

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSTGRADO

**Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial
para el desarrollo del capital intelectual en las
organizaciones inteligentes**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención
en Gestión empresarial

AUTOR

César Sarasara Andrea

Lima – Perú

2010

DEDICATORIA

A mis queridos Padres Andrea Samecash
Mamaik y Luís Sarasara Masuín quienes
me dieron la Vida

A mi Dios AJUTAP que me ha permitido
continuar sirviendo a mi pueblo indígena
Awajún de la Amazonia Peruana.

See Tajai ashi yacha jintinjuo aidaun

AGRADECIMIENTOS

Mi sincera gratitud al director de la Maestría en Administración el Mg. Pablo Mauricio Pachas, y también a los señores Mg. Pedro Tito Huamaní y al Mg. Augusto Hidalgo Sánchez, Mg. Javier Gamboa Cruzado, quienes revisaron el desarrollo de esta investigación.

Mi agradecimiento a la empresa Pluspetrol Perú Corporation S.A. quien con su auspicio permitió concluir la presente investigación y al Comité de Administración de los Recursos para la capacitación –CAREC (MEM) quien contribuyó en la revisión final de esta investigación

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	6
1.2 Delimitaciones en la investigación	8
1.3 Formulación de Problemas	9
1.3.1 Problema Principal	9
1.3.2 Problemas Secundarios	9
1.4 Objetivos de la Investigación	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes relacionados con la Investigación	10
2.2 Marco Conceptual	11
2.2.1 Conceptualizaciones sobre el Liderazgo	11
2.2.2 Conceptualizaciones sobre Capital Intelectual	37
2.2.3 Liderazgo de clase mundial y Organizaciones inteligentes	57
CAPÍTULO III. HIPOTESIS	
3.1 Hipótesis de la Investigación	105
3.1.1 Hipótesis General	105
3.1.2 Hipótesis Secundarias	105
3.2 Variables e Indicadores de la Investigación	105

3.2.1	Variable Independiente	105
3.2.2	Variable Dependiente	105
3.3	Tipo y Nivel de la Investigación	106
3.3.1	Tipo de Investigación	106
3.3.2	Nivel de Investigación	106
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
4.1.	Método y Diseño de la Investigación	107
4.1.1.	Método	107
4.1.2.	Diseño	107
4.2.	Población y Muestra	107
4.2.1.	Población	107
4.2.2.	Muestra	107
4.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	108
4.3.1.	Técnicas	108
4.3.2.	Instrumentos	108
4.4.	Justificación e importancia de la Investigación	109
4.4.1.	Justificación	109
4.4.2.	Importancia	109
4.4.3.	Limitaciones	109
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LA INFORMACION		
5.1.	Presentación e Interpretación	110
5.1.1.	Situación en las pequeñas y medianas empresas	110
5.2.	Contrastación de Hipótesis	110
	Conclusiones	121
	Recomendaciones	124
	Bibliografía	126
	Cuestionario	131

RESUMEN

La gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes, se encuentra bajo el marco de la administración con tendencias a establecer un modelo de líder de líderes de clase mundial con indicadores de conocimiento global.

Cuando pensamos y hablamos sobre organización se asocia inmediatamente la palabra y la idea de administración, y este debido a que ambos pensamientos son simbióticos y negentrópicos, que en si forman una unión de tipo recursiva o un bucle disipativo dentro de la perspectivas de los arquetipos sociales que nos han mostrado las diversas teorías administrativas.

Es decir que el orden local que había antes es modificado por la intervención de estructuras globales y esto requiere de un nuevo liderazgo dentro del marco de la gestión del conocimiento.

El caso de una transnacional o holding que tiene subsidiarias en diferentes puntos o países del planeta, y tiene que llevar a cabo sus sistemas de producción a diferente escala de tiempo. De por si, esta diferencia a producido un nuevo orden, una nueva organización y una nueva administración.

El nuevo orden es el orden global, la nueva organización se da por la gestión del liderazgo y el nuevo sistema administrativo por las aplicaciones de la gestión del conocimiento.

ABSTRACT

The management of the knowledge and leadership of world class for the development of the intellectual capital in the intelligent organizations, are low the framework of the administration with tendencies to establish leader's model of world class with indicators of global knowledge.

When we think and talk about organization. It is associates immediately with the word and the administration idea, and this because both thoughts are symbiotic and neguentropic that form an union of type resourceful or a bucle dissipate inside the perspectives of the social archetypes that have shown us the diverse administrative theories.

This mean that the local order that there was before is modified by the intervention of global structures and this requires of a new leadership inside the framework of the management of the knowledge.

The case of a transnational or holding that has subsidiaries in different points or countries of the planet, and that has to carry out their production systems to different scale of time. This difference had produced a new order, organization and administration.

The new order is the global order. The new organization is given by the management of the leadership and the new administrative system by the applications of the management of the knowledge.

INTRODUCCION

El objetivo fundamental de esta investigación es determinar si el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes. Para poder aseverar esta investigación mostramos la importancia de la teoría que se desarrolla cada día sobre la organización siendo un gran interés creciente cuando nos encaminamos hacia el pensamiento político. En este campo particular de la empresa, algunos de los estudiosos de esta labor directiva han profundizado en esta veta proponiendo interesantes resultados tales como (cfr. Pfeffer, 1981; 1992; Drucker, 1989; 1993). De esta manera la vida de la organización es vista desde hace tiempo como penetrado en lo político. Es decir, en cuanto a la labor del "manager" está siendo presentada, bajo una perspectiva, como que fuera acción fundamentalmente política. Pues, cabe destacar entonces que la política vendría a ser una cierta disciplina de la forma de gobierno de las organizaciones, resultando en este un caso particular como el gobierno de los estados. Asimismo se puede afirmar que toda organización por principio es política, por ello nos adentramos a ese discurso que se plantea, afirmando como nada nuevo. Por lo mismo, recurriendo al pensamiento occidental puesto que lleva varios siglos desarrollando tal como nos muestra Agustín de Hipona, Campanella, Hobbes, Maquiavelo, Hume y Locke podemos determinar cómo los más importantes sobre los temas en mención. Más aún, si somos fieles a la etimología de la palabra, tenemos que reconocer el pensamiento griego, cuando Aristóteles, plantea reconociendo al hombre como un animal político, por lo tanto es un "ser" que necesariamente desea vivir y compartir con sus semejantes habitando en ciudades, sea en sociedad, o en forma relacional. Pero si la política inicialmente aborda el estudio de la convivencia social como en un tipo de organización peculiar que es la "polis" o ciudad, pensamos que es perfectamente válido vincular la política a la teoría de las organizaciones humanas en general. En este sentido, Herman Heller (1992) supo entender y logró elaborar una interesante teoría del estado sobre la

base del concepto de organización.”¹

Es decir, podemos acercarnos a afirmar con cierta seguridad que la teoría de la polis está profundamente integrada al concepto de la organización. Por tanto el concepto de organización migra a las estructuras de polis, buscando en todo momento el bienestar general de la sociedad.

Si el concepto es entonces válido, la administración de sistemas locales empieza a variar tremendamente en relación a los sistemas globales. Debido a una cosa es administrar sistemas locales y otra cosa es conducir sistemas globales y asimismo se tiene la facultad para plantear que una cosa es el conocimiento que se posee por las empresas nacionales y otra es el cuerpo estructurado que logran las empresas globales. Por lo tanto en función a la relación de los polis, se admite que existe la diferencia en administrar el estado-nación con respecto al enfoque administrativo de los estados, redes o sistemas cosmopolitas complejas.

Por lo que llamamos organización frecuentemente observamos, como un dato y experiencia muy general, o sea una relación perfectamente dable entre personas y cosas, tomando en cuenta como un cierto ordenamiento de esta relación. La misma etimología de la palabra organización pareciera indicarnos en todo momento la existencia de cierto orden, una relación como se dan entre los órganos, análogamente en el caso de un organismo vivo. Pero junto al orden también podemos admitir que es bastante cierto por un contundente encuentro que se produce constantemente con el desorden. Entonces podemos agregar indudablemente que en toda organización hay desorden, tendencias disgregadoras cuales son simplemente como algo patológico o temporal, pero al mismo tiempo es connatural (Morgan, 1981:24).

En lo que respecta cuando se propone si durante mucho tiempo el orden se identificaba con uniformidad hoy en día, incluso en la literatura

¹ Argyris, Chris. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row, 1957.

administrativa, se valora más un orden que promueve la diversidad (Mintzberg, 1991) e incluso es admirable un desorden y anarquía puesto como necesarios para la adaptación de un mundo cambiante tal como es hoy (Peters, 1993).

Algunos estudiosos afirman que el orden y desorden se ven como concurrentes (Morin, 1986:75). También a este pensamiento se consideran calificando por diversos grados de orden (Bohm y Peat, 1988), un orden más allá del caos y un caos fruto del orden (Prigogine, 1988), en esta conjugación los límites entre orden y desorden no son nada claros.

El surgimiento de una visión sobre la administración de las organizaciones postmodernas² *“en la que el espacio y el tiempo del sistema global pueden formar conjuntamente espacios cuatridimensionales finito sin singularidades ni fronteras en relación a la administración del tiempo, o a la Gestión de liderazgo; que es una idea que podría explicar muchas de las características observadas de la administración de empresas que están repartidas en todo el globo terrestre con diferentes escalas de tiempo, así como su uniformidad a gran escala y también de las separaciones de la homogeneidad a menor escala, como a nivel global, continental, nacional, regional, provincial, distrital e incluso de los seres humanos”*³

Evidentemente, con una atrevida aseveración a que las organizaciones internacionales o globales deben administrarse con formas diferentes de la gestión, debemos cambiar por la idea que las organizaciones dentro del espacio global deberían administrarse como *gestión por liderazgo*, pues podría con el tiempo concebirse que el sistema global es diferente al tiempo local, por lo que obedece necesariamente a unas leyes, y estas leyes, además de ser conocidas, permitirían escrutar, calcular y quizás predecir el funcionamiento de las organizaciones.

² Lyotard, Jean François, *“La condición Postmoderna”*, 1979). ISBN 84-376-0466-4 , implica que la condición postmoderna exige como condición a las organizaciones de estar conectadas en tiempo real para considerarse organizaciones.

³ Zárate, Armando, *“Administración de Sistemas Inteligentes”*, USMP, 1,999 Lima-Perú

Desde que se produjo el desarrollo de las organizaciones hasta el trazado sobre la teoría de las organizaciones inteligentes se ha puesto como una traba a semejanza de un “edificio” por la administración para administrar correctamente las organizaciones globales. Se han abierto muchas mentes en la humanidad buscando una consideración más cercana por la posibilidad de un indeterminismo, es decir tratando de aceptar a que las organizaciones no son calculables y predecibles tal cual se deseaba y se quería.

A esta eventual posibilidad, aun por el momento no ha sido totalmente aceptada por muchos administradores, pues la consecución de los innumerables descubrimientos que se originan cada vez podría aceptarse que pone más contra las cuerdas a la mentalidad predictiva de la ciencia.

A propósito por el surgimiento de muchas teorías por el liderazgo de clase mundial, como mecanismo y diseño válido para un nuevo trabajador dentro del sistema global es para conciliar las geografías ampliadas de las transnacionales asociados a los a estados ampliados de la mente, que son conocidos como escenarios extendidos o biológicamente como fenotipos extendidos, que desarrollan el mecanismo de anticipación del nuevo gerente como gestor de temporalidades de las empresas repartidas por todo el globo terrestre solo de esta manera se convierte en organizaciones o estados redes contrariando el poder y soberanía de los estados- nación dentro del proceso emergente de la globalización, y que con la práctica de la neuroadministración y la tercera cultura, se vean heredado de la ciencia como mapas de mente holístas relegando el reduccionismo que dejaban poco espacio a la comprensión de experiencias de las escuelas tradicionales de la administración, dando paso a las empresas interconectadas y siempre aprendientes, con la capacidad de inducir un propósito de administración global y cosmopolita, o bien podrían acontecer una forma espontánea en el desarrollo de las grandes estructuras organizacionales.

En este entendido, el primer capítulo describe la realidad de la problemática, ¿Porque en general, la gente no es creativa y tampoco posee una especial capacidad para desarrollar nuevas ideas? Pues esta inquietud fue

contrastada con el desarrollo de la investigación que sea realizado a nivel de las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.

En el Capítulo dos, se han considerado los antecedentes y el marco conceptual para entender la gestión del conocimiento y el liderazgo. Asimismo el capítulo tres determina la hipótesis, como las variables e indicadores usados en esta investigación

El Capítulo cuatro trata sobre la metodología empleada proceso normal que han sido determinantes para el estudio planteado.

Finalmente el capítulo quinto resalta sobre los resultados que le dan validez y consistencia por el objetivo planteado en esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Desde hace mucho tiempo con excesiva frecuencia se plantea en forma generalizada por qué la gente no es creativa, cual es la razón que tampoco posee capacidad especial para el desarrollo de nuevas ideas. Pues este supuesto por más simple que podría parecer, puede ser visto y percibido en todo caso como un planteamiento muy desventajoso para una organización cual fuese su dimensión, y asimismo en las condiciones muy adecuadas y ventajosas, se podría concluir afirmando que todas las personas de una o de otra forma poseen cierta capacidad en la creatividad, por lo general si se toma en cuenta el grado de desarrollo mental puede ser considerablemente variable entre una persona y otra.

Por lo general, las personas creativas siempre son inquisitivas y además producen muchas ideas novedosas y también inusuales; es muy común que este tipo de individuos jamás estén satisfechos por el estado de las cosas imperantes a su entorno. Por otra parte, aunque las personas sean inteligentes, no siempre dependerán únicamente del proceso racional, sino que pondrán en evidencia la intervención en la resolución de los problemas mucho de sus aspectos emocionales es decir su personalidad. Por lo mismo, es posible que su entusiasmo por resolver los problemas es a tal grado que están dispuestas incesantemente a proponer incansablemente para tal caso todo su empeño y su tenacidad. Por lo mismo los individuos creativos se conocen muy profundamente a sí mismos y son capaces de emitir juicios independientes. Asimismo, se oponen en todo momento a la adaptación de las situaciones porque se conciben como individuos diferentes a los demás..

Se sabe que las personas creativas generan con sus propuestas otorgando grandes contribuciones a una empresa, pero también al mismo tiempo pueden causar muchas dificultades a las organizaciones por la práctica el tipo de su personalidad “no conformantes”. Bajo esta concepción planteada es posible afirmar que todo administrador sabe porque, el cambio no siempre es objeto de una aceptación general de las personas en una organización.

Asimismo, la obstinada persecución de ideas inusuales de los individuos creativos puede conducirnos al efecto de la frustración tal es el caso que los demás planteen u obstaculicen el buen fluido del funcionamiento de una organización. Finalmente, es admisible que los individuos creativos por lo generar muchas veces pueden originar motivos de conflictos por el hecho que plantean que ignoran políticas, reglas y procedimientos establecidos por la actitud soberbia en considerarse personas muy creativas.

Sobre esta situación anterior planteada, el profesor John Kao de la Facultad de Administración de la Universidad de Harvard, sostiene que las personas creativas deben gozar suficiente libertad para generar ideas, no para que pierdan su tiempo o no dispongan de tiempo en colaborar con los demás para el cumplimiento de las metas comunes. Sugiere a los administradores que se conciban a sí mismos como ejecutantes de jazz, quienes, sin dejar de seguir una partitura, tienen sin embargo la libertad de producir variaciones.

En consecuencia, es muy probable que en muchos casos se subutilice la creatividad en la mayoría de los individuos, a pesar que puedan generar un gran beneficio a la empresa. No obstante, técnicas individuales y grupales pueden emplearse eficazmente para cultivar la creatividad, sobre todo en el área de la planeación. Pero la creatividad no sule el juicio administrativo. Los administradores deben determinar y ponderar los riesgos que implica la búsqueda de ideas originales y su conversión en prácticas innovadoras.⁴

⁴ KOONTZ, Harol y Heinz, WEIHRICH. *Ob. Cit.* p. 213

1.2 Delimitaciones en la investigación

La investigación con fines metodológicos, estuvo delimitada en los siguientes aspectos:

a. Delimitación Espacial

La investigación para los fines metodológicos, se tuvo que delimitar en el área de empresas pequeñas y medianas.

b. Delimitación Temporal

El período durante el cual se ha desarrollado la investigación, comprendió los meses de Enero 2008 hasta Marzo del 2009.

c. Delimitación Social

El trabajo se ha realizado a nivel de los gerentes y administradores de las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.

d. Delimitación Conceptual

Se ha tenido en cuenta los siguientes conceptos fundamentales como:

(1) LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

“La respuesta que propone la organización inteligente a la necesidad de ser competitivos en este entorno, que plantea nuevos retos cada día y en el que el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles. Es un enfoque integrador, que incide tanto en personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo”

Un líder dentro de la gestión del conocimiento es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas.

(2) CAPITAL INTELECTUAL

“Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997

surgen numerosas definiciones de autores como Edwinston y Malone, Steward o Brooking) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico.”

1.3 Formulación de problemas

1.3.1 Problema Principal

¿El liderazgo a través de la gestión del conocimiento gerencial contribuye en la creatividad empresarial de las organizaciones inteligentes?

1.3.2 Problemas Secundarios

- a. ¿Se relaciona el dominio personal con las situaciones que influyen en el líder con la toma de decisiones bajo certeza?
- b. ¿Las características de los modelos mentales del líder influye en la efectividad de las organizaciones inteligentes?
- c. ¿Influye el estilo del aprendizaje continuo en el liderazgo dentro de las organizaciones inteligentes?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar si el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

1.4.2 Objetivos Secundarios

- a. Determinar si el dominio personal del líder influyen en su relación con la toma de decisiones bajo certeza.
- b. Determinar si los modelos mentales del líder intervienen en el análisis profundo de las organizaciones inteligentes.
- c. Determinar si el aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo de la organización inteligente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

Las actividades académicas científicas y administrativas de las empresas en general, cada vez se desarrollan dentro del marco de la globalización económica mundial, en este contexto la economía de mercado internacional globalizado, tiene como eje principal de su manifestación el avance científico y tecnológico, factor principal para la producción por el uso de la tecnología actualizada.

Los grandes complejos industriales, empresas de prestigio, como la evolución de los conocimientos están surgiendo n de los grandes centros de investigación, como son las universidades, institutos superiores y centros de investigación. Por lo mismo es necesario entender en los diferentes ámbitos organizativos la necesidad y el requerimiento de una inversión adecuada y efectiva en la capacitación y preparación académica, porque con estos instrumentos esenciales los individuos responderán adecuadamente en un periodo muy corto y a mediano plazo, tanto en la producción y además se dispondrá de profesionales capaces en desempeñarse, para el incremento de la productividad y/o servicios en concordancia a la especialidad que poseen y al sector que pertenecen. Es decir aceptablemente la gestión del conocimiento aparece como un factor de liderazgo clave más que un modelo aplicativo.

Durante la revisión realizada sobre los diferentes trabajos de investigación se ha encontrado que en la Escuela de Post-Grado – UIGV, Mercado Chávez, Raúl Rogelio Alejandro tuvo la ocasión de desarrollar un trabajo interesante acerca de los “Estilos de Liderazgo de Comandantes Jefes de Unidades y Comportamiento Organizacional en las Escuelas Institucionales” (1998); así mismo se ha revisado el trabajo de Uturunco Huanta Sergio Ricardo, quien ha tratado durante

su investigación planteando el tema “Liderazgo, la gerencia de los 90 y el enfoque del cliente para el futuro” (1999); y finalmente fue necesario tomar en cuenta el de Chirinos Gastelu, Juan Wilmer, quien trató durante su investigación “El rol que cumple el líder en la Administración Logística a nivel del Ejército Peruano”. Teniendo en consideración a estos autores peruanos que han realizado investigaciones recientes relacionado al planteamiento de mi investigación y además se está estableciendo de esta manera que los temas indicados son diferentes, por lo tanto concluimos que el tema que se está investigando es original y su desarrollo es de alta consideración.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Conceptualizaciones sobre Liderazgo y gestión del conocimiento.

La Gestión o Administración del Conocimiento (en inglés Knowledge Management) es un concepto utilizado constantemente en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, pues se trata sobre el modo a ser utilizado como un recurso disponible y asimismo, para que otros utilicen en la organización. La Gestión del Conocimiento busca y pretende poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

En otros términos, la Gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que se pueda utilizar como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten que se cuenten con herramientas que permanentemente apoyen a la gestión del conocimiento en las empresas, tanto para la recolección, transferencia, seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados y puedan constituirse en una ayuda para que se establezca puntos concordantes que permitan realizar el mejor y efectivo uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Para un mercado del software y una área en la práctica de la consultoría, relacionada constantemente a las disciplinas tales como inteligencia competitiva. Por ser un tema particular de la administración del conocimiento, el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y la secuencia de poder como el reconocimiento a los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

De esta manera el proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.

Facilitar la creación de nuevo conocimiento.

Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la

Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional junto con los programas de capacitación. Como práctica emergente del negocio; debemos adentrarnos que la administración del conocimiento está considerada como la introducción principal y oficial del conocimiento, como el establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

Aunque, para muchos tratadistas y de personas comunes existe cierta confusión entre **“gerente”** y **“liderazgo”** como que fueran sinónimos, es importante plantear la existencia de una distinción entre ambos términos. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para alcanzar a ser un gerente eficaz; asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña), tiene importantes consecuencias en la certeza de que un gerente será un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer sus funciones que le corresponden ya que es su papel, combinar recursos humanos y materiales para un cabal cumplimiento de sus objetivos. Pues la clave para sus logros se debe por la existencia de funciones claras y de un cierto grado de discrecionalidad o autoridad y por el apoyo que reciben por las metas concretas que se propuesto a alcanzar.

Se reconoce que la esencia del liderazgo son los seguidores, la situación y la existencia del líder. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están por lo general estrechamente interrelacionados. Pues si se entiende en su dimensión total el concepto de la motivación, existe la posibilidad razonada en convenir que se apreciará mucho mejor a comprender qué es lo que la gente desea y también la razón de sus acciones. De igual manera, además estaremos en condiciones a responder cuales son las motivaciones de los subordinados. Los líderes también en muchos casos pueden favorecerlas o estorbarlas a los subordinados por un inadecuado sistema del medio ambiente organizacional que crean y disponen. Estos factores, son tan importantes para el liderazgo y buena administración.

Es posible, ser un gerente sin ser un líder, en este punto se resalta diferenciando que los administradores planean, organizan y controlan las actividades de una organización ejerciendo su autoridad formal, pues es aquella que les faculta el puesto que ocupan. Sin embargo muchos gerentes quisieran también ser líderes, por que han mostrado en su praxis que su liderazgo influyen en los individuos y los grupos para que logren los objetivos con mucho entusiasmo, usando y ejerciendo su poder motivacional. Mientras el líder en vez de mandar, pues entusiasman a los seguidores, sirven de ejemplo e inspiración. El trabajo de un gerente será más fácil y efectivo si se convierte en el líder de su grupo de trabajo. Sin embargo es necesario recalcar que también un gerente puede ser un buen líder por su potencialidad de influencia hacia el grupo que les permite alcanzar a sus subordinados tanto los objetivos personales, y organizacionales

Afortunadamente, la habilidad de liderazgo puede ser adquirida a través de la observación de otros líderes que sirven de modelo, entrenamiento gerencial y experiencia de trabajo.

Al respecto al tema que está tratando Chiavenato, Idalberto al nos señala: **“El liderazgo y la gestión del conocimiento es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.**

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.⁵

Sobre el mismo planteamiento en referencia, también merece resaltar lo que nos señala Terry, George R. y Stephen G. Franklin quienes se suman dentro de los alcances de esta temática referida con Liderazgo Gerencial, y agregan entre otros: **“El liderazgo posee tantas definiciones como el término motivación. Es un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en persona en todas las organizaciones del mundo. Definimos el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo. Obsérvese que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos”.**⁶

Se ha mencionado que un líder influye en los subordinados con base en una o más de cinco fuentes de poder de French y Raven, cuales son : Coerción, recompensa, legítimo, de experto y referente. Este sistema es útil para distinguir entre los factores organizacionales y personales que contribuyen a la fuerza de la

⁵ CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a La Teoría General de la Administración*. p. 326

⁶ TERRY, George R. y Stephen G. Franklin *Principios de Administración* p. 408

posición de un liderazgo individual. Las tres primeras bases – coerción, recompensa y legítimo – son principalmente factores organizacionales formales que “legalmente” agregan fuerza a la influencia del líder. Los factores de pericia y referentes son elementos personales o individuales que pueden contribuir o restar, de manera informal, la fuerza de un líder. El gerente sagaz debe conocer estas bases formales e informales como es poder y la manera cómo puede contribuir positivamente a un estilo de liderazgo para el alcance de los objetivos.

Pues entonces, es posible aproximarse que Liderar no es lo mismo que administrar. Por lo tanto, muchos ejecutivos no logran captar la diferencia entre liderazgo y la gerencia pues frecuentemente, sufren debido a esta incomprensión sobre cómo llevar a cabo sus deberes dentro de la organización. Aunque algunos gerentes son líderes y algunos líderes son gerentes, pero liderar y administrar no son actividades idénticas.

A los gerentes se les designa y su capacidad para influir está basada por la autoridad formal inherente a sus posiciones. En contraste, los líderes pueden designarse por sus seguidores o también en muchos casos pueden surgir del grupo. Los líderes consiguen influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal.

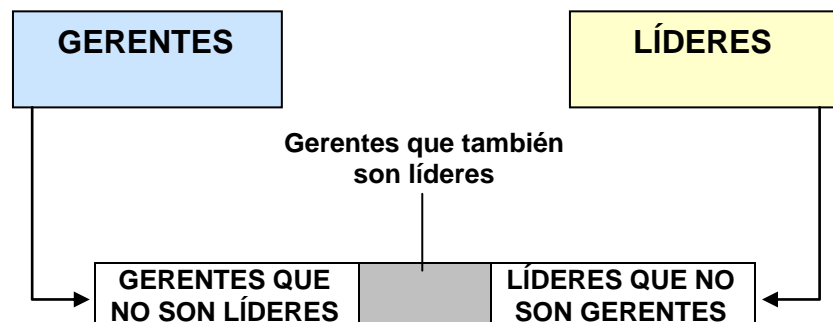
¿Todos los gerentes deben ser líderes? A esta interrogante le dan su respuesta Robbins, Stephen P. y Mary Coulter :***“A la inversa, ¿Todos los líderes deben ser gerentes?. Ya que nadie ha sido capaz de demostrar mediante la investigación o un argumento lógico que la capacidad de liderazgo es un impedimento para un gerente, podemos declarar que todos los gerentes idealmente deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones gerenciales y por tanto,***

no todos deben ocupar puestos gerenciales. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no nos dice si puede planificar, organizar y controlar.”⁷

El liderazgo como una de las cuatro actividades primordiales y de la función de influencia, es un componente de la administración. Administrar es mucho más amplio que liderar y se centra en temas comportamentales y no comportamentales. En síntesis es posible concluir que liderar está en la comprensión total de los asuntos comportamentales.

El siguiente gráfico ilustra el punto que no todos los gerentes son líderes y los gerentes más eficaces son, a la larga, líderes.

LOS GERENTES MÁS EFICACES A LA LARGA SE CONVIERTEN EN LÍDERES



Poseer habilidades administrativas no es suficiente para tener éxito como ejecutivo en el mundo de los negocios. Los ejecutivos modernos necesitan comprender la diferencia entre administrar y liderar y saber cómo combinar estos dos papeles para alcanzar el éxito de una organización. Un gerente asegura que se haga un trabajo y un líder se preocupa y se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo).

⁷ ROBBINS, Stephen P. y Mary COULTER *Administración*. p. 572

Analizando la propuesta de Kast, Freemont E. y James E. Rosenzweig nos dan una explicación muy detallada cuando enfatizan que el liderazgo es un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo. Las personas con un saldo positivo de influencia surgen como líderes en situaciones no estructuradas, y los líderes formales son nombrados en puestos de autoridad en las organizaciones. Sin embargo, el poder de influencia en la conducta hacia los otros depende de diversos factores, por ejemplo, de la zona de aceptación. Una efectividad continua depende del proceso de intercambio social entre líderes y seguidores. Se ha puesto mucha atención a la forma porque el comportamiento de los líderes afecta a los seguidores y a esta razón se le ha prestado muy poca atención o sea a la forma en que el comportamiento de los seguidores afecta a los líderes. Por ejemplo, el comportamiento irresponsable de los subordinados podría provocar que un jefe adopte medidas más autocrático.

Las relaciones líder-seguidor son recíprocas y se desarrollan por medio de transacciones interpersonales. Las relaciones positivas permiten que la influencia circule en ambos sentidos en los momentos, que así se requiere. El trabajo en equipo y el desempeño de la organización depende de un liderazgo efectivo y de buenos seguidores. Hay varios factores que afectan al proceso de liderazgo como el Intercambio social, atribución, seguidores y auto administración. A continuación se describen cada uno de los factores para entender racionalmente:

a. Intercambio Social: Varios factores hacen del intercambio social un concepto clave para entender el liderazgo. Primero, para tener líderes hay que tener seguidores; por tanto, dos o más personas están implicadas en relaciones interactivas. Segundo, los líderes y seguidores intercambian

influencia. *“La influencia sobre otros se compra al precio de permitir que uno mismo sea influido por otros”*. Los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo. Los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño de la organización. Licata reveló seis aspectos que la gente quiere y espera de los líderes:

- Comunicación creíble, que ofrezca información precisa sobre cuestiones esenciales para su bienestar.
- Asociación con los trabajadores, es decir, que estén dispuestos a *“ensuciarse las manos”*.
- Justicia en las sanciones. Que las decisiones disciplinarias sean justas, por ejemplo, no castigar al grupo por las infracciones de individuos.
- Capacidad para delegar, que se refiere a permitir a los que estén más allegados a una tarea, tomar decisiones rutinarias al respecto (poco veto y sin control excesivo).
- Capacidad para tomar la iniciativa o anticiparse a los problemas y consecuencias importantes y adoptar las medidas necesarias en el momento correcto.
- Capacidad para ganarse el respeto, o la confirmación externa; al tener una reputación de éxito (dentro y/o fuera de la organización) e influencia en asuntos de planeación y presupuesto.

Al cumplir con estas expectativas, los líderes aumentan la probabilidad, que sus esfuerzos para influir tengan un gran éxito.

b. Atribución: Pensar en las causas y los efectos es lo que se llama atribución. Se trata de un proceso mental afectado por diversos factores individuales y de la organización. Varios

aspectos básicos de este proceso son evidentes en el intercambio social entre líderes y seguidores. Por ejemplo, un líder podría atribuir un buen desempeño a la habilidad personal y/o esfuerzo de un subordinado y podría reforzar positivamente ese comportamiento. Por otra parte, si el líder atribuye el buen desempeño a factores externos (suerte o una excelente dirección), el reforzamiento, si se produce, seguramente será más débil. De la misma manera, las reacciones ante un desempeño pobre son mediadas al atribuir la causa del mismo a diversas mezclas de factores internos (falta de destreza o esfuerzo) y externos (mala suerte, procedimientos fallidos).

Asimismo, por el lado de la relación líder-seguidor es cuando se hace y provoca también las atribuciones. Un subordinado podría aceptar o resentir la crítica dependiendo de su atribución (interna o externa) a causa del pobre desempeño. El rompimiento más común en las relaciones antiguas ocurre cuando el líder culpa directamente al subordinado por las fallas, debido a falta de esfuerzo, mientras que el subordinado atina considerando que las causas son determinadas claramente por factores externos: Materiales en mal estado, instrucciones confusas o un liderazgo inadecuado. Un paso importante para desarrollar buenas relaciones con el grupo, consiste en la búsqueda constante hacia la disminución de la discrepancia entre las atribuciones del líder y del seguidor.

- c. **Seguidores:** Aunque los superiores tienen la responsabilidad primordial para su autoridad sea más flexible en busca de las relaciones a largo plazo, de ninguna manera se trata de un proceso unilateral. Los subordinados tienen cierta responsabilidad en desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, sus

superiores y las organizaciones. Es importante reconocer y entender la situación desde el punto de vista del jefe. Por lo general puede ser útil identificar los puntos fuertes, las debilidades y el estilo de trabajo del jefe, particularmente si se le considera en conjunción con los puntos fuertes, con las debilidades y estilo de trabajo de uno mismo. Entonces podría ser muy importante en reconocer aptitudes complementarias, más que similares, y estilos de trabajo compatibles, más que idénticos. De esta manera, uno de los elementos claves es la integridad y la confianza, sin las cuales una relación por más buena que sea podría adoptar posiciones muy problemáticas.

- d. Autoadministración:** (o autocontrol)casi siempre ha sido calificada como un “sustituto del liderazgo”. Cuantas más personas administren su propio comportamiento y logren resultados que estén en línea con los objetivos de la organización, menos necesidad habrá de un liderazgo abierto. Algunos administradores tienen cierta tendencia a sobreadministrar, es decir, a dirigir a otras personas, cuando el desempeño podría mejorar si simplemente se “hicieran a un lado”. Por supuesto, el grado en que los seguidores o subordinados pueden recibir la confianza para que se manejen por si solos varía con los individuos y la situación. Los administradores pueden variar la cantidad y el tipo de liderazgo que utilizan, de acuerdo con las circunstancias.⁸

El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales. Los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes, han adoptado dos enfoques: Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes

⁸ KAST, Freemont E. y James E. ROSENZWEIG. Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. pp.389-394

con los quienes no lo han hecho y comparar los rasgos de los líderes eficaces con aquellos líderes ineficaces.

No obstante, aquellos investigadores que han escogido el método de los “rasgos” obtuvieron resultados que harán reflexionar a quienes creen que el liderazgo depende totalmente de la situación. Esos hallazgos muestran, una gran variedad de situaciones algunas características distinguen a los líderes ineficientes. La capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los ineficientes.

Con relación al párrafo anterior Hampton, David R. nos dice que otras habilidades que están ligadas, aunque con menor firmeza, al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación. Algunos estudios revelan la existencia de las siguientes cualidades: ***“El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción, por la tendencia a asimilar el estrés interpersonal, la disposición a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión”.***⁹

Por su parte, Robbins, Stephen P. y Mary Coulter nos señala seis características que distinguen a los líderes de los que no lo son:

⁹ HAMPTON, David R. Administración. p. 479

- 1) **Empuje:** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
- 2) **Deseo de Dirigir:** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestra la disposición a asumir responsabilidades.
- 3) **Honestidad e Integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
- 4) **Confianza en sí Mismos:** Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.
- 5) **Inteligencia:** Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información; y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
- 6) **Conocimiento Relativo al Trabajo:** Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.¹⁰

Pues, evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores tratan de aislar las conductas y las características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar por averiguar quiénes son líderes efectivos, los investigadores trataron en determinar qué hacen los líderes efectivos: Cómo delegan tareas, cómo se

¹⁰ ROBBINS, Stephen P. y Mary COULTER. Ob.Cit. p. 574

comunican con sus empleados y de qué manera tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes.

Por otro lado, Stoner, James A. F.; R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Explican sobre estas conductas, revelando la existencia de puntos claves:

1) Funciones del Líder: Aquellos investigadores que exploraron las funciones del líder, llegaron a la conclusión, que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: Las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

La persona que puede desempeñar bien estos dos roles, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Pues esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: Una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.

2) Estilos del Líder: Las dos funciones del líder – la relativa a las tareas y la de mantener el grupo – se suelen expresar

mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con el objeto de asegurarse que las tareas son efectuadas en forma satisfactoria. Se concede importancia a la terminación del trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, al menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.¹¹

Al examinar el liderazgo de cómo realmente funciona dentro de una organización Thierauf, Robert J.; Robert C. Klekamp y Daniel W. Geeding invitan a analizar las de tres fuerzas que son de particular importancia:

a. Fuerzas que actúan en el Líder: La conducta del líder en un caso dado estará influida en gran medida por las muchas fuerzas que actúan en él. Por supuesto, percibirá los problemas del liderazgo en una forma singular, con base en antecedentes, conocimientos y experiencia individual. Entre las fuerzas internas importantes que influyen en el individuo figuran:

- El sistema de valores personales
- La confianza en los subordinados
- La predisposición a liderazgo
- Los sentimientos de seguridad en circunstancias inciertas

¹¹ STONER, James A. F.; R. Edward FREEMAN y Daniel R. GILBERT JR. *Administración*. p. 518

El líder aporta estas y otras variables altamente personales a cada situación que se enfrenta. Si el líder puede considerar estas variables como fuerzas que, consciente o inconscientemente, influyen en su conducta, puede comprender mejor qué es lo que hace que sus subordinados actúen en una forma determinada y son más eficientes.

b. Fuerzas que actúan en los Subordinados: Antes de decidir cómo conducir a cierto grupo, el gerente deseará también considerar algunas fuerzas que influyen en la conducta de sus subordinados. Los gerentes deben recordar que en cada empleado influyen muchas variables y necesidades personales. Además, cada subordinado tiene un conjunto de expectativas acerca de cómo debe actuar el jefe en relación hacia él. Cuanto mejor comprenda el gerente estos factores mayor precisión tendrá para determinar el estilo de liderazgo que le hará posible disponer de una actuación más eficiente con sus subordinados.

Por supuesto, el efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se modificará considerablemente debido al sentimiento general de confianza en el jefe que tengan los subordinados. Cuando han aprendido a respetarlo y a confiar en él; el jefe tendrá mayor libertad para modificar los tipos de conducta. Estará seguro que no será considerado como un jefe autoritario en aquellas ocasiones cuando tome sus propias decisiones. Asimismo, no se creará que recurra a reuniones con sus asesores para evitar la responsabilidad de tomar decisiones.

La investigación ha demostrado que la calidad de la actuación de los subordinados influye directamente en el estilo de conducta de liderazgo del gerente. Según un estudio de grupos de bajo a alto rendimiento, por lo regular

los líderes de los grupos de alto rendimiento tienen mayor apoyo de los subordinados, se les facilita la interacción y pueden incrementar la cohesión y la productividad del grupo. Por el contrario, los líderes asignados a grupos de bajo rendimiento tienden a dirigir en una forma más amenazadora, que trae como consecuencia menos satisfacción de los miembros del grupo y menor calidad de la producción. Los líderes asignados a grupos de control mutuo tienden a comportarse en una forma equidistante entre estos extremos. Se puede deducir que la calidad del comportamiento del grupo influirá en los tipos de conducta de liderazgo de la administración (y viceversa).

c. Fuerzas que intervienen en la Situación: Además de las fuerzas que actúan en el gerente y sus subordinados, las características de la situación general influirán también en la conducta del gerente. Entre las presiones ambientales y demás críticas que le rodean figuran aquellos que surgen de la organización, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

Las fuerzas que intervienen en la situación, determinarán el tipo de liderazgo que se requiere. Desde este punto de vista, se puede ser un líder en cierta situación, pero un seguidor en otra. El líder de un grupo puede darse cuenta de que su talento es apropiado a cierta situación, pero no a otra.¹²

Por otro lado, dentro a esta realidad referida al liderazgo encontramos también a Robles Valdez, Gloria y Carlos Alcerreca Joaquín quienes discuten sobre la teoría de **Liderazgo Situacional** creada por Hersey y Blanchard (1988):

¹² THIERAUF, Robert J.; Robert C. KLEKAMP y Daniel W. GEEDING. Principios y Aplicaciones de Administración. pp. 478-479

Puede ser de gran utilidad para el gerente, ya que le permite incrementar su liderazgo a través de decisión a qué tipo de conducta debe ejercer y dependiendo de la situación, puede ser de dos clases:

- a. Conducta de Tarea:** Incluye todas las acciones del líder que permiten que un trabajo sea realizado. En este aspecto se incluye para explicar a cada empleado cómo, cuándo y qué tareas deben ser efectuadas. El líder está desempeñando funciones de tarea cuando establece objetivos, asigna responsabilidades, establece prioridades, supervisa el avance del trabajo y en última instancia controla que el trabajo sea hecho con calidad y a tiempo.

- b. Conducta de Relación:** Se refiere a las acciones que lleva a cabo el líder para mantener buenas relaciones entre él y los miembros de su grupo, a través de abrir canales de comunicación, motiva y entusiasma, resuelve conflictos y promueve la participación, está ejerciendo conducta de relación.¹³

Puesto que siempre ocurren cambios en los ambientes externos e internos, los gerentes deben adecuar su liderazgo para acomodarse a ellos. Se requiere administración no sólo para modificar los objetivos de la empresa, las estructuras de la organización, las líneas de productos, etc. Sino también para cambiar la conducta de la organización humana, si ésta se considera inconveniente. Los gerentes deben influir en sus subordinados para proporcionar el cambio; algunos tal vez lo deseen, o puede ser que no. No sólo los empleados presentan resistencia al cambio; los clientes, los proveedores y aun los organismos gubernamentales pueden ser objetos del cambio, en la medida en que intervengan en los asuntos de la organización.

¹³ ROBLES VALDEZ, Gloria y Carlos ALCÉRRECA JOAQUÍN. *Administración: Un Enfoque Interdisciplinario*. P. 283

La tarea de efectuar cambios humanos en una organización es bastante difícil, y además se torna más compleja debido a las variaciones en las necesidades de liderazgo en los distintos niveles de la gerencia.

A continuación, Thierauf, Robert J.; Robert C. Klekamp y Daniel W. Geeding examinan los niveles tradicionales de la gerencia (alta, media y baja) en función a su relación con el liderazgo y factores ambientales. El objeto de este estudio es demostrar que la naturaleza y la extensión del liderazgo difieren en los distintos niveles de la gerencia.

a. Alta Gerencia: Desde una perspectiva diferente, Katz sugiere que es necesario variar los grados de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para un liderazgo acertado. Las destrezas técnicas representan la capacidad y los conocimientos del líder en el campo específico que dirige, mientras que las destrezas humanas representan la capacidad del individuo para motivar e integrar a las personas dentro del ámbito laboral. Selznick considera la destreza conceptual – la capacidad de representarse en la mente, manipular y relacionar ideas – como la clave real del liderazgo.

Así, en el nivel de la alta gerencia las destrezas conceptuales son más necesarias que las técnicas; pero sucede lo contrario en los niveles más bajos de la gerencia. Además, los teóricos sugieren que los niveles de la gerencia tienen igual necesidad de destrezas humanas. Para comprender la necesidad de destrezas humanas y técnicas en la alta gerencia, considérese el caso en que los ejecutivos de alto nivel se mueven de una organización a otra.

b. Gerencia Media: El liderazgo en el nivel de la gerencia media es diferente desde la alta o baja gerencia.

Básicamente los gerentes medios traducen los objetivos, programas, políticas y procedimientos dictados por la alta gerencia en tareas y acciones específicas para que las cumplan la baja gerencia. A su vez, deben ser responsables de los resultados y estar informados por sus subordinados. La esencia real de su labor reside en actividades relacionadas con sus superiores, sus subordinados, el personal asesor y los supervisores situados fuera de su jurisdicción.

A causa de la naturaleza real del trabajo de la gerencia media, el liderazgo adopta un nuevo aspecto. Gran parte del tiempo se dedica a persuadir a no subordinados para que tomen cierta dirección. Se logra la persuasión mediante las relaciones personales que se han establecido con el tiempo entre gerentes colegas y por medio del poder del puesto que ocupa el gerente. Este último es el poder propio del puesto que ocupa el gerente en la estructura de la organización. El liderazgo en el nivel medio de la gerencia depende en gran medida de la capacidad de persuasión del gerente y del puesto que ocupa en la organización. El gerente medio necesita un equilibrio de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para ser un líder triunfador.

En resumen, para un liderazgo eficaz en este nivel, los gerentes medios deben poseer capacidades persuasivas que se puedan usar para dirigir a sus subordinados y también a los no subordinados.

- c. **Baja Gerencia:** En el peldaño inferior de la escala administrativa la función de liderazgo también es diferente, porque los capataces de fábrica y los supervisores de oficina ocupan una posición única. Este nivel de la gerencia es el único que tiene personal administrativo en un lado y personal

no administrativo en el otro. Los gerentes de este nivel son los “hombres o mujeres del centro” que, en muchos casos, son los únicos contactos del personal no administrativo con la gerencia.

Puesto que todas las órdenes provenientes de lo alto se canalizan finalmente a través de la administración de “primera línea”, los supervisores se convierten en el personal clave de la jerarquía administrativa. Deben dirigir y supervisar a algunas personas que les plantean diversas exigencias, a menudo contradictorias. En el proceso, los supervisores quedan atrapados entre las órdenes de la gerencia más alta y las demandas de sus subordinados. Para un liderazgo acertado en este nivel, los gerentes de nivel bajo necesitan equilibrar las fuerzas que intervienen e influyen en el ámbito laboral. Aunque en muchos casos el liderazgo en este nivel se puede inclinar hacia las destrezas técnicas, siempre hay necesidad de destrezas humanas y, en menor grado, de destrezas conceptuales.¹⁴

EL LIDERAZGO HOY

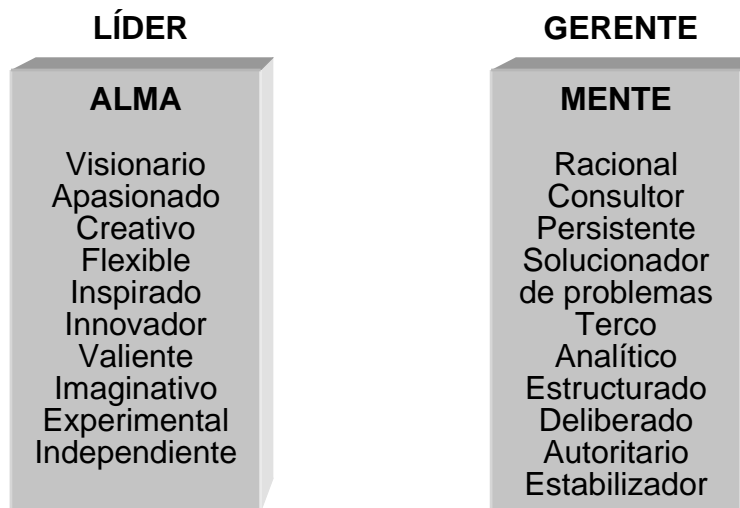
Los líderes de las organizaciones modernas han estado confrontando situaciones encontradas rara vez por los líderes del pasado. A los líderes de hoy se les exige a menudo que hagan recortes de personal masivo y así eliminar niveles innecesarios en las organizaciones y, por tanto, reducir costos laborales; también se les pide que conformen equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones y el flujo del trabajo, rediseñan las labores de modo que el personal sea más eficiente y eficaz, e inicien programas diseñados para mejorar la calidad general del funcionamiento organizacional.

Como reacción a estas nuevas situaciones, las organizaciones

¹⁴ THIERAUF, Robert J.; Robert C. KLEKAMP y Daniel W. GEEDING. Ob.Cit. pp. 495-497

hacen hincapié en estilos de liderazgo que se centran en fomentar la participación de los empleados y que les da libertad de usar sus habilidades como deseen. Este panorama es diferente del liderazgo que conocíamos en las organizaciones del pasado, que en su mayoría se concentraban en el control de la gente y en los procesos laborales. La siguiente figura contrasta el alma del nuevo líder con la mente del gerente.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EMERGENTE VERSUS LAS CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE



Certo, Samuel C., nos habla sobre cuatro estilos de liderazgo en los últimos años y es para ajustarse a estas nueva situaciones:

1) El Liderazgo Carismático o Transformador: El liderazgo transformador es aquel que inspira el éxito de una organización y cala profundamente en los seguidores respecto al deber ser de la organización así como sus creencias y valores, como la justicia y la integridad. Este estilo de liderazgo crea un sentido del deber dentro de la empresa, fomenta nuevas formas de manejar los problemas y promueve el aprendizaje para todos los miembros de la organización. El liderazgo transformador está relacionado

muy de cerca con el liderazgo carismático o el liderazgo inspirador.

Tal vez el liderazgo recibe más atención hoy día por los dramáticos cambios que muchas organizaciones sufren y por la importancia crítica del liderazgo transformador para transformar o cambiar con éxito las organizaciones.

Los líderes transformadores realizan varias tareas importantes. Primero, hacen tomar conciencia a los seguidores de los problemas de la organización y de sus consecuencias. El personal debe comprender cuáles son los temas prioritarios para una empresa y qué sucederá si los problemas no se resuelven con éxito. Segundo, los líderes transformadores crean una visión de lo que debe ser la organización; construyen un compromiso con esa visión en toda la organización; y facilitan los cambios dentro de la empresa para apoyar la visión.

Los gerentes del futuro continuarán enfrentando el reto de cambios significativos en sus empresas, primordialmente por la tendencia acelerada de hacer que las empresas sean cada vez más competitivas en un entorno de negocio global. Aunque hay mucho atractivo práctico y mucho interés en este estilo de liderazgo, se requiere mayor investigación para desarrollar conceptos sobre cómo los gerentes pueden convertirse en líderes transformadores con éxito.

2) *El Jefe como Maestro:* Es aquel liderazgo que instruye a los seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones. Operan como un entrenador deportivo; el maestro identifica las conductas inapropiadas de los seguidores y sugiere cómo podrían corregirlas. El uso cada vez mayor de los equipos ha aumentado la importancia del

jefe como maestro en las organizaciones de hoy. Las características de un maestro eficaz se presentan en la siguiente tabla.

LAS CARACTERÍSTICAS DE UN MAESTRO EFICAZ	
RASGO, ACTITUD O CONDUCTA	PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR
Empatía (ponerse en los zapatos del otro)	Escuchará y comprenderá el punto de vista de la gente
Habilidad de escucha	Se concentrará aun más en escuchar
Perspicacia con la gente (capacidad para medirlos)	Tomará nota sobre lo que observa de la gente después que la conoce
Diplomacia y tacto	Estudiará un libro de etiqueta
Paciencia con la gente	Practicará mantenerse calmado cuando alguien cometa un error
Preocupación por el bienestar de la gente	Cuando interactúa con otra persona preguntaré, “¿Cómo podrían servirse mejor los intereses de esta persona?”
Mínima hostilidad con la gente	A menudo se preguntará “¿Por qué estoy tan enojado con esa persona?”
Autoconfianza y estabilidad emocional	Intentará tener al menos un éxito personal cada semana
No habrá competitividad con los integrantes de un equipo	Recordará que todos los botes suben con la misma marea.
Entusiasmo con la gente	Buscará lo bueno de cada persona

Un líder exitoso, que hace las veces de maestro se caracteriza por muchos tipos de conducta, entre las cuales pueden citarse las siguientes:

- *Escucha con cuidado:* El jefe maestro trata de recoger tanto lo que se dice como los sentimientos y emociones

después de lo que se dice. Tal líder tiene cuidado en escuchar realmente y no caer en la trampa de contradecir inmediatamente lo dicho por los seguidores.

- *Brinda apoyo emocional:* El jefe maestro les da a los seguidores ánimo personal. Tal aliento debe constantemente estar dirigido para motivarles a hacer lo mejor y satisfacer las grandes demandas de las organizaciones con éxito.
- *Muestra con el ejemplo lo que constituye una conducta apropiada:* El jefe maestro le muestra a los seguidores, por ejemplo, cómo manejar un problema con un empleado o un error de producción. Al demostrar conocimiento experto, el jefe maestro gana la confianza y el respeto de los seguidores.

3) El Súper Liderazgo: Es aquello que consiste en guiar a los demás, demostrándoles, cómo liderarse así mismos. Para que los superiores tengan éxito, deben convertir a sus seguidores en personas productivas que trabajen independientemente y que solo necesitan una mínima atención del súper líder. En esencia, los superlíderes enseñan a los seguidores cómo pensar en sí mismos y actuar constructiva e independientemente. Alientan a la gente a eliminar pensamientos negativos y demás creencias de la empresa, sus compañeros de trabajo, reemplazándolas con creencias más positivas y constructivas. Un aspecto importante del superliderazgo es la construcción de la autoconfianza de los seguidores, convenciéndolos que son competentes, y poseen una gran reserva potencial, y capacidad de enfrentar retos en el trabajo.

El objetivo primordial de los superlíderes es que pueda desarrollar a que sus seguidores demanden poco liderazgo. Esto es el objetivo más importante en la organización típica en la actualidad, cuya estructura es más plana que en las organizaciones del pasado y, por tanto, tiene menos gerentes líderes. Las organizaciones no pueden tener éxito en tal situación, a menos que sus miembros sean capaces de liderarse ellos mismos.

4) El Liderazgo Emprendedor: Es aquello que está basado en la actitud del líder cuando actúa como auto-empleado. Los líderes de este tipo se desenvuelven como si ellos estuvieran desempeñado un papel crítico en la organización y no un papel de poca importancia. Además, se comportan como si estuvieran asumiendo el riesgo de perder dinero, pero que recibirán una ganancia si las hay. Enfocan cada error como si fuera un error significativo y no como si fuese un pequeño error que será neutralizado por el normal funcionamiento de la empresa.

Estos cuatro estilos de liderazgo contemporáneo, ha recibido una atención cuidadosa por parte de los investigadores administrativos. Los gerentes deben entender que estos cuatro estilos no se excluyen mutuamente; pueden combinarse de varias maneras para generar un estilo único. Un líder, por ejemplo, puede asumir tanto un papel de jefe-maestro o un papel de líder emprendedor.¹⁵

Finalmente dentro del desarrollo de esta variable, Koontz, Harold y Heinz Wehrich dan su respuesta a la siguiente interrogante *¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres?* Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de

¹⁵ CERTO, Samuel C. Administración Moderna pp. 342-344

liderazgo diferente de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores, a que sean ellos mismos los que mantengan un interés vivo por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados.

Este estilo de liderazgo interactivo implica el comportamiento de sostener un poder de información, la inducción a la participación y el pleno reconocimiento de la importancia hacia cada persona. Los hombres, por el contrario, tienden a concebir el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Además, hacen un uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación del personal. Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen infaliblemente sus respectivos estilos de liderazgo. Ciertamente algunos hombres recurren al liderazgo interactivo para la conducción de sus subordinados, y algunas mujeres se sirven de la estructura de mando tradicional para dirigir a sus seguidores.¹⁶

2.2.2 Conceptualizaciones sobre Capital intelectual

Si pidiéramos a muchas personas por la definición de la creatividad, es posible que los términos frecuentes citados serían “descubrimiento”, “invención”, “algo nuevo”, “extensión de los límites del conocimiento”, u otro terminología. Tal vez la mayoría estaría de acuerdo que la creatividad implica cierta aplicación de la actividad mental de una persona, junto a su curiosidad, en un área determinada donde la creación o descubrimiento de algo nuevo es producto de un resultado. El descubrimiento o invención puede ser una nueva teoría, un

¹⁶ KOONTZ, Harold y Heinz WEIHRICH. *Administración: Una Perspectiva Global*. P. 539

nuevo producto, un nuevo proceso de fabricación, un mejor sistema contable, un libro, una obra teatral o cualquier cosa nueva o mejorada.

Gonzales, Martín y Socorro Olivares, sostienen que la imaginación es el origen de la creatividad; capacidad cognoscitiva que ayuda a formar representaciones de objetos materiales, que no están efectivamente presentes en los sentidos. La imaginación presupone la sensación y la percepción; pero, en tanto esta última depende de objetos que existen fuera y son independientes del individuo las imágenes son independientes de dichos objetos y están sujetas normalmente al control del individuo. Así pues, a diferencia de la memoria, la imaginación combina totalmente, o en gran parte, experiencias sensoriales, en nuevas unidades tal vez no tengan una realidad correspondiente. Este señalamiento no es sólo interés de los psicólogos. Para ilustrar el uso de la imaginación en la administración, trataremos explicar el ciclo de vida de las organizaciones.

Por ciclo de vida entendemos a un proceso por el cual pasan la mayoría de las organizaciones laborales. En este proceso se desarrollan distintos roles y funciones, pero cada etapa es designada con el rol que la caracteriza.

En la primera etapa, el papel prioritario es del visionario, o sea de aquella persona que imagina una organización que en ese momento no existe; pues solo él, asume la suficiente visión para saber de dedillo que existe y por lo mismo va a funcionar. Posteriormente, se precisa establecer estrategias necesarias para ejecutar en la práctica; ésta etapa se considera como que se requiere de una persona "bárbara" que haga cosas imposibles, en este entendido puede ser la misma persona o una distinta, pues lo que cambia es el rol. Esta etapa es

seguida por una energía y creatividad que son el sello que garantiza a la empresa, experimentar una sinergia organizacional extendida.

Desafortunadamente esta carga energética se ve sustituida por un burocratismo asfixiante que sentará las bases para que en la organización surjan pequeños feudos de poder, muy semejantes a las aristocracias medievales. Como se podrá apreciar, toda organización es ante todo, una imagen que la persona creativa hizo realidad.

Así pues, a la formación de imágenes, le denominamos imaginación, cuando estas imágenes son la base de proyectos estructurados hablamos de creatividad que se deriva del griego *Krainen*, llenar o realizar. Retomando esta idea, Carl Rogers vislumbra a la creatividad como la tendencia humana para realizar su potencial, lo que supone que a partir del análisis personal, el individuo conoce su capacidad de desarrollo (potencial) y sabe cuándo lo ha alcanzado.

Para Rogers creatividad y actualización no son sinónimas, ya que mientras la segunda significa un estado sano y autorrealizado del individuo; la primera puede asociarse con estados patológicos; tal es el caso de Van Gogh, pues su obra fue altamente creativa, pero no representó para él un proceso de actualización.

Esta forma de concepción implica que se debe hacer énfasis por la responsabilidad y a la libre decisión del individuo.

La creatividad no sólo es un fenómeno individual, ya que se relaciona con otras situaciones que se halla a su alrededor, y por el desarrollo social en un momento histórico determinado. Por ejemplo, a partir de la Segunda Guerra Mundial, el tema de

la creatividad ha recibido una atención, prioritaria sobre todo en las pruebas industriales de la selección del personal.

Un claro exponente de esta situación es Taylor, quien al lado de sus colaboradores, comenzó a diseñar pruebas que podrían denominarse normas de creatividad; sin embargo, algunas de ellas se basaban solamente en situaciones de éxito, tendientes a reconocer únicamente a aquellas acciones que beneficiaban a la organización.

Jones, intentó predecir la creatividad de los científicos industriales, definidas en aquellas calificaciones dadas por los supervisores, combinando sus pruebas tanto de las actitudes como el de las aptitudes.

A partir de las investigaciones anteriores los psicólogos y demás científicos, se han ocupado en lo que ellos mismos denominan el proceso creativo y sus características, aplicando a algunas áreas de interés como son:

- Ciencia. Productividad dentro del campo científico.
- Educación. Programas de aprendizaje para impulsar la creatividad.
- Industria. Solución creativa de problemas.¹⁷

Uno de los factores más importantes en la administración de personas es la creatividad. Es necesario distinguir entre creatividad e innovación. Por *creatividad* suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, *innovación* significa el uso de esas ideas. En una organización determinada puede representar un nuevo producto, un nuevo servicio o un nuevo procedimiento para la realización de ciertas actividades.

¹⁷ GONZALES, Martín y Socorro OLIVARES. *Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano*. pp. 301-302

Al respecto también Koontz Harold y Heinz, Wehrich señalan que el proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, de cuatro fases sobrepuestas e interactuantes entre sí: Exploración inconsciente, intuición, discernimiento y formulación lógica.

La primera fase, ***exploración inconsciente***, es difícil determinar por la razón que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones por el tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes de ocuparse detenidamente de los problemas ambiguos y escasamente definidos.

La segunda fase, ***intuición***, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. En los años veinte, por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí. No obstante, pues, esta idea cobra sentido si se toma en cuenta los principios subyacentes de **1) Responsabilizar** en el proceso de las operaciones al gerente general de cada división y **2) Mantener** las oficinas generales de la compañía bajo el control centralizado ciertas funciones. La intuición de los grandes líderes empresariales constata la posibilidad de interacción entre los principios del proceso administrativo.

La intuición precisa el tiempo para su funcionamiento. Supone para que los individuos alcancen la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello, será necesario profundizar el análisis de un

problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la “lluvia de ideas” y la sinéctica. La sinéctica es una técnica creada por William J.J. Gordon quien tuvo como objetivo “descubrir los mecanismos psicológicos básicos de la actividad creadora”. Para ello estudió la forma de proceder de las personas con un alto grado de capacidad creativa y diseñó, un método que constituye “Una imitación consciente de los procesos mentales fundamentales inconscientes de los inventores de talento.

El **discernimiento**, tercera fase del proceso creativo, se da como resultado de un trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la **formulación o verificación lógica**. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto es posible lograr, mediante la persistente de una reflexión por una idea o pidiendo sugerencias de críticas a los demás.¹⁸

Por otro lado, Rue, Leslie W. y Lloyd L., Byars, también nos encaminan a conocer su opinión señalando que la creatividad es un proceso que comprende el desarrollo de algo nuevo. Esta definición no hace distinción entre si es buena y mala la creatividad.

¹⁸ KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH. *Administración: Una Perspectiva Global*. p. 210

Pues no hace ninguna diferenciación entre descubrir una droga contra el dolor y diseñar nuevos métodos para torturar a la gente. Ambas acciones son creativas, aunque sus valores sociales son diferentes. Además, esta definición no hace ninguna distinción en cuanto al grado de creatividad, ya que esto requiere también de un juicio de valores.

El proceso creativo se puede resumir en cuatro etapas básicas:

- (1) Preparación
- (2) Incubación
- (3) Iluminación
- (4) Verificación

La preparación comprende un duro examen, consciente, sistemático y a menudo sin ninguna utilidad de un problema o de un área de estudio. La etapa de preparación comprende la manera de estar listo para resolver un problema en particular. La preparación requiere por lo general estar conscientes de un área de problema y también del estudio de esta misma área. La etapa durante la cual el individuo o grupo piensan conscientemente acerca del problema forma una época de incubación. El examen mental inconsciente de un problema ocurre durante la incubación. La etapa de la iluminación sucede con la aparición de una solución y generalmente ocurre de un momento a otro. Finalmente, la etapa de verificación de la creatividad comprende la prueba y refinamiento de la solución.

Para la mayoría de la gente, las cuatro etapas anteriores se traslapan conforme se examinan los distintos problemas. Un ejecutivo de negocios al leer las correspondencias de la mañana puede acumular conocimiento para prepararse a resolver un problema, puede incubar otro y también asimismo puede

verificar otro¹⁹

Existen diversas técnicas que pueden servir como ayudas a fomentar la creatividad de grupo. Dos de las más ampliamente usadas son la sugerencia de ideas y la técnica de Gordon.

Alex F. Osborn desarrolló la sugerencia de ideas como una ayuda para la producción de ideas creativas en una agencia publicitaria. Básicamente, la sugerencia de ideas comprende presentar un problema a un grupo de gente y permitirles presentar ideas para su solución. No se permiten críticas a las soluciones. La suposición hecha bajo esta técnica es que las críticas a las soluciones inhibirían la generación de nuevas ideas.

William J.J. Gordon desarrolló una técnica para estimular la solución de problemas creativos en una compañía consultora de Arthur D. Little, Inc. La técnica se estudió para obtener ideas creativas en problemas técnicos. La técnica de Gordon se diferencia de la sugerencia de ideas en que los participantes no están conscientes del problema específico que se examina. Se usa una palabra clave para describir el área problema y el grupo la examina usando dicha palabra como punto de partida. Por ejemplo, la palabra *conservación* se podría utilizar para empezar una discusión sobre conservación de energía. La palabra clave dirigiría la discusión en las sugerencias sobre conservación en otras áreas además del área en cuestión. Los defensores de la técnica de Gordon que ésta proporciona ideas de mejor calidad debido a que la discusión no se limita a un área en particular como sucede con la técnica de sugerencia de ideas.

A continuación un resumen de las características de una

¹⁹ RUE, Leslie W. y Lloyd L., BYARS. *Administración: Teoría y Aplicaciones*. p. 271

organización creativa:

1. Un grado relativamente pequeño de formalización de las relaciones entre los puestos organizacionales, (la flexibilidad de la estructura puede ser una cualidad necesaria de una organización verdaderamente creativa).
2. Una atención cuidadosa dada para no especificar demasiado los recursos humanos necesarios para una tarea específica.
3. Una estructura flexible de poder-autoridad-influencia o un sistema orientado principalmente hacia una tarea a mano.
4. Áreas relativamente grandes de discreción y cantidades considerables de participación y autonomía para aquellos de los que se espera exhiban creatividad.
5. Posiblemente amplios ámbitos de control para disminuir la posibilidad de administración por dirección y control. (Esto probablemente significará estructuras planas o por lo menos de forma no piramidal).
6. Medición de resultados y la evaluación asociada de personal basada en el ámbito de tiempo más grande compatible con la supervivencia económica.
7. Una tendencia para utilizar los resultados reales llevados a cabo dentro de este ámbito de tiempo, más que la adherencia a procedimientos prescritos minuto a minuto, como el estándar para la evaluación de medidas.
8. Una tendencia para separar organizacionalmente o por lo menos conceptualmente la función de generación de la idea de la función de la evaluación de la misma.
9. Una tendencia hacia el número máximo de canales de comunicación abiertos que conecten entre sí a todas aquellas unidades de conocimiento relevante con el área del problema en particular.
10. Un intento consciente para institucionalizar un sistema de recompensa organizacional, intrínseco básicamente en carácter, que parece necesitar del individuo creativo. Los mecanismos que se sugieren aquí podrían ser de una auto-

selección considerable de asignaciones de tarea, algunas restricciones definidas ampliamente; aumento en la libertad para programas de trabajo; aumento en las oportunidades para crecimiento y reconocimiento profesional; y, posiblemente, sistemas de recompensa extrínsecos diferenciales para profesionales y no profesionales que comprenden cadenas de promoción paralelas basadas en un criterio diferente pero adecuado.

11. De suma importancia, pero en cierto modo intangible, una filosofía administrativa y un clima que proyecte la suposición de que los empleados son capaces generalmente, bien entrenados y en posibilidad de ejercer esfuerzos creativos en busca de las metas organizacionales.

En las organizaciones se requiere tanto de la conformidad como la creatividad. Proporcionar un medio ambiente que fomente una combinación saludable de conformidad y creatividad es difícil en el mejor de los casos. Pero el administrador que conoce los componentes de ambas características tiene más posibilidades de reconocer el trueque comprendido y preparar mejor la administración de dicho trueque.

¿Cómo dar origen a la creatividad?, ¿En qué momento surge la creatividad?, ¿Podemos ser personas creativas aunque nunca antes lo hayamos sido? Si se analiza todo en cuanto nos rodea veremos, sin lugar a dudas, que es producto y creación del hombre. La creatividad de todos los individuos es lo que determina el avance de nuestra cultura y la existencia de la humanidad.

La creatividad es el proceso mediante el cual se trae algo nuevo a la luz; es relacionar, combinar e imaginar lo que ya se conoce para crear nuevos conceptos. Todos los seres humanos nacen creativos, sin embargo, el propio adulto, en su actitud represiva,

extingue rápidamente la capacidad de imaginar. A medida que el hombre crece, va adaptándose a la sociedad y eliminando el deseo innato de descubrir. Éste se autocensura y restringe por temor a tener problemas, o bien, obliga a sus hijos a crecer y madurar disminuyendo su creatividad, iniciando nuevamente el círculo. Este concepto puede cambiar y mejorar al percatarse del error y sobre todo, si se supera buscando nociones distintas y formando el hábito de la creatividad constante. Las causas por las cuales ésta, no se desarrolla pueden denominarse barreras, y pueden ser de tres tipos:

Personalidad, actitud errónea ante problemas y el ambiente. A continuación se detallan las sugerencias correspondientes que permite superar cada una de ellas, como son la:

Personalidad

Organizar el tiempo para prever cualquier circunstancia desagradable.

Tener seguridad de uno mismo.

Determinar parámetros propios de conducta.

Actitud errónea ante problemas

Fortaleza ante problemas.

Asertividad

Indagar el problema.

Determinar cómo ser más productivo.

Convertir críticas en mejoras.

Ambiente

Optimismo.

Insistir en la idea.

Retomar las críticas de los demás.

Convertir las exigencias del medio en la base para una nueva

creación.

Por último, hay que revisar algunos principios para fomentar la creatividad en aquellas personas que no lo son:

Invierta las cosas. Esto permite establecer distintas alternativas de solución. Para lograrlo puede formular preguntas como: ¿Qué sucedería si invirtiéramos la causa y el efecto?, ¿Qué tal si empezáramos por el final?

Desafíe sus suposiciones habituales. Para esto fórmese preguntas como: ¿Tiene que hacer esto precisamente de esta manera?

Analice el caso atributo por atributo. Examínelo buscando una nueva relación entre ellos. Pregúntese si sería conveniente cambiar el orden, tamaño, la forma, el color, etc.

Cambie el orden. Una vez que se conoce las partes del problema puede cambiar su modelo de referencia reordenándolo.

Busque analogías. Pregúntese: ¿Qué le recuerda esto?, ¿Qué otra cosa se parece a los elementos del problema?

Retenga sus ideas errantes. Sin que usted lo pida diariamente acuden a su mente muchas ideas, desgraciadamente la mayor parte desaparece antes de que tenga oportunidad de captarlas y utilizarlas.

Juegue a los despropósitos. Atrévase a preguntar: “si pudiera olvidar todas las especificaciones, ¿de qué modo podría realizarse la función básica?”.

Por otro lado, Certo, Samuel nos brinda sus aportes y nos habla sobre la creatividad de los individuos: La creatividad de los individuos es la fusión de tres componentes: El conocimiento experto, las habilidades del pensamiento creativo y la motivación.

El conocimiento experto: Es todo lo que un individuo sabe y pueda hacer en el amplio dominio de su trabajo. Este conocimiento corresponde a las técnicas relacionadas con el trabajo y a los procedimientos, así como en una comprensión profunda de todas las circunstancias del trabajo. Por ejemplo, un trabajador en el área de frutas y verduras en un supermercado. Su conocimiento experto incluye habilidades básicas como arreglar y limpiar frutos frescos y legumbres y hacer una presentación atractiva que anime a los clientes a comprar los productos y establezca relaciones con los clientes. Las habilidades de este trabajador de producto (frutas y verduras) como la de otros miembros de la organización, pueden ser adquiridas por medio de la educación formal, de la experiencia de la interacción con sus compañeros de trabajo y con otros profesionales.

Pensamiento Creativo: Es la capacidad de unir las ideas existentes en nuevas combinaciones. Sobre todo, el pensamiento creativo determina cuán flexiblemente y con qué imaginación los individuos enfrentan los problemas; esta capacidad depende principalmente de la personalidad del individuo y de sus hábitos de trabajo. Siguiendo con el anterior ejemplo, el trabajador del supermercado tenderá a ser más creativo si siente que puede expresar su desacuerdo con la gente sobre cómo funciona actualmente el departamento de frutas y legumbres. Tal discrepancia a menudo resultará en medidas nuevas sobre cómo mejorar el departamento; por ejemplo, cómo poder mantener fresco los productos por mayor

tiempo. Además tenderá a ser más creativo y con éxito si trabaja para enfrentar y resolver los problemas del departamento, como la compra de nueva tecnología para mantener frescos los productos y no necesariamente buscar siempre soluciones rápidas a los problemas. Esta atención constante a los problemas le permitiría al trabajador dedicar la atención necesaria para generar soluciones creativas a complejos problemas organizacionales.

La Motivación: Se refiere a la necesidad o pasión de un individuo de ser creativo. Si un individuo siente la necesidad de ser creativo, este individuo probablemente lo será. El conocimiento experto y la creatividad son las materias primas para que una persona sea creativa, pero la motivación determina si un individuo en realidad será creativo. Una persona puede ser motivada a la creatividad externamente por medio de las recompensas y los castigos que ofrezca la organización, o puede ser motivada intrínsecamente por medio del interés personal y la pasión relacionadas con una situación. Normalmente la gente será más creativa cuando la motiva el interés personal, la satisfacción desafiante del trabajo. Continuando con nuestro ejemplo del supermercado, el trabajador de la sección de frutas y verduras podrá tener el conocimiento experto y el pensamiento creativo necesario, pero si no es motivado, probablemente no será creativo. Por lo general, el trabajador será motivado a ser creativo si está personalmente interesado en los problemas del supermercado y tiende a estar personalmente satisfecho resolviendo estos problemas y ve la solución de problemas como un reto.²⁰

Para promover la creatividad individual en las organizaciones, los gerentes deben:

²⁰ CERTO, Samuel C. *Administración Moderna*. p. 522

Combinar el conocimiento experto individual con el trabajo asignado: Dado que el conocimiento experto es un componente importante de la creatividad, la gerencia debe garantizar que los miembros de la organización estén en áreas de trabajo que se equiparan a sus niveles de conocimiento experto. Sobra decir que si los individuos no tienen el conocimiento sobre cómo funcionar en un puesto de trabajo, ser creativo en este puesto de trabajo será virtualmente imposible. Para motivar la productividad, las situaciones de trabajo deben ser desafiantes y requerir esfuerzo y atención. Sin embargo, las situaciones significativas más allá del nivel de conocimiento experto individual, se convertirán en frustración y confusión y eliminarán cualquier potencial creativo que un individuo puede tener. Si el conocimiento experto de un individuo está por debajo de los requisitos de una situación de trabajo particular, la gerencia podría ofrecerle la capacitación necesaria para aumentar el nivel de su conocimiento o transferir la persona a una situación de trabajo adecuado. Una vez que el conocimiento experto del individuo y los requisitos de la situación del trabajo sea equiparables, el potencial para la creatividad del individuo se restablecerá.

Asignar los recursos necesarios para la creatividad: Para que los miembros de una organización sean creativos se necesita tiempo y dinero. Tiempo en el cual ser creativo y dinero para invertir en activos como ayuda de consultores. La gerencia debe asignar estos recursos cuidadosamente y conocer cuáles son los retos creativos que enfrentan los miembros de la organización y cuánto tiempo y dinero se necesitará para enfrentar los retos. Infortunadamente, muchos gerentes sin saberlo desestimulan la creatividad en las organizaciones al crear tiempos límites y reglas de trabajo. Tales plazos no sólo desestimulan la creatividad sino que tienden a generar

desconfianza entre los miembros de la organización y los gerentes, y causan un desgaste enorme al trabajador.

Recompensar la creatividad: Los gerentes pueden promover la creatividad por medio de recompensas organizacionales. En esencia, los gerentes tienden a recompensar aquellos trabajadores que son creativos. Las recompensas deben ser extrínsecas, como un reconocimiento al desempeño anual o asignando bonos que se pagan en el tiempo basados en un porcentaje del beneficio que las ideas del individuo hayan aportado a la organización. Los gerentes también pueden asignar recompensas que se centran en la motivación intrínseca reconociendo el alto valor de los esfuerzos creativos, así como la habilidad y la perseverancia necesaria para generar soluciones creativas a los problemas. Para aumentar el impacto de tales recompensas que promuevan la creatividad personal, los administradores deben ser ejemplo de creatividad. Como modelo de creatividad, los gerentes deben centrar su atención en generar soluciones creativas a complejos problemas de la organización

Stoner, James A.F.; R. Edward, Freeman y Gilbert, Daniel R., nos dan algunas recetas para propiciar a creatividad en las organizaciones:

- 1. Lograr la aceptación del cambio.** Los miembros de la organización deben pensar que el cambio los beneficiará a ellos y a la organización. Es más probable que esta idea se presente si los miembros participan con sus administradores en la toma de decisiones y si temas como la seguridad del empleo se manejan con cautela cuando se proyectan y aplican los cambios.
- 2. Fomentar ideas nuevas.** Los gerentes de la organización,

desde lo más altos hasta los supervisores del nivel más bajo, deben afirmar con claridad, de palabra y de hecho, que aceptan las nuevas posiciones. Los gerentes, para fomentar la creatividad, deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de los subalternos y a aplicar las que son promisorias, o transmitir las a los gerentes de niveles más altos.

- 3. Permitir mayor interacción.** Se puede propiciar un clima creativo y tolerante dando a las personas la oportunidad de interactuar con los miembros de sus grupos de trabajo y de otros grupos. Esta interacción fomenta el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las perspectivas frescas ante los problemas.
- 4. Tolerar el fracaso.** Muchas ideas nuevas resultan poco prácticas o inútiles. Los buenos gerentes aceptan y admiten el hecho de que invertirán tiempo y recursos en experimentar ideas nuevas que no siempre funcionarán.
- 5. Presentar objetivos claros y la libertad para alcanzarlos.** Los miembros de la organización deben tener un propósito y un curso para su creatividad. Al ofrecer lineamientos y limitaciones razonables los gerentes también tendrán cierto control de la cantidad de tiempo y dinero que se invierte en la conducta creativa.
- 6. Brindar reconocimiento.** Las personas creativas están motivadas para trabajar con tesón en tareas que les interesan. Empero, como todo el mundo, les gusta ser recompensadas por una tarea bien hecha. Al brindar reconocimiento en formas tangibles como bonos e incrementos salariales, los gerentes demuestran que la

conducta creativa es apreciada en sus organizaciones.²¹

EL ADMINISTRADOR CREATIVO

Con demasiada frecuencia se tiende al supuesto en general, que la gente no es creativa ni posee especial capacidad para desarrollar nuevas ideas. Lamentablemente, este hipotético planteamiento puede ser muy desventajoso para una organización, ya que, en las mejores condiciones adecuadas, prácticamente se da por aceptado que todas las personas son capaces de mostrar su creatividad, si bien puede ser en un grado considerablemente variable entre una y otra.

En términos generales, las personas creativas son inquisitivas y producen muchas ideas novedosas e inusuales; es común que no se sientan satisfechas con el estado de cosas imperantes. Aunque inteligentes, no dependerán únicamente del proceso racional, sino que también hacen intervenir en la resolución de problemas aspectos emocionales de su personalidad. Parecería que su entusiasmo por resolver problemas es tal que están dispuestas a empeñar en ello toda su tenacidad. Los individuos creativos se conocen profundamente a sí mismos y son capaces de emitir juicios independientes. Se oponen a la adaptación y se conciben como diferentes.

No cabe duda que las personas creativas pueden hacer grandes contribuciones a una empresa. Pero al mismo tiempo pueden causar dificultades a las organizaciones. Como todo administrador lo sabe, el cambio no siempre es objeto de una aceptación general. Adicionalmente, con frecuencia tiene indeseables e inesperados efectos secundarios. Asimismo, la obstinada persecución de ideas inusuales puede frustrar a los demás e inhibir el fluido funcionamiento de una organización.

²¹ STONER, James A.F.; R. Edward, FREEMAN y GILBER, Daniel R. *Administración*. p. 471

Finalmente, los individuos creativos pueden dar motivo a conflictos por el hecho de ignorar políticas, reglas y procedimientos establecidos. John Kao, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de Harvard, sostiene que las personas creativas deben gozar suficiente libertad para generar ideas, pero no tanta como para que pierdan su tiempo o no dispongan de tiempo para colaborar con los demás en el cumplimiento de metas comunes. Sugiere a los administradores que se conciben a sí mismos como ejecutantes de jazz, quienes, sin dejar de seguir una partitura, tienen sin embargo la libertad de producir variaciones.

En consecuencia, es probable que en muchos casos se subutilice la creatividad de la mayoría de los individuos, a pesar del gran beneficio que pueden representar para una empresa las innovaciones inusuales. No obstante, técnicas individuales y grupales pueden emplearse eficazmente para cultivar la creatividad, sobre todo en el área de la planeación. Pero la creatividad no supe el juicio administrativo. Los administradores deben determinar y ponderar los riesgos que implica la búsqueda de ideas originales y su conversión en prácticas innovadoras.²²

Finalmente, Hicks, Herbert G., también nos brinda sus aportes indicándonos que todo miembro de una organización puede y quizá desea crear. **“Todos tienen la motivación para crear”**. La creatividad puede fomentarse en un individuo o grupo estableciendo un clima organizacional que favorezca la plena expresión de las habilidades. La creatividad puede ser obtenida en **“sesiones de pensamiento de agua caliente”** (de expresión espontánea), individuales o en grupo, en donde los participantes dan soluciones estándar, hábitos preconcebidos y censura de pensamientos – en donde se busca una especie de **“sueño racional”** que pueda tener mérito – . Sin embargo, ninguna

²² KOONTZ, Harol y Heinz, WEIHRICH. *Ob. Cit.* p. 213

cantidad de creatividad puede, por sí sola, formar una organización exitosa, ya que ninguna organización soportará por mucho tiempo las tensiones de una innovación continua en todas las áreas.

Una vez que han sido creadas las ideas, se evalúan a la luz racional de la realidad, lo que en ocasiones se llama “**sesiones de pensamiento de agua fría**” (razonadas). Aquí se emiten juicios sobre si las ideas son prácticas, económicas o en otra forma factible. Las ideas que pasan la prueba del agua fría son candidatos para ser puestas en práctica.

Las ideas llegan a la realización práctica cuando la organización hace el trabajo necesario para producir efectivamente el nuevo producto o servicio. Para hacer tal trabajo con eficiencia se suele requerir un elevado grado de pericia organizacional, disciplina, estandarización y control. Durante este período disciplinario, los gerentes deben tener en mente que es probable que la organización eventualmente requiera nuevas adiciones de pensamiento creativo.

Las organizaciones se renuevan cuando usan otra vez la creatividad al inventar o descubrir ideas, productos, servicios o tecnologías para reemplazar a las anteriores.

El lugar, la importancia y el uso de la creatividad en las organizaciones son claros: Una organización trabaja mejor con un buen equilibrio del pensamiento creativo y del pensamiento analítico – el pensamiento creativo para descubrir ideas no familiares, y el pensamiento analítico para convertir las ideas no familiares en logros familiares y prácticos –. Debe animarse a los miembros a ser creativos, pero al mismo tiempo deben ser dirigidos por pensamientos y actividades por caminos prácticos – tal es la función de un gerente –. Para fomentar la creatividad, un lema útil podría ser: “**Es mejor hacer una cosa mejor que**

sólo mejorar una cosa”.²³

2.2.3 Liderazgo de clase mundial y Organizaciones inteligentes.

Cuando pensamos y hablamos sobre organización en nuestra mente se asocia inmediatamente la palabra y la idea de “administración”, y este debido a que ambos pensamientos son simbióticos y neguentrópicos, que en si forman una unión de tipo recursiva o un bucle disipativo dentro de la perspectivas de los arquetipos sociales que nos han mostrado las diversas teorías administrativas.

Es decir que el orden local que había antes es modificado por la intervención de estructuras globales.

El caso de una transnacional o holding que tiene subsidiarias en diferentes puntos o países del planeta, y tiene que llevar a cabo sus sistemas de producción a diferente escala de tiempo. De por si, en esta diferencia se ha producido un nuevo orden, una nueva organización y una nueva administración.

El nuevo orden es el orden global, la nueva organización se da por la gestión por temporalidades y el nuevo sistema administrativo por las aplicaciones de la dimensión fractal. Motivo de este artículo.

O sea:

ORDEN	ORGANIZACIÓN	ADMINISTRACIÓN
GLOBAL	GESTIÓN POR TEMPORALIDADES	DIMENSIÓN FRACTAL

La teoría de la organización muestra un interés creciente hacia el pensamiento político. En el campo particular de la empresa, algunos de los estudiosos de la labor directiva han profundizado esta veta con interesantes resultados (cfr. Pfeffer, 1981; 1992; Drucker, 1989; 1993). La vida de la organización es vista como

²³ HICK, Herbert G. *Administración de Organizaciones: Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos*. p. 288

penetrada por lo político. La labor del "manager" es presentada, bajo esta perspectiva, como fundamentalmente política. La política vendría a ser la disciplina del gobierno de las organizaciones, siendo un caso particular el gobierno de los estados. Y al afirmar que toda organización es política nos adentramos es un discurso nada nuevo. El pensamiento occidental lleva varios siglos desarrollándolo. Agustín de Hipona, Campanella, Hobbes, Maquiavelo, Hume y Locke son algunos de los nombres señeros. Más aún, si somos fieles a la etimología de la palabra, hemos de reconocer la deuda con el pensamiento griego. El hombre, dirá Aristóteles, es un animal político, un ser que necesita vivir en ciudades, en sociedad, un ser relacional. Y si la política inicialmente aborda el estudio de la convivencia social en un tipo de organización peculiar como es la "polis" o ciudad, pensamos que es válido vincular la política a la teoría de las organizaciones humanas en general. Ya Herman Heller (1992) supo entender esto y elaboró una interesante teoría del estado sobre la base del concepto de organización.”²⁴

Es decir la teoría de la polis esta profundamente integrada al concepto de la organización. Por lo tanto el concepto de la organización migra a las estructuras de polis, buscando en este caso el bienestar general de la sociedad.

Si este concepto es válido, entonces la administración de sistemas locales varía tremendamente en relación a los sistemas globales. Una cosa es administrar sistemas locales y otra cosa es administrar sistemas globales. Una cosa son empresas nacionales y otra cosa son empresas globales. En relación a las polis, una cosa es administrar los estado-nación y otra cosa es administrar los estados redes o sistemas cosmopolitas

Es decir una cosa es administrar estructuras organizacionales

²⁴ Argyris, Chris. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row, 1957.

tridimensionales y otra cosa es administrar estructuras organizacionales cuatridimensionales. De una tridimensional (local), a una cuatridimensionales (global), la introducción de la dimensión tiempo cambia absolutamente todo y genera un nuevo tipo de orden, de organización y de administración, que lo asume la nueva gestión por temporalidades.

En lo que llamamos organización observamos, como dato y experiencias más generales, una relación entre personas y cosas, un cierto ordenamiento de esa relación. La misma etimología de la palabra organización parece indicar la existencia de orden, de una relación entre órganos, análogamente al organismo vivo. Pero junto al orden no es menos cierto que encontramos desorden. Es indudable que en toda organización hay desorden, tendencias disgregadoras que no son simplemente algo patológico o temporal, sino connatural (Morgan, 1981:24).

Y si durante mucho tiempo el orden se identificaba con uniformidad hoy en día, incluso en la literatura administrativa, se valora más un orden que promueve la diversidad (Mintzberg, 1991) e incluso un desorden y anarquía necesarios para la adaptación al mundo cambiante de hoy (Peters, 1993).

Orden y desorden se ven como concurrentes (Morin, 1986:75). Se consideran diversos grados de orden (Bohm y Peat, 1988), un orden más allá del caos y un caos fruto del orden (Prigogine, 1988), con lo que los límites entre orden y desorden no aparecen nada claros.

Emerge una visión sobre la administración de las organizaciones postmodernas²⁵ *“en la que el espacio y el tiempo del sistema global pueden formar conjuntamente un espacio*

²⁵ Lyotard, Jean François, *“La condición Postmoderna”*, 1979). ISBN 84-376-0466-4 , implica que la condición postmoderna exige como condición a las organizaciones de estar conectadas en tiempo real para considerarse organizaciones.

cuatridimensionales finito sin singularidades ni fronteras en relación a la administración del tiempo, o a la Gestión por Temporalidades; que es una idea que podría explicar muchas de las características observadas de la administración de empresas que están repartidas en todo el globo terrestre con diferentes escalas de tiempo, así como su uniformidad a gran escala y también de las separaciones de la homogeneidad a menor escala, como a nivel global, continental, nacional, regional, provincial, distrital e incluso de los seres humanos”²⁶

Evidentemente, detrás de la atrevida aseveración que las organizaciones internacionales o globales deben administrarse de manera diferente de la gestión. La idea es que las organizaciones dentro del espacio global deberían administrarse como un “gestión por temporalidades”, podría concebirse a través como que el tiempo global es diferente al tiempo local, y que esta obedece necesariamente unas leyes, y que estas leyes, además de poder ser conocidas, permitirían escrutar, calcular y quizás predecir el funcionamiento de las organizaciones.

En todo caso, para ponerlo en conceptos menos ambiciosos, que la organización podía ser comprensible por el ser humano, y quedar, de paso, bajo el dominio de la razón y el entendimiento.

Desde el desarrollo de las organizaciones hasta la teoría de las organizaciones inteligentes se ha puesto el “edificio” de la administración para administrar organizaciones globales. Han abierto las mentes a la consideración de la posibilidad del indeterminismo, o sea, a aceptar que a las organizaciones no son calculables y predecibles como se quería y deseaba.

A esta posibilidad, que aun no ha sido totalmente aceptada por

²⁶ Zárate, Armando, “Administración de Sistemas Inteligentes”, USMP, 1,999 Lima-Perú

muchos administradores, le han seguido innumerables descubrimientos que cada vez ponen más contra las cuerdas a la mentalidad predictiva de la ciencia.

El propósito del surgimiento de la clase mundial, como mecanismo y diseño para un nuevo trabajador dentro del sistema global es conciliar las geografías ampliadas de las transnacionales asociado a los a estados ampliados de la mente, que si bien son conocidos como escenarios extendidos o biológicamente como fenotipos extendidos, que bien puede decirse que desarrollan el mecanismo de anticipación del nuevo gerente gestor de temporalidades de las empresas repartidas por todo el globo terrestre convirtiéndose en organizaciones o estados redes disminuyendo el poder y soberanía de los estados- nación dentro del proceso emergente de la globalización, y que con la práctica de la neuroadministración y la tercera cultura, han heredado de la ciencia mapas de la mente holistas relegando el reduccionismo que dejaban poco espacio a la comprensión de experiencias de las escuelas tradicionales de la administración y dando paso a las empresas interconectadas y siempre aprendientes, con la capacidad de inducir propósito de administración global y cosmopolita, o bien pueden acontecer de forma espontánea en el desarrollo del as grandes estructuras organizacionales.

La estructura lógica del desarrollo histórico de la sociedad va asociado a las organizaciones de tal forma que permite establecer el estudio de estas escuelas en orden cronológico, que en síntesis de la “a” a la “h”, pertenecen a la escuela tradicional y la “i”, que pertenece a la escuela postmoderna, que en síntesis es la que se adapta a la estructura de redes y también se adapta al sistema de la globalización. Por esta razón vale la pena analizarla.

- a. Escuela Taylorista, **destajo**
- b. Escuela de Fayol, **dirección**
- c. Escuela Burocrática de W. Weber, **burocrática**
- d. Escuela Humanística, **culto al hombre**
- e. Escuela Estructuralista, **estructuralismo**
- f. Escuela Neoclásica, **otra vez destajo**
- g. Escuela Behaviorista, **comportamiento**
- h. Escuela Sistémica, **el todo y las partes.**
- i. Teoría de las Organizaciones Inteligentes, **organización del aprendizaje continuo.**

LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES DE PETER SENGE

Senge reconoce su deuda con el pensamiento sistémico de los últimos cincuenta años. El pensamiento sistémico, nos dice, es el que ensambla las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el principal hilo conductor e integrador de la organización. No cabe la menor duda que para Senge la interconexión es el alma de la sistémica.

Los elementos de un sistema -dirá Senge (1990:7)- están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que nos permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

Las principales aportaciones sistémicas que de alguna manera están presentes en la idea de Senge, viene de Jay Forrester.²⁷ Desarrolla el concepto de organización aprehendiente, (OI), organización caracterizada por el estímulo constante de sus miembros para que aumenten sus capacidades, es decir, para que aprendan a aprender.

²⁷ Freedman, David H. "Is Management Still a Science?. "Harvard Business Review, November - December 1992

Una organización capaz de convertir rápidamente las nuevas tecnologías en nuevos productos, procesos o procedimientos, y conseguir con ello adaptarse a las necesidades y posibilidades del entorno.

El aumento de la productividad y el de mantener el costo medio mas bajo, sirve de base para que los holdings penetren como naciones redes dentro de las obsoletas estado- nación, creando un nuevo tipo de mercado: el mercado global.

El enfoque de Senge, es bastante interesante porque es un culto a la humanidad, y le da importancia a la excelencia personal formando equipos como un naranja mecánica dentro de la organización que aprende sin cesar adaptándose al cambio tecnológico. Plantea cinco disciplinas:

1. El Dominio Personal, sugiere el aprendizaje y manejo de una disciplina, como lo mejor de lo mejor, sugiere la dominación de personas o cosas. Pero dominio también nos indica la mejor gestión dentro de una organización.
2. Los Modelos Mentales, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. El ser humano se mueve por dos estructuras elementales; por pulsiones (sus creencias arraigadas), por sus paradigmas (su cultura, sus arquetipos sociales).
3. El aprendizaje en equipo; que es el aprendizaje continuo de los modelos mentales y que es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones es la autopoiesis.
4. La construcción de una Visión Compartida, que es la proyección de los modelos mentales de la organización como conjunto integrado y monolítico.
5. El pensamiento sistémico, que es finalmente la integración de las cuatro disciplinas anteriores y que caracteriza por ser de carácter

holístico, en donde “el árbol, el bosque y las raíces del bosque son uno”.

La quinta disciplina de Senge, es sin duda el enfoque tetralógico con su quinta esencia de Aristóteles. Por el constructo de la idea de Senge, se puede obtener dos conclusiones fundamentales:

La primera, es la complejidad de detalles por donde se mueve la organización inteligente. La segunda sobre complejidades dinámicas por el cual funcionan las organizaciones globales.

“A este tipo de organización muchos lo llaman "learning organization" (Senge, 1990), organización adaptativa u organización inteligente, subrayando que la organización "aprende" a adaptarse, y aprende a descubrir en su entorno las "señales" que hablan de cambios. "Learning organization" porque sus integrantes no son personas estáticas y rutinarias, sino psicológicamente innovadoras, emprendedoras, cuyo recurso principal es el conocimiento (Drucker, 1992), capaces de riesgos y de aprender de sus propios errores.”²⁸

No existe definición única de complejidad, sin embargo, podemos apreciar las siguientes ideas:

Cilliers, piensa que los sistemas complejos consisten en un gran número de elementos o agentes que actúan recíprocamente para producir los cambios dinámicamente a través del tiempo. La interacción, en cualquier elemento del sistema, puede influir y ser influido por otro elemento u otros elementos, resultando por ello los efectos no lineales. Los agentes reciben la información y actúan recíprocamente con otros vecinos.

²⁸ Handy, C. The Empty Raincoat. Londres: Hutchinson, 1994.

Hall: el tema se hace más complejo cuando las partes componentes de una organización pueden variar individualmente en su grado de complejidad”.

Robbins: define la complejidad organizacional, como la complejidad de cualquier sistema es la respuesta al medio ambiente que la rodea.

Kelly: la complejidad es una propiedad intrínseca de sistemas del universo que evolucionan al adquirir mayor y más diversificado número de elementos que interactúan entre ellos. Entre mayor es la organización, crece la necesidad de cuidar el control de sus elementos y la comunicación que se da entre ellos.

De acuerdo con estas definiciones, la complejidad reúne las siguientes características:

- La complejidad de un sistema depende del número de elementos que interactúan entre sí.
- La interacción de muchas partes de un sistema da origen a conductas y propiedades no encontradas en los elementos individuales del sistema.
- La complejidad es una medida de información necesaria para describir la función y estructura de un sistema. Es un estado variado que involucra interacciones y diferentes componentes, como en la interconexión de partes de una estructura.
- La complejidad es el comportamiento de aquellas unidades dotadas con el potencial de evolucionar en el tiempo. Ese potencial admite la información de nuevas leyes.
- La complejidad estudia las propiedades fundamentales de sistemas adaptables complejos y la regeneración no lineal.
- Los estudios de complejidad son generalmente multidisciplinarios.

- La complejidad se da en los sistemas. Un elemento aislado no puede aumentar su complejidad porque no interactúa con los otros elementos endógenos y exógenos de los sistemas. En el momento en que dos elementos interactúan surge un sistema.
- La complejidad es un proceso evolutivo que sigue un comportamiento no lineal con base en crisis sucesivas.

Nótese que estas características incluyen las unidades microscópicas y macroscópicas. El problema surge cuando nos preguntamos ¿cómo administrar eficientemente esta complejidad?

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento de una organización - que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios - es crecientemente considerado como su activo más importante.

A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática. La Gerencia del Conocimiento (conocida en inglés como Knowledge Management o KM), ha sido muy influenciada por los avances en la tecnología de información.

Es en este entendido que autores como Collison y Parcell, piensan que el término Gerencia del Conocimiento es paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Lo que sí se puede

hacer, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor.

Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sean un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento).

Asimismo, sobre la gerencia del conocimiento Omar Ricardo Gómez Castañeda determina que las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia “saber qué es lo que saben” y hacer el mejor uso de este conocimiento. Pues, en la actualidad, el conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, es decir como el único recurso económico significativo y por ello se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, detenerlo administrarlo. Entre el objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer una empresa competitiva

Por otro lado, la Dra. Sybil Caballero en enfoque a la gerencia (2000:14-49) añade que la gerencia del conocimiento es un enfoque sistemático para encontrar y utilizar las mejores prácticas con el propósito de que las personas puedan obtener en el mejor momento adecuado la información que requieren para actuar con mayor eficacia y eficiencia.

Es decir, encontrar, comprender y usar el conocimiento para crear valor, es evidente que la Gerencia del Conocimiento tiene estrecha relación con la Gerencia de Recursos Humanos,

especialmente cuando se habla de adiestramiento y desarrollo a través del cual se pretende proporcionar un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas específicas para modificar y mejorar conductas de los individuos que trabajan en la organización y lograr así una mejor actuación. En resumen, la Gerencia del busca difundir conocimientos e información en el momento necesario y por supuesto la mejora del individuo a nivel de cambio de conductas positivas.

Por lo mismo es importante proceder a la recopilación de información, reuniendo a las personas o juntando información; y organizarlo para que la gente pueda entenderlo y elaborar la respectiva taxonomía y categorización. Es preciso tener en cuenta que el requisito indispensable para que aparezca el valor inherente a ese nuevo conocimiento es que este se comparta y cuando eso ocurra se adaptará a las nuevas circunstancias. Ninguna situación es totalmente igual a otra; primero hay que adaptarlo y una vez que se ponga en práctica se convertirá de inmediato en la fuente de creación y el ciclo se repetirá. Todo esto ocurre dentro de un contexto formado por cuatro componentes que se deben manejar a lo largo del proceso.

Primero, el liderazgo y la estrategia de la organización que proporciona el contexto.

¿Cuáles son nuestras metas? ¿Cuál es la estrategia para lograrlas? Las respuestas a esas interrogantes le fijan el rumbo a las actividades de la Gerencia del conocimiento.

Segundo, la cultura de la organización, las conclusiones del estudio indican que la cultura de una organización no es objeto de creación pues lo que se hace es aplicar Gerencia del Conocimiento a la cultura existente y construir sobre esa base.

El tercer componente, es la medición ya que, en última instancia, si lo que usted dirige es una organización y no un

pasatiempo, necesita poder establecer con certeza si las actividades de Gerencia del Conocimiento han resultado lucrativas.

El cuarto lugar es la tecnología: La tecnología de información es un elemento crucial en todo proceso, la propuesta de Valor que las otras grandes organizaciones están haciendo en este campo.

La propuesta de valor es que una organización, para poder competir, tiene que ser excelente en una de las siguientes dimensiones:

1) Haber decidido hacia dónde va para poder ser mejor que todo el resto de la competencia.

2) Ser igual que la competencia en dos dimensiones, es decir, que la calidad y las especificaciones de sus productos deben ser tan buenas como las de la competencia. Su capacidad para trabajar con concordancia con sus clientes y entender sus necesidades debe ser igual a la de la competencia.

Cuando una organización está pensando iniciar un programa de Gerencia del conocimiento, la primera y más importante incógnita que debe resolver es: ¿Cuál es nuestra propuesta de valor? Afortunadamente, la respuesta a esa interrogante se obtiene con preguntas muy sencillas, entre ellas: ¿en qué áreas debe concentrar sus esfuerzos?, ¿Cómo se podrá establecer mientras se avanza, donde estará la ventaja competitiva en los próximos dos o tres años?, ¿Qué conocimientos se requiere? Las lagunas de conocimiento que se hayan identificado ¿se podrán cubrir con el conocimiento existente? En otras palabras, ¿Tiene la organización entre su personal gente que conoce las respuestas y cuenta con la experiencia requerida? O, ¿será necesario buscarla fuera de la organización? O, ¿se necesitará crear nuevo conocimiento dentro de la organización?

El otro problema en relación con la Gerencia del Conocimiento consiste en determinar ¿quién tiene el conocimiento y quién lo necesita y dónde está? Porque la Gerencia de un proceso de conocimiento no es otra cosa sino la habilidad de establecer esa relación y, finalmente ¿cómo se va a conseguir y activar el conocimiento o como se va a crear nuevo conocimiento?

En lo que respecta a la cultura: Toda organización le impone barreras al proceso de compartir y transferir las mejores prácticas; la principal es Recursos Humanos, primordialmente, la falta de costumbre de hacerlo.

Asimismo, la organización tiene que crear el ambiente, darle a la gente el tiempo, el apoyo y los recursos necesarios para generar y compartir las ideas, ya sean de infraestructura, de procesos, tecnológicos y de aprendizaje. Debe asimismo, tener mecanismos, tanto formales como informales, para valorar y aprovechar las diferencias de su gente.

Agregando al tema de Gerencia del Conocimiento Manuel López Jerez fija que ya pertenecemos a la era del conocimiento. Las antiguas balanzas han quedado en desuso, ya no interesa pesar kilos de materia; las nuevas y sofisticadas máquinas, analizan y cuantifican la calidad del producto, lo sutil de sus componentes. La era de las tecnologías, es el resultado de la aplicación práctica y cuantificable del conocimiento.

Los investigadores, son ejemplo de visión y misión empresarial; tienen muy claro a donde quieren ir y para qué. Pienso que sienten un gran entusiasmo por llegar a la meta y así ayudar y beneficiar a la sociedad con sus logros: nuevos medicamentos, nuevas máquinas, entre otros.

El proceso, desde el nacimiento de una idea, hasta la plasmación en una realidad tangible, lo observamos y lo cuantificamos todos con mucha facilidad. Entendemos y valoramos el trabajo investigador, y sabemos que en muchas ocasiones no se traduce en un producto o en una máquina concreta; son estudios que no cuajan y quedan guardados para otra ocasión.

El gran avance de las tecnologías, ha supuesto una mejora, palpable, en los procesos de producción y en la calidad de vida laboral de muchos trabajadores. La tecnología de la informática ha sido una gran revolución en la mejora organizacional de las empresas.

Sin embargo, desde mi punto de vista, aún no valoramos, suficientemente, las investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales. Entendemos perfectamente los datos que nos aportan, y también lo que debemos hacer para mejorar, pero algo falla cuando no percibimos con claridad, la aplicación práctica y los grandes beneficios, en todos los sentidos, que nos aportan.

Parece que dichas investigaciones pertenecieran a una categoría inferior. Quizás pensamos que no aportan beneficios económicos. ¿Acaso el fracaso escolar no supone un gran coste a un país? El absentismo laboral ¿Quién lo paga?

El conocimiento puede generar un rendimiento que a todos nos beneficia. No debemos marginar el conocimiento de las ciencias sociales, tenemos que aplicar con decisión y entusiasmo las tecnologías del comportamiento humano, de la organización del trabajo, del aprendizaje personal,

El conocimiento, no produce, ni genera rendimiento alguno si no se aplica y se desarrolla. Para construir un vehículo, se necesitan equipos de trabajo cualificados, conocimiento y trabajo para transformar materiales en una nueva realidad. Para crear grandes empresas, necesitamos equipos directivos con ganas de aplicar sus conocimientos y crear una organización óptima.

En estos últimos tiempos se reflexiona sobre cuanto sabemos y qué poco hacemos para mejorar nuestra calidad de vida socio laboral, deberíamos rendir más con tanto conocimiento.

Desde mi punto de vista sobre la Gerencia del Conocimiento los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida efímera en el mercado, inciden en la forma de negociar y en el establecimiento de ventajas competitivas estables. Aunque ésta situación no se manifiesta de la misma forma para todos los países del mundo, ante la marcada diferencia existente entre países ricos y pobres, desarrollados y subdesarrollados, es necesario establecer determinadas estrategias para alcanzar un desarrollo mínimo que permita si no adaptarse y ser competitiva, al menos, sobrevivir a los cambios acelerados que dominan el mercado. Se plantea que los recursos económicos dinero y mano de obra no constituyen actualmente un recurso básico para el desarrollo de las economías, si no el saber, la productividad y la innovación aplicada al trabajo.

El conocimiento, un activo intangible de la organización, se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas. Ante esta realidad,

ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial como lo es la denominada gestión del conocimiento, como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática este fenómeno; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; aportar datos importantes; generando la aparición de algunos modelos para esta gestión. El conocimiento, históricamente considerado un bien privado, con el devenir del tiempo ha comenzado a convertirse en un bien público, al igual que el invento de la imprenta masificó la cultura y posibilitó la difusión del libro y la información en general, las nuevas tecnologías de información y de comunicación y las concepciones sobre los recursos humanos deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones.

Sobre este tema de crucial importancia Wendy Alcalá en la revista Gerencia del Conocimiento (2010) que se publica a nivel del ámbito empresarial Latinoamericano agrega, que I día tras día venimos leyendo y escuchando que en el entorno actual, las personas se convierten en el principal activo de una organización. A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

Para desarrollar esta disciplina es importante llevar a cabo la divulgación de la información de la manera más fácil, transfiriéndola o administrándola de manera que pueda quedarse en los activos que laboran en la organización, para así, crear ventaja competitiva a través de ella. Esta no es tarea fácil a diario observamos como al momento de establecer una comunicación con otra u otras personas, buscamos diferentes

formas de hacerlo, dependiendo del medio en que nos encontramos y de la persona con la que queremos comunicarnos. En el mundo en que vivimos hoy cuando la tendencia es a la búsqueda de las herramientas para lograr el éxito, nuestra forma como atacar a aquellas personas que queremos convencer para vender un producto, servicio, proyecto, hasta uno mismo la manera de interrelacionarnos con nosotros mismos, con el medio que nos rodea. Por ello, es necesario que conozcamos lo que significa la Comunicación Neurolingüística, la cual nos describe, la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y cómo la relación entre ambos afecta a nuestro cuerpo y a nuestro.

Cabe destacar preguntándonos para entender la gerencia del Conocimiento ¿Cómo se inicia el conocimiento? ¿Es posible relacionar el ser humano y la alimentación? Para dar respuesta a este tipo de pregunta sobre el conocimiento tenemos que entender cómo funciona una máquina. Los diversos investigadores expresan que el hambre produce en el ser humano un significativo apaciguamiento para realizar tareas que requieran concentración mental. Una persona adulta requiere de siete a nueve horas diarias de descanso nocturno y los niños un poco más. Sin embargo, los escolares comúnmente se quedan levantados hasta las 10:30 de la noche o más, viendo la televisión, y muchos de ellos han de levantarse a las 5 ó 6 de la mañana para ir a la escuela o colegio.

Los especialistas que atribuyen al azúcar blanca, refrescos y harinas blancas, así como los tintes rojo y amarillo, los índices cada vez más elevados de niños hiperactivos, la inhabilidad para aprender y diversas alergias. El estudio del historial diario de los pacientes diagnosticados como esquizofrénicos revelan que su dieta es excesivamente alta en azúcar y otros elementos que

estimulan la producción de adrenalina como la cafeína y el alcohol. ¿Entonces que es el Conocimiento?

El conocimiento es un conjunto de datos sobre hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje (a posteriori), o a través de introspección (a priori). Significa, en definitiva, la posesión consciente de un modelo de la realidad en el alma.

¿Cómo se adquiere el Conocimiento?

El conocimiento comienza por los sentidos, pasa de estos al entendimiento y termina en la razón.

1. El conocimiento es una relación entre sujeto y objeto.
2. En Ciencias de la Información, se acostumbra a definir al conocimiento como el conjunto organizado de datos e información destinados a resolver un determinado problema.
3. La ciencia obtiene conocimiento siguiendo un método denominado método científico o método experimental.

El trabajo de investigación presentado por Hernando Zorrilla en Maestría Internacional en Lima según convenio Universidad de Quebec resalta que entre el conocimiento y su administración Existen múltiples definiciones de datos, información y conocimiento, de las cuales se presentan dos, que a juicio del autor, son relevantes para el propósito de la investigación.

En el artículo "Knowledge Management: a Strategic Agenda", los autores presentan la siguiente definición que permite comprender la relación entre estos tres conceptos: "La información está compuesta de datos y hechos organizados, el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y 'know-how'". "El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados,

agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia."

Por otra parte, existen variadas formas de concebir lo que se conoce como Gerencia del Conocimiento. Un estudio realizado por los investigadores Paul Quintas, Paul Lefrere y Geoff Jones y presentado en el artículo "Knowledge Management: a Strategic Agenda"³, revela que al hacer una búsqueda en más de 100 sitios de Internet que mencionaban aspectos de la Gerencia del Conocimiento, se encontró una gama de intereses, perspectivas y asuntos relacionados, entre los que figuran:

El conocimiento como capital económico u organizacional.
Enfoques de ingeniería que pretenden mejorar el uso de la información en apoyo de los procesos de manufactura.
Aspectos de computación y medios de conocimiento.
Estudios organizacionales desde el punto de vista antropológico, de biología evolutiva, sociología, etc.

Epistemología, aprendizaje, psicología del conocimiento etc.
Aspectos de definición y clasificación desde el punto de vista de inteligencia artificial, ciencia de la información, lingüística, filosofía.

Sitios sobre recursos humanos que mencionan categorías de trabajo como Director de Capital Intelectual, Director de Capital de Conocimiento, así como otros trabajos tradicionales tales como Director de Información, Bibliotecario de Investigación y Desarrollo

No obstante, con el fin de proponer una definición con un enfoque heurístico, el artículo define la Gerencia del Conocimiento así:

"Gerencia del Conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades."

Ann Macintosh propone como definición la siguiente: "La Gerencia del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales."

Las dos definiciones anteriores reconocen en el conocimiento un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. También coinciden en que la Gerencia del Conocimiento es un proceso, el cual debe formar parte de las actividades cotidianas de una organización.

Por qué es importante Según Macintosh, el ambiente competitivo que se vive en la década de los '90 ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio.

En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los

consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo.

El reto de aplicar el conocimiento en una empresa para crear ventajas competitivas se hace aún más desafiante debido a:

- El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gerenciaba el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente.
- La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa.
- Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.

- Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.

- Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.
- Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede

requerir ese conocimiento, pero el empleado que lo posee puede ya no estar en la empresa.

Por qué es un reto el conocimiento pues es por ser un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener.

En el mismo artículo, Macintosh menciona que existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimiento requeridos y luego ser capaz de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación costo-beneficio apropiado. Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

Algunos métodos y herramienta enfocadas a la ingeniería del conocimiento permiten, desde hace algún tiempo, resolver el problema del uso del conocimiento de la empresa. Estos métodos proporcionan procedimientos estrictos de diseño y construcción de aplicaciones basadas en conocimiento. También existen herramientas que ayudan en la captura, modelamiento, validación, verificación y mantenimiento del conocimiento para desarrollar dichas aplicaciones. Sin embargo, estas herramientas no dan apoyo al proceso de gerenciamiento del conocimiento corporativo.

Con todo y eso, Macintosh opina que las técnicas que existen actualmente para modelar el conocimiento y dar apoyo a su uso, junto con las técnicas tradicionales de gerencia, proporcionan un punto de partida para llevar a cabo la gerencia del conocimiento en una empresa.

Basados en la definición de la gerencia del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, Quintas y otros, proponen una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de la gerencia del conocimiento de una empresa, tales como :

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

Actividades:

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.

- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.)
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).
- Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa. Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gerencia del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar coherencia entre sí. Los autores mencionados recalcan la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:
 - Estructura y cultura organizacional: debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de "comunidades con intereses afines", por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.
 - Administración de personal: se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

- Procesos del negocio: es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.
- Aplicación de tecnología: se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Los aspectos descritos anteriormente son, solamente, un breve recuento de lo que abarca la gerencia del conocimiento. No obstante, el autor considera que son suficientes para llevar a cabo el análisis de este proceso frente a la gestión tecnológica.

En resumen, la gestión tecnológica hace parte de la gerencia del conocimiento y el enfoque de la gestión tecnológica como un proceso de aprendizaje empresarial, y su adaptación a los principios de la gerencia del conocimiento, puede mejorar el índice de éxito en las actividades de transferencia y asimilación. Asimismo las universidades de nuestro país deben aprovechar las posibilidades que brinda la gran información y conocimiento circulante para construir nuevas configuraciones de conocimiento, lo cual hace indispensable crear estructuras comunicativas hacia adentro y hacia fuera de las organizaciones, y entrar de manera activa en las redes de conocimiento global y local. Refundar la universidad pública en el contexto de la globalización y de la sociedad del conocimiento se torna tarea prioritaria.

En este sentido, la universidad pública debe ser el lugar donde se ejerzan funciones que no se realizan en otros espacios de la sociedad, como el ordenamiento, la jerarquización, la clasificación, la categorización, del gran volumen de información

que pulula en la sociedad del conocimiento. Por otro lado, la universidad pública debe preservarse de no quedar reducida a la formación profesionalizante de enseñanza de competencias. sino funciones cognitivas superiores.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE MUNDIAL EN GESTIÓN DEL CNOCIMIENTO

REDES: El ciudadano global debe estar siempre dentro de la red, formando redes sociales.

TIEMPO REAL: Participar en diferentes estructuras globales en tiempo real para lograr omnipresencia y omnipotencia.

AUTOPOIETICO: Característica de clase mundial que consiste en ser disciplinario y multidisciplinario y transdisciplinario.

ERGÓDICO: Individuo con capacidad de adaptarse en tiempo real al sistema global y en cualquier circunstancia de tiempo y espacio.

SIMETRICO: Característica de la clase mundial que consiste en considerar todas las estructuras ontológicas como semejantes; eikos, eikon.

RECURSIVO: Relacionado a la retroalimentación y a el control por auditorias en tiempo real.

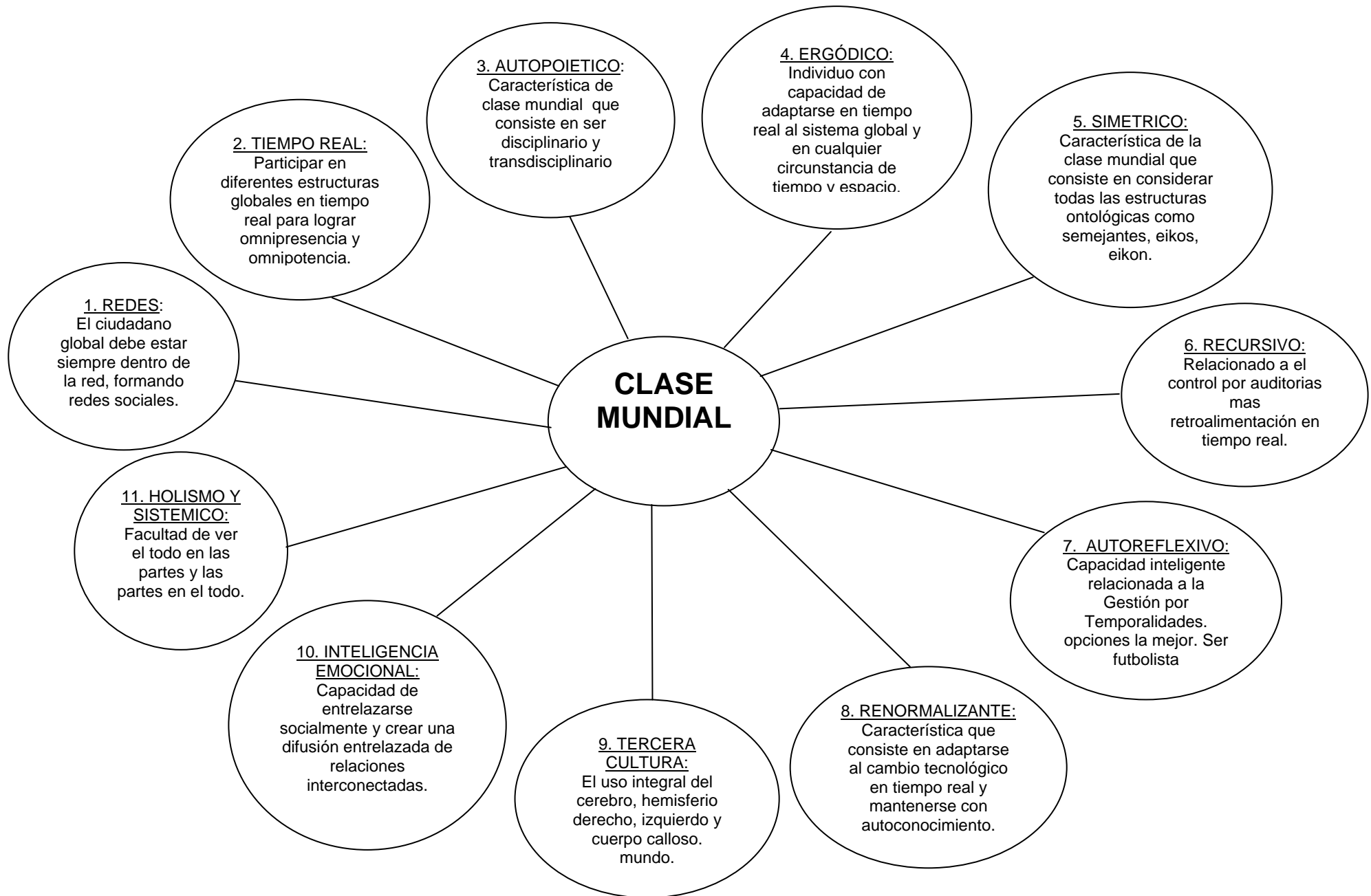
AUTOREFLEXIVO: Capacidad inteligente relacionada a la Gestión por Temporalidades.

RENORMALIZANTE: Característica que consiste en adaptarse al cambio tecnológico en tiempo real y mantenerse con autoconocimiento.

TERCERA CULTURA: El uso integral del cerebro, hemisferio derecho, izquierdo y cuerpo calloso. Es decir con inteligencia lingüística, matemática y ambas a la vez creándose isomorfismos en el conocimiento. Es parte de la neurociencia.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: Capacidad de entrelazarse socialmente en forma exitosa y crear una difusión entrelazada de relaciones interconectadas.

HOLISMO Y SISTEMICO: Facultad de ver el todo en las partes y las partes en el todo. La organización global y las subsidiarias en los diferentes países del globo.



Las características de la clase mundial, y de la gestión por temporalidades son semejantes, es decir las tres estructuras son eiksmórficas y eikonmórficas, por la sencilla razón que son externalidades del cerebro humano hacia la noosfera de la globalización.

En principio el término de "externalidad", se refiere a la capacidad de la red neuronal humana de migrarla desde el sistema natural hacia el sistema social. En este caso específico es trasladar el diseño neuronal biológico de la cabeza hacia el diseño neuronal del globo terrestre. Ósea que el sistema de redes neuronales biológica que hace funcionar el cerebro humano, es copiada y externalizada hacia el globo terrestre como una red neuronal social. Funcionando el forma semejante.

El éxito de la teoría organicista radica en el hecho que el sistema biológico del ser humano funciona bien porque se ha probado en millones de años por ensayo y error, resultando por evolución el mejor modelo organizativo. Este modelo es migrado y copiado hacia los sistemas sociales con éxito. Ósea desde redes neuronales biológicas hacia redes neuronales sociales.

La metáfora organicista ve en la capacidad de adaptación del ser vivo una imagen de lo que es la empresa descubre en la especialización flexible del cerebro, como mencionamos (Freedman, 1992) un modelo a seguir par la empresa. Hiroo Watanabe, director de proyecto de Honda, empleó con mucho éxito la metáfora organicistica para desarrollar la creatividad de su equipo de trabajo. Lo que él llamó la "teoría de la evolución del automóvil" estaba basada en la consideración siguiente: si el automóvil fuera un organismo vivo, ¿como evolucionaría? (Nonaka, 1991). Nonaka destaca cómo el lenguaje figurativo es utilizado a todos los niveles de las compañías japonesas y en todas las fases del desarrollo del producto como una poderosa herramienta en una sociedad en la que el conocimiento y la creatividad son decisivos.

La metáfora permite entender y transmitir intuitivamente, lo cual es de extraordinaria importancia cuando los individuos tienen formaciones muy

diversas. Muchas veces se poseen las ideas pero no un lenguaje preciso para expresarlas y la metáfora es el camino más poderoso para ello.²⁹

Finalmente en la metáfora organicista, ve la capacidad de adaptación del ser vivo, una imagen icónica de lo que es la empresa que a la vez descubre en la especialización flexible del cerebro un modelo a seguir como una adaptabilidad y coevolución simbiótica del desarrollo sostenido de las organizaciones. Es decir el desarrollo de las organizaciones inteligentes esta en función directa de un eiksmórfismo y eikonmórfismo en relación directa a las funciones del cerebro humano, es decir del funcionamiento de la red neuronal: una “autorreferencia humana”.

CAPITAL INTELECTUAL

Los autores José Emilio Navas y Marta Ortiz de Urbina de las Universidades, complutense de y Rey Carlos de Madrid argumentan como los activos intangibles se están convirtiendo, cada día con mayor peso, en la clave del éxito competitivo de las empresas, por lo que su identificación, medición y evaluación es un campo de estudio cada vez más relevante desde el punto de vista de la Dirección de Empresas. Con la denominación de Capital Intelectual se suele reconocer al conjunto de activos intangibles con los que cuenta la organización. El objetivo, es analizar los distintos criterios que han sido propuestos en la literatura para diferenciar entre tipos de Capital Intelectual. En segundo lugar, sobre la base de la utilización simultánea de algunos de estos criterios, presentar una propuesta de clasificación multidimensional del Capital Intelectual, para establecer una nueva tipología de activos intangibles empresariales. Basándose en los tipos establecidos, la empresa podrá alcanzar una mejor interpretación de los mismos y discriminar los más valiosos que pudieran ser el origen de la obtención y mantenimiento de su ventaja competitiva.

²⁹ Drucker, P. The New Realities. New York: HarperCollins, 1989.

Fundamentos teóricos y conceptualización

La consideración de la empresa como un sistema abierto en permanente contacto con su entorno determinó, durante varias décadas, el modelo dominante en la Dirección de Empresas, bajo el supuesto de que las condiciones externas eran determinantes de la competitividad empresarial.

Ahora bien, la influencia de los factores externos es idéntica para todas aquellas empresas situadas en el mismo entorno competitivo, por lo que se ven sometidas a las mismas condiciones y, por tanto, a las mismas expectativas de rentabilidad. Sin embargo, la práctica competitiva presenta multitud de situaciones en las que empresas ubicadas en el mismo sector económico obtienen niveles diferentes de rentabilidad.

En los últimos años ha cobrado especial interés, en la literatura sobre Dirección de Empresas, la Teoría de los Recursos y Capacidades la cual centra su atención en el análisis de los recursos que poseen las empresas, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados (Wernerfelt, 1984).

Tres ideas básicas sostienen este enfoque:

La heterogeneidad de las empresas, debida a las diferencias en cuanto a la disponibilidad de recursos poseídos en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos.

Segundo, el entorno empresarial, cuando está caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la turbulencia, hace que las empresas basen su estrategia en los recursos internos frente a hacerlo según consideraciones de tipo externo (Grant, 1996a, p. 153).

Tercero, el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de factores externos, derivados de las características competitivas del entorno, como de factores internos, relacionados con la combinación de los recursos que dispone.

A partir de este enfoque, la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, que se generan y aplican con el tiempo, es decir, «como combinación única de recursos y capacidades heterogéneos, (Grant, 1996a, p. 155), o bien «una comunidad social especializada en la rapidez y eficiencia en la creación y transformación de

conocimientos» (Kogut y Zander, 1996, p. 503). Esta nueva visión de la empresa pone de manifiesto el interés de estudiar los recursos y capacidades de la empresa, y más concretamente los de carácter intangible, así como hacer un esfuerzo por clasificarlos y ver su potencial para crear Ventajas competitivas para la empresa. Son varias las propuestas clasificatorias que se pueden encontrar en la literatura acerca de los distintos tipos de recursos con los que cuenta una empresa. Quizás, las más conocidas se deban a Barney (1991), que distingue entre capital físico, capital humano y capital organizativo, y a Grant (1996), que diferencia tres tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. A efectos de la caracterización posterior, distinguiremos únicamente entre recursos de carácter tangible e intangible, justamente para darle mayor importancia a los segundos en el soporte de la actuación competitiva de la empresa.

El criterio para establecer la clasificación deriva de la naturaleza de los recursos, mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento (Itami y Roehl, 1987; Sveiby, 1997).

Los recursos tangibles son aquellos activos de la empresa que tienen soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos), existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras personas). El objetivo de su gestión es buscar la mejor asignación posible dentro de la empresa o fuera de ella (en combinación con los recursos de otras empresas o su venta) que lleve a la optimización en su utilización. El principal problema que se presenta deriva de que su valoración contable (a precios históricos) puede no ser muy significativa a efectos estratégicos (Grant, 1996a, pp. 159-161).

Por su parte, los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa,

como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores (Salas, 1996, p. 18; Bueno, 1998, p. 215).

Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

Entorno al Capital Intelectual, Jeny Báez Álvarez plantea que el objetivo es mostrar el estado del arte del Capital Intelectual, a través de la recopilación de los principales aportes que se han realizado en este campo. Por lo mismo sostiene cuales son los principales retos que enfrenta la valoración del capital intelectual y Propone un modelo para la Gestión del CI

Para el caso se fundamenta en la historia del conocimiento planteando que es prácticamente tan ancestral como la propia historia del hombre, y la búsqueda de ese conocimiento se ubica en el mismo origen de todas las ciencias. Pero solo hasta hace unos años se comienza a reconocer como un recurso económico básico, ya no lo es más el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo. Es por ello, que en estos momentos se comienza a pensar en cómo gestionar este conocimiento que es la clave para el éxito futuro. La gestión del capital intelectual es la clave de la competitividad sostenida de las compañías en la nueva era del conocimiento. Su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y generar valor en un futuro. Ninguna compañía, con independencia de su naturaleza, escapa a la necesidad de considerar los valores intangibles, especialmente los relacionados con la gestión, transferencia y explotación del conocimiento.

El conocimiento es una facultad que permite a los hombres decidir y actuar. Mientras la información puede ser una expresión de carácter verbal, textual, numérico, y gráfico con un significado muy específico en un determinado contexto y habita fuera e independientemente del individuo. Por ellos los datos son el resultado de nuestras observaciones sobre el estado del mundo. Tiene dos características distintivas primero son

perfectamente identificables por un conjunto de símbolos (básicamente letras y números). Y en lo segundo, son comparables, es decir, es posible determinar si el dato es cierto o no.

Los Conceptos asociados Datos Información Conocimiento Asociados a objetos Asociado a las personas + estructura Capital Intelectual +experiencia + habilidades personales están Orientado a la acción

En la definición del Capital Intelectual CI, entendemos que está formado por por activos intangibles que son “propiedad” de la empresa, Los activos intangibles que lo conforman, poseen la capacidad de generar riquezas para la empresa y “contienen” el conocimiento existente en la empresa. La mayoría de los autores identifica tres áreas en donde se encontrarían o residirían los activos intangibles relevantes para la generación de riquezas: en las personas, en los procesos, en los sistemas y en las relaciones

Capital Intelectual, es Conocimiento, habilidades, educación, experiencia, formación, competencia individual que poseen las personas y los equipos de trabajos, así como su capacidad de aprender y crear. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capitales.

El conocimiento es creado y reinterpretado por los seres humanos, Capital Humano. Por lo mismo las relaciones de las empresas con los agentes externos: clientes, proveedores, competidores, los socios tecnológicos, universidades, etc. y las relaciones en el interior de la organización, como por ejemplo los equipos de trabajos. Este capital tiene una naturaleza especial ya que no puede ser controlado completamente por la organización

Existen diferentes enfoques como el enfoque incremental centra su atención en los estados financieros tradicionales, tomando los mismos como referencia del valor de la empresa, introduciendo la presentación de documentación adicional que recogiera el valor de los activos intangibles expresados en mediciones no financieras. El enfoque radical plantea una nueva concepción sobre los estados contables de la empresa y aboga por el desarrollo de las Cuentas de Capital Intelectual que situaría a los activos intangibles en el mismo corazón de la contabilidad empresarial. El enfoque híbrido persigue la construcción de hojas de balances en los

mismos términos en los que tradicionalmente son elaboradas, pero no sólo recogiendo el valor de los activos tangibles sino también y bajo los mismos parámetros, el valor de los activos intangibles.

Tomando el futuro Presente Satisfacción del Personal Estructura del Personal Competencias de las Personas Liderazgo Estabilidad: riesgo de pérdida Cultura y Filosofía de Negocio Procesos de Reflexión Estratégica Estructura de la Organización Propiedad Intelectual Tecnología de Proceso Tecnología de Producto Procesos de Apoyo Procesos de Captación de Conocimiento Mecanismos de Transmisión y Comunicación Tecnología de la Información Base de Clientes Relevantes Lealtad de Clientes Intensidad de la Relación con Clientes Satisfacción de Clientes Procesos Apoyo y Servicio al Cliente Cercanía al Mercado Notoriedad de Marca(s) Reputación/ Nombre de Empresa Alianzas Estratégicas Interrelación con Proveedores Interrelación con Otros Agentes Mejora Competencias Capacidad de innovación de personas y equipos Capacidad de mejora/ Recreación de la base de clientes Proceso de innovación Capital Intelectual Capital Humano Capital Relacional Capital Estructural

Sobre la Teoría del Capital Intelectual muestra Patricia Ordoñez de Pables habla su importancia en gestionar y medir los activos intangibles organizativos. El concepto de Capital Emocional permite avanzar en el estudio de la gestión de interrelaciones entre los elementos integrantes del capital intelectual, con el fin de maximizar el potencial de estas interconexiones. Es en este entendido que los conceptos de Capital Intelectual y Capital Emocional son la base para la gestión de las denominadas Knowledge firms. El capital emocional y el capital intelectual se generan en la relación entre los individuos y la organización, y representan el deseo de satisfacer y equilibrar las necesidades de ambas partes. Las personas de la organización poseen el conocimiento necesario para responder a los diversos escenarios generados por el entorno, pero para maximizar el potencial de este conocimiento, es necesario que los individuos apoyen con sus sentimientos la utilización del conocimiento.

El capital emocional está formado por dos elementos: el capital emocional interno y externo. El primero de ellos está constituido por los valores, creencias y sentimientos de las personas que trabajan en la organización, y genera comportamientos y acciones que resultan en productos y servicios. Por otro lado, el capital emocional externo recoge los sentimientos, creencias y valores que los stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, socios...) sostienen respecto a la empresa.

Kevin Thomson (1998) es su libro *Emotional Capital* propone la siguiente metáfora ilustrativa de los conceptos de capital intelectual y capital emocional. El capital intelectual y el capital emocional, a pesar de ser conceptos en estrecha relación, presentan diferencias. Los "corazones y mentes" son dos caras de la misma moneda. El capital intelectual es equivalente a una "mente gigante" que solo puede desarrollar su trabajo si dispone de un motor adecuado, "un corazón gigante", que es el capital emocional. Las emociones están integradas por sentimientos como apatía, confianza, determinación, compromiso, estrés, entusiasmo.

Las empresas empiezan a reconocer la importancia del conocimiento emocional. La gestión de las emociones se convertirá en la competencia esencial en las empresas con éxito en los próximos años. Como señala Kevin Thomson, para gestionar emociones "es preciso que la empresa considere a sus empleados como el "nuevo cliente interno", a las antiguas divisiones y funciones, como los "nuevos mercados internos", y aplique a ambos Marketing Interno".

Una adecuada comunicación interna por parte de la empresa, puede ayudar a la empresa a convertir el contrato de trabajo con sus empleados, en un "contrato emocional". La Academy of Management Executive define un contrato emocional como "un conjunto no escrito de expectativas que operan entre cada miembro y la organización".

Existen muchas expectativas referidas normalmente a temas no tangibles, psicológicos, emocionales, por ejemplo, confianza, seguridad,

entendimiento. Tradicionalmente se esperaba de los empleados que fuesen leales y comprometidos con la organización, a cambio de una paga "justa", perspectivas de carrera y seguridad en el trabajo. Esta idea ha desaparecido y ha sido reemplazada con un nuevo contrato basado en el aprendizaje continuo e identidades cambiantes; se espera que los empleados se responsabilicen de sus carreras.

El problema que deben afrontar las empresas es fundamentalmente ser capaces de desarrollar una arquitectura social ad hoc que facilite la generación de capital intelectual.

Es el conocimiento, impulsado por las emociones, quien pone los cimientos para el éxito empresarial. El capital humano está integrado por dos tipos de elementos: por un lado, están los conocimientos y habilidades de las personas, y por otro lado, están los pensamientos, emociones y sentimientos desarrollados por las personas. El conocimiento poseído por las personas que trabajan en la empresa, es propiedad de estas personas, y no de la empresa. Por lo mismo este conocimiento se convertirá en una fuente de valor únicamente cuando las personas decidan que quieren usarlo.

Edvinsson Leif y Malone 1998(1-26), plantea que el modelo tradicional de contabilidad que tan bellamente describía las operaciones de las compañías durante medio milenio ya no puede marchar a la par con la revolución que se está esperando de los negocios. La verdad desnuda es esta: en la actualidad no tenemos ni idea de qué compañías, grandes o pequeñas, jóvenes o viejas, tienen una capacidad organizacional sostenible. En la actualidad vivimos en la era de la informática, desde luego, aún cuando es notable que muy pocas personas hayan podido ponerse a tono con esta realidad. La prueba es el hecho de que no se comprende la importancia decreciente del valor en libros y de los activos materiales que forman el numerador de la proporción. La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier compañía.

Se ha hecho obvio que el valor real de las empresas no se puede determinar solamente por las medidas contables tradicionales. El valor de Intel o de

Microsoft no está en ladrillos sino en otros activos que son intangibles: su capital intelectual.

¿Qué es el Capital intelectual?. Hasta hoy la definición había sido esquivada; pero en años recientes llevados por la necesidad, individuos y grupos en diversas disciplinas han empezado a hacer frente al reto de encontrar una explicación estandarizada. Steven M.H. presidente de la comisión de valores y bolsa incluye en su definición de capital intelectual no solamente el potencial del cerebro humano sino también los nombres de los productos y las marcas de fábricas y hasta gastos registrados en los libros como históricos que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor. Otros investigadores definen factores tales como liderazgo en tecnología entrenamiento actual de los empleados y hasta rapidez a las llamadas de servicio de los clientes.

El capital Intelectual es el estudio de las raíces del valor de una compañía, la medida de los factores dinámicos oculto bajo los edificios y productos visible de aquella. ¿Cuáles son esos factores? Estos factores son típicamente de dos clases:

El Capital Humano y el Capital extructural Pero, antes de proseguir, y que es el objeto del presente ¿Cuál es el significado del concepto actual extendido de Capital Humano?

No ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (Becker, G.); o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital.

Pero, el progreso tecnológico sostenido, y la necesidad de potenciar la Innovación, resaltan en la última década en primer lugar la necesaria inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas, para que esto se revierta a su vez en más innovación.

Autores como Fischer, S., Dornbusch, R. y Schmalensee, R. señalan que Capital Humano se desarrolla para explicar la relación de la educación y experiencia con la remuneración, y conocer qué determina la educación que reciben los individuos, y dicen que: "Es el valor del potencial de obtención de

renta que poseen los individuos...incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas”.

Al decir de Mora, J. H y Hinkelammert, J. F.: “Convertir la vida humana en simple capital humano es punta de lanza de la Globalización”, puesto que la transformación de la vida en capital es la imposición de las leyes más inhumanas del mercado.

Se entiende como capital estructural, el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Finalmente, Carlos Solórzano propone que la dinámica de los escenarios de los distintos países que componen este planeta Tierra es muy dinámico, cambiante, generando grandes retos, transformaciones en donde, el ser humano que lo habita, ha sido el principal actor de ello.

Se ha suscitado un valioso desarrollo en el capital intelectual, por ejemplo en las mismas organizaciones, en donde la gerencia, debe saberlo apreciar y sobre todo gerenciar, motivar.

Cuando hablamos de **capital intelectual** podemos asegurar que es un activo fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones en general, al combinarlo con una buena gestión de conocimiento logramos dispar los paradigmas empresariales de que los activos más importantes para las empresas son los fijo y los circulantes, ya que estos permiten funcionar a la empresa pero no aseguran que se haga de la mejor manera.

La capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del presente, como consecuencia de anterior se ha

desarrollado interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional

Algunos autores han empezado a clasificar bajo el nombre de capital intelectual todos los recursos intangibles y a realizar el análisis de sus interconexiones. Según esta corriente, el capital intelectual de una empresa estaría formado por el conjunto de recursos intangibles.

Siendo así, se considera establecer el significado de recursos intangibles para posteriormente conceptualizar de forma correcta el capital intelectual.

Siguiendo la Teoría de Recursos, que se fundamenta en investigar los recursos y capacidades de una empresa, para explicar mediante su posesión las diferencias en los resultados a lo largo del tiempo de una determinada organización empresarial dentro de su negocio.

De ahí, se puede deducir, que los elementos centrales de análisis y estudio son precisamente los recursos y capacidades. Sin embargo, la distinción entre ambos conceptos no está nítidamente delimitada. Con la finalidad de intentar clarificar el controvertido problema conceptual parece interesante, cuando se habla de recursos, diferenciar entre hacerlo en **sentido amplio** o en **sentido estricto**.

Recurso en sentido amplio se entiende como aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción de recurso incluiría también al concepto de capacidad, es decir, las capacidades de una empresa serán también recursos con los que ésta cuenta.

Los **recursos en sentido estricto** serán definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). En cambio, la **capacidad** sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa.

Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

En consonancia con la definición de Amit y Schoemaker (1993), Grant (1991) afirma que los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. El mismo autor reconoce que pocos recursos por independiente son productivos, apareciendo a este nivel el concepto de capacidad. Una capacidad es la habilidad para un equipo de recursos de realizar alguna tarea o actividad. Mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de sus ventajas competitivas. Pero las capacidades no sólo se limitarán a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que las capacidades incorporan interacciones complejas entre personas y entre personas y otros recursos de que se compone la empresa.

Aparece aquí el concepto de ***rutinas organizativas*** en el sentido de Nelson (1991) y Nelson y Winter (1982). Una capacidad es en esencia una rutina, o un número de rutinas interactuando.

Cuervo (1995) afirma que “el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marcas, reputación, experiencia y tecnología. Las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo”. Como se desprende de la definición de Cuervo, las capacidades también serán recursos al alcance de la empresa, de carácter organizativo, que permitirán dinamizar el resto de recursos que posee una organización empresarial.

Sin embargo, otros autores consideran por recursos, entre otros, a las habilidades humanas y a las rutinas organizativas lo que para otros es claramente una capacidad. Por su parte, Barney (1991) y Grant (1991) reconocen la existencia de los recursos organizativos, que no serán más que un concepto muy similar al de capacidad.

Como se desprende de lo anterior, el debate sobre estos conceptos no está todavía cerrado. Sin embargo en el presente estudio se seguirá la tendencia por el sentido amplio del termino recurso.

Otro punto que surge de importancia en este trabajo es la **distinción entre recursos y competencias distintivas**. Para esta aclaración, es necesaria la reflexión sobre el concepto tradicional de “**ventaja competitiva sostenible**” (Coyne, 1986). El enfoque basado en los recursos identifica los recursos como la fuente de ventajas competitivas. Pero no basta con tener una ventaja competitiva, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera.

La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas.

Selznick (1957), se refiere al concepto de **competencia distintiva** de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien.

Andrews (1971) por su parte le da ya una concepción actual al referirla a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

Otros autores definen las **competencias de la organización** como “el nivel y patrones de despliegues de recursos y habilidades pasados y presentes que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y objetivos”, diferenciándolas de los recursos por que se trata de “recursos obtenidos y desplegados de modo que no puedan ser duplicados fácilmente por otros”.

Esta conceptualización de los recursos y competencias distintivas permite apuntar que los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando: (a) la organización no comparta su propiedad con la

competencia; (b) permitan producir salidas adaptadas a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

La academia sobre estrategia se ha limitado a señalar que una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. Ahora, se añade que una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como **recursos críticos, factores estratégicos** o **activos estratégicos** y su stock será una buena medición de las competencias distintivas de la empresa.

Grant (1991) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”. Amit y Schoemaker (1993) definen los activos estratégicos de la empresa como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva”. Este último trabajo introduce la peculiaridad de ligar los factores estratégicos de la empresa, con los factores estratégicos de la industria, frente a los demás autores que sólo se centran en las características propias y particulares de los recursos poseídos por las organizaciones empresariales. La perennidad de las ventajas competitivas depende también de su adecuación a las reglas del juego competitivo. Aún cuando los recursos disponibles cumplan los requisitos mencionados, su valor competitivo es escaso si no se corresponden con factores claves de éxito en la actividad. La posición competitiva de la empresa debe apoyarse en ventajas competitivas consistentes con estos elementos críticos del entorno competitivo de la industria. En esta línea, Porter (1991) señala que los activos intangibles no son valiosos en sí mismos, sino porque ajustan la estructura de la industria y una estrategia particular: “Actividades ejecutadas pobremente, o inconsistentemente con las necesidades del comprador, pueden crear riesgos (o lastres) y no activos. Al mismo tiempo, los cambios

tecnológicos y otros de la industria pueden anular el valor de los activos o transformarlos en riesgos”.

Los recursos también se pueden agrupar **en recursos tangibles y recursos intangibles**, también denominados estos últimos por algunos investigadores como **activos invisibles**. Los activos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificable y catalogables; será pues su propia naturaleza la que les impedirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por el contrario, los recursos intangibles sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

Amit y Schoemaker (1993) precisan que los activos estratégicos serán un subconjunto de los recursos de la empresa, pero especialmente de capacidades. De esta manera, las ventajas competitivas de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre los conocimientos y habilidades que posea, así como sobre los sistemas directivos que controle; es decir, la competitividad se sostendrá principalmente en la configuración de su cartera de activos intangibles.

Otros autores piensan también que la cartera de competencias de una empresa compone los orígenes de las ventajas competitivas. Pudiendo identificar 3 características de las competencias principales: 1) permitir el acceso a una amplia variedad de mercados, 2) significativo aumento del valor del producto para el usuario final, y 3) armonización única de tecnologías y habilidades de producción las cuáles serán difícilmente imitables.

Desde este punto de vista, la empresa no será sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias, que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Con ello se alcanzará algún tipo de tecnología genérica que posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos. Esas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo, así como también se

perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos que también posee la empresa como los físicos y financieros

Pierde así importancia el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de los que se ha venido hablando. El rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad

Definitivamente como dice Juan Carlos Gómez, el valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en la empresas de amplia base tecnológica (Internet, software, biotecnología.

Cuando hablamos de los alcances del Capital intelectual se puede entender que es extremadamente amplio, ya que en cualquier actividad, por cotidiana que sea, se encuentra implícito el conocimiento de las personas sobre lo que hacen, lo que permite tener la materia prima para seguir generando conocimiento, y no solo la acumulación del mismo, sino el correcto uso que se le deba dar para generar ventajas competitivas con relación a otros que no aplican los conocimientos de la manera más idónea. Si conocemos lo que hacemos y a subes lo transmitimos haciendo que se generalice y se manipule de la mejor manera el conocimiento podemos encontrarnos con capacidades que anteriormente se encontraban fuera de nuestro alcance por estar desprovisto de esta información.

Cuando una organización emplea de manera correcta los conocimiento de su personal dentro de la empresa, los estimula para compartirlos con el resto del personal y les enseña a emplearlos adecuadamente, no solo está generando beneficio para la empresa, ya que está creando la posibilidad de mejora continua de las cualidades del personal en todas las áreas de su vida cotidiana.

Por esto es fácil observar que el alcance del capital intelectual y en sí de la gestión del conocimiento forma parte trascendental en el desarrollo eficiente y eficaz de una sociedad, organización, institución.

En resumen, sobre los conceptos vertidos podemos llegar a manera de conclusión de la siguiente forma:

Cada día son más las empresas que se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos. El trabajo intelectual está en ascenso, la fabricación de productos en descenso. El conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente más importante de lo que creamos, vendemos o compramos, sustituyendo a los activos tradicionales como tierra, equipos y mano de obra. Administrar el capital intelectual, encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo, se está convirtiendo en una de las actividades más importantes para las empresas. No es una tarea fácil, puesto que en su mayoría son intangibles, no se pueden tocar, mover o valorar fácilmente.

En este libro, Stewart ayuda a clarificar y organizar la gran masa de activos intelectuales intangibles con la que cuenta una empresa. Comienza por separarlos en tres grupos de capital:

- Humano
- Estructural
- Clientelar

Aunque cada uno de ellos sigue siendo intangible, se describen cosas que los gerentes pueden entender, organizar, administrar y hacer crecer sus empresas.

Más allá de reconocer que la información es el activo más importante de la empresa, es necesario traducir las teorías y buenas intenciones en planes y estrategias que lleven a mejoras del desempeño. Stewart le ayudará en esa transición desde la corporación industrial, en la que todo se mide en términos de activos físicos y financieros, hacia la empresa del conocimiento.

El capital intelectual es conocimiento, pero no cualquier tipo de conocimiento tiene que ser útil para la empresa. Un empleado puede ser un excelente pianista, pero esa destreza no tiene utilidad para el negocio. El conocimiento no se convierte en capital hasta que es capturado y empaquetado de forma

que pueda ser usado o apalancado para el bien de la compañía. Un empleado puede tener una idea brillante sobre cómo mejorar la producción. Esa idea es tan inútil como tocar piano, si la idea se queda en su cabeza.

Convertir la idea en un paquete utilizable es fácil; se puede hacer explícito simplemente escribiendo la idea y entregándola como sugerencia al gerente. Sin embargo, buena parte del capital intelectual es inexpresable, es conocimiento tácito, por ejemplo, la experiencia y experticia de un vendedor acumulada por años. ¿Cómo se puede empaquetar y apalancar ese tipo de conocimiento?

Para que el conocimiento tácito sea valioso para la empresa, debe hacerse explícito; expresarse en forma que se pueda examinar, mejorar y compartir. El primer paso en el proceso es saber dónde buscarlo. El capital intelectual de una empresa se encuentra en tres sitios: **Capital humano:** El conocimiento de individuos que crean soluciones para los clientes. Ejemplo: el empleado cuya sugerencia agrega riqueza a la empresa. **Capital estructural:** Los sistemas requeridos para compartir y transportar el conocimiento, tales como sistemas o laboratorios de información. Son necesarios para apalancar el poder mental de los empleados, de forma que la compañía pueda usarlo. **Capital clientelar:** Las relaciones que crea y mantiene con sus clientes. Su prestigio y sus marcas, son ejemplos de este tipo de capital, puesto que atraen y mantienen clientes.

Para lograr el éxito, los tres elementos deben estar presentes e interactuar entre sí. Por ejemplo, una buena idea (humano) sin los medios para comunicarla (estructural) no llega lejos. Por otro lado, una buena relación con el cliente puede desaparecer si el recurso humano no está al día con la tecnología.

Es necesario separar la información trivial y transitoria de los activos intelectuales a largo plazo. El número telefónico de un cliente importante es trivial, cualquiera puede obtenerlo, pero la relación que mantiene su empresa con ese cliente sí es capital intelectual, porque le da una ventaja sobre sus competidores.

CAPÍTULO III

HIPOTESIS

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis Principal

El liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

3.1.2 Hipótesis Secundarias

- a. Los dominios personales influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza.
- b. Las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes.
- c. El aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo de la organización inteligente.
- d. El aprendizaje en equipo del liderazgo no influye en el desarrollo de la organización inteligente.

3.2 Variables e indicadores de la investigación

3.2.1 Variable Independiente

X. LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Indicadores:

- x_1 liderazgo y dominio personal.
 x_2 liderazgo y modelos mentales.
 x_3 Liderazgo y aprendizaje en equipo.

3.2.2 Variable Dependiente

Y. CAPITAL INTELECTUAL

Indicadores:

- y_1 . Ideas inteligentes.

- y₂. Sistemas de aprendizaje.
- y₃. Carencia de modelos mentales.

3.3 Tipo y nivel de la investigación

3.3.1 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, planteado, el presente estudio reúne suficiente condiciones necesarias para que sea denominado como: “Investigación aplicada”.

3.3.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos del estudio esta investigación se centra en un plano de nivel descriptivo.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Método y diseño de la investigación

4.1.1. Método de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizó principalmente el método descriptivo y fue necesario complementar con el estadístico, análisis, síntesis entre otros.

4.1.2. Diseño

Para el diseño de la investigación se ha tomado como muestra en el cual:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

- M = Muestra de Gerentes
- O = Observación
- x = Liderazgo y Organizaciones inteligentes
- y = Capital intelectual
- r = Relación entre Variables.

4.2. Población y muestra

4.2.1. Población

La población objeto de estudio estuvo conformado por 850 Gerentes de empresas de Lima Metropolitana, la referencia fue obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias entre el mes de Enero del 2007 al mes de Enero 2008.

4.2.2. Muestra

En la determinación de la muestra óptima se ha seleccionado el muestreo aleatorio simple cuya fórmula ha sido propuesta por R.B. Ávila Acosta en el libro "Metodología de la

Investigación” y es como sigue:

$$n = \frac{Z^2 pqR}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Donde:

Z = Es el valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P = Proporción de gerentes que poseen liderazgo en las empresas inteligentes (Se asume P=0.5)

Q = Proporción de gerentes que no poseen liderazgo en las empresas inteligentes (Se asume Q=0.5)

e = Margen de error muestral

N = Población de gerentes

n = Tamaño óptimo de muestra

Por lo tanto teniendo nivel de confianza de 95% y 5 % como margen de error; los gerentes a seleccionar de manera aleatoria será:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(850)}{(0.05)^2(850) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = 160 gerentes.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.3.1. Técnicas

Las principales técnicas que se han utilizado en este estudio fueron la Encuesta, Análisis Documental, y la Entrevista.

4.3.2. Instrumentos

Guías de análisis documental, entrevistas y guía de observación.

4.4. Justificación e importancia de la investigación

4.4.1. Justificación

El desarrollo de este trabajo trata de dar respuesta a una de las preocupaciones donde se desea conocer cuáles son los principales factores y circunstancias que están afectando el liderazgo y la gestión del conocimiento, como el desarrollo del capital y como repercute su incidencia o relación en la efectividad de las organizaciones inteligentes seleccionadas a nivel de los gerentes de las empresas pequeñas y medianas, de Lima metropolitana que aún están activas.

4.4.2. Importancia

Se espera que este estudio determine los modelos de liderazgo dentro de las organizaciones inteligentes que se han tomado como punto de referencia y asimismo pueda servir a investigadores venideros que puedan ampliar sus conocimientos. Solo mediante una investigación, podemos saber si una empresa tomada como unidad organizativa inteligente está en condiciones óptimas para competir.

4.4.3. Limitaciones

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación se han presentado dificultades para la obtención de información durante las encuestas y las entrevistas realizadas a los gerentes debidos que no están acostumbrados a este tipo del ejercicio por preguntas. Asimismo cabe destacar que para poder establecer nuestra relación con los gerentes no hemos valido en base a los datos históricos actualizados que maneja la Sociedad Nacional de Industrias.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Presentación

Este capítulo tiene el propósito de presentar todo el proceso que nos conduce para a la demostración de las hipótesis en la investigación **“El liderazgo y la gestión del conocimiento como contribuye en el capital intelectual de las empresas”**.

Es en este entendido, como el capítulo determina el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Determinar si el dominio personal influyen en el, líder y su relación con la toma de decisiones bajo certeza.
- b. Determinar si los modelos mentales del líder y su influencia en el análisis profundo de las organizaciones inteligentes.
- c. Determinar si el aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo de la organización inteligente.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación ya que cada objetivo específico constituye un sub capítulo de este análisis y consecuentemente nos permitirá contrastar la hipótesis de trabajo para aceptarla o rechazarla con un alto grado de significación.

Contrastación de hipótesis

El liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

Hipótesis a:

H₀ : El liderazgo a través de la gestión del conocimiento no contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

H₁ : El liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

liderazgo	Efectividad de las org. inteligentes					Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	
Sist. de valores personales	34	16	4	4	5	63
Cont. en los subordinados	5	17	8	7	8	45
Expec. Acerca del jefe	8	10	10	6	5	39
Presiones amb. en la org.	4	2	3	1	2	12
Total	51	45	25	18	20	160

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum_{k=1}^i \frac{O_i - E_i}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3 - 1) (5 - 1) = 8$ grados de libertad.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (**H₀**) si el valor calculado de **x²** es mayor o igual a 15.5073.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor **x²** se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})}{E_{ij}} = 29.95$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $29.95 > 15.5073$, se rechaza H_0 .

7. **Conclusión:** El liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

Hipótesis b:

H_0 : Los dominios personales que influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza.

H_1 : Los dominios personales que influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza.

Dominios personales	Toma de decisiones				Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	
Tener el poder formal	3	6	6	8	23
Liderazgo servidor	6	10	13	9	38
Humildad para servir	45	19	8	6	78
Explotar iniciativas del personal	8	2	1	1	12
Ser tolerante	1	2	3	2	8
Total	63	39	31	26	160

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es

verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(4-1)(3-1) = 6$ grados de libertad.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de x^2 es mayor o igual a 12.592.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor x^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 32.5$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $32.5 > 12.592$, se rechaza **H_0** .
7. **Conclusión:** Los dominios personales influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza.

Hipótesis c:

- a. **H_0** : Las características de los modelos mentales no influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes.
- b. **H_1** : Las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes.

Modelos mentales	Análisis de los problemas de las o.i.		Total
	Si	No	
Orientación de tareas	12	28	40
Orientación a los empleados	11	19	30
Combinación de ambos	78	11	89
Total	101	58	160

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente

procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_j)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(2-1) = 2$ grados de libertad.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de x² es mayor o igual a 5.991.

5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor x² se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

6. **Decisión estadística:** Dado que 51.08 > 5.991, se rechaza H₀.

7. **Conclusión:** Las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes.

Hipótesis d:

a. **H₀** : El aprendizaje en equipo del liderazgo no influye en el desarrollo la organización inteligente.

b. **H₁** : El aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo la organización inteligente.

Aprendizaje en equipo	Desarrollo de la organización inteligente					Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca	
Autocrático	24	8	2	16	4	54
Burocrático	9	19	5	4	6	43
Democrático	15	6	6	19	5	51
Dejar hacer, dejar pasar	1	2	4	2	2	11
	49	35	17	41	17	160

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(5-1) = 8$ grados de libertad.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de x^2 es mayor o igual a 15.5073.

5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor x^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 29.96$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $29.96 > 15.5073$, se rechaza H_0 .

7. **Conclusión:** El aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo la organización inteligente.

DISCUSIONES

EXPLICACION MODELO CHI-CUADRADO.

Como exige la metodología planteamos las siguientes hipótesis:

H_0 : El liderazgo a través de la gestión del conocimiento no contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

H_1 : El liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

Prueba estadística: prueba no paramétrica: Chi cuadrada χ^2

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 1

Punto crítico:

$$\chi_0^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Función Pivotal:

Esta prueba estadística se ha efectuado con la siguiente información:

- Nivel de significación : $\alpha = 0.05$
- Grados de libertad : $V = (K-1) = (5-1) = 4$
- Fórmula :

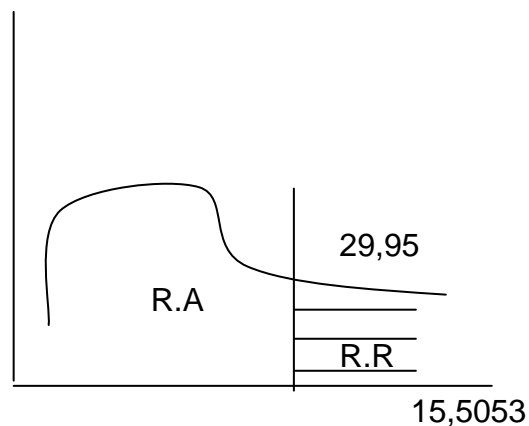
$$\mathbf{X}^2 = \sum_{K=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

- Valores : $X_T^2 = 29,95$

$$X_T^2 = 29,95$$

Como $\therefore X_1^2 > X_T^2$

Se rechaza H_0



PRUEBA DE HIPÓTESIS

$$\alpha = 0,05$$

:

*O_i = Valor observado**O_i = Valor esperado**V = (k-1) = (5-1)=4**fe = 7,2*

$$\chi^2 = \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$\chi^2 = 29,95$

TOMA DE DECISIÓN

Como el valor $\chi^2 = 15,5053$ es mayor a $\chi^2 = 29,95$ (valor crítico de tabla), se aloja en la región de rechazo, indicando que debe rechazarse la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Demostrando que: El liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

Y así sucesivamente con las demás hipótesis.

TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

Los resultados de las tablas de encuestas se encuentran claramente detallados en las graficas en este caso aparecen enumeradas del 01 al 18 y a continuación se detallan: .

La tabla 01 determina la encuesta realizada sobre la situación de las pequeñas y medianas empresas donde el 50% responde el ausentismo de

líderes, el 28 responde la existencia de verdaderos líderes y el 22% responde la existencia de pseudo líderes..

La tabla 02 determina que el 80% de encuestados conoce el liderazgo eficaz, mientras el 20% desconoce.

Tabla 03 sobre la esencia del liderazgo el 52% de encuestados establece que tiene disposición de seguir al líder mientras el 39% puede contar con recursos a su disposición y el 9% restante tiene capacidad de influir en la gente.

Tabla 04 sobre las características del líder, el 49% posee humildad para servir, el 24% posee liderazgo servidor, el 14% sustenta tener el poder formal, un 8% posee características a explotar iniciativas del personal y finalmente el 5% de líderes tiene capacidad de ser tolerante.

Tabla 05, acerca de las acciones de los gerentes en las empresas, el 62% pueden reemplazar sus hábitos, un 23% pueden aplicar hábitos aprendidos, y un 15% pueden crear Condiciones de acciones de los gerentes en las empresas.

Tabla 06, sobre los estilos de liderazgo, el 66% de gerentes combinan estilos de liderazgo, el 25% de gerentes se orientan a las tareas y el 19% de los gerentes se orientan a los empleados.

Tabla 07 por el estilo de liderazgo el 49% de encuestados, si saben del estilo, un 21% definitivamente si, el 13% definitivamente que no, pero el 125 no sabe y no opina y finalmente el 7% probablemente no sabe sobre el estilo de liderazgo en la empresa.

Tabla 08 muestra la aceptación de estilos de liderazgo determinado que el 71% de los encuestado si responden a la aceptación , un 29% no aceptan estos estilo de liderazgo y un 0.00% desconoce totalmente esta forma de aceptación de liderazgo.

Tabla 09 , los encuestados sobre la situación influyentes en el líder el 40%

posee sistema de valores claramente definidos, un 28% si tiene confianza en los subordinados, otros 24 % tienen expectativas acerca del líder, mientras que el (5 siente presiones ambientales en la organización.

Tabla 10, los encuestados por el liderazgo más adecuado el 34% maneja un liderazgo democrático, el 27% es burocrático, asimismo el 32% alude que es autocrático y un 7% sustenta que el liderazgo es dejar hacer y dejar pasar.

Tabla 11, los encuestados acerca de El líder y el cambio empresarial dieron sus opiniones de la forma siguiente, un 44% si el líder propicia el cambio empresarial, los otros 31% opinan que no propicia cambio empresarial y finalmente el 25% desconoce que se dé los cambios empresariales.

Tabla 12, sobre la toma de decisiones empresariales un 32% saben que en algunas veces existen decisiones de tipos empresariales, 28% sustenta que casi siempre se da, el 16 % responde que si siempre se toma decisiones, el 13% determina que nunca y mientras finalmente el 11% sostiene que nunca ha percibido las decisiones empresariales.

Tabla 13, acerca del análisis situacional, los encuestados respondieron de la forma siguiente, que un 40% sostiene que sí, el 25% responde casi siempre, el 19% responde algunas veces, el 16 % casi nunca y el 0.00% determina con sus respuesta nunca.

Tabla 14 las encuestados sobre la técnica de lluvias de ideas en empresa el 31% responde que el algunas veces hacen, el 25% determina que casi siempre se realiza, el 22% afirma que si es siempre esta actividad, el 15% responde a casi nunca y finalmente 7% opina que nunca se percibe la técnica de lluvia de ides en la empresa.

Tabla 15, sobre el desarrollo de nuevos productos, el 64% afirma que sí se da el desarrollo de nuevos productos, el 36% responde que no, mientras que el 0.00 no declara.

Tabla 16, los encuestados por la participación del personal en nuevos productos determinaron de la siguiente manera, el 41% señala que entre 6-9 del personal participan, el 20% sostiene que participan entre 1-2 personas, el 17% opina que si participan entre 3-5 personas y el 13% sostiene sobre ninguna participación y finalmente el 9% opina que si participan a mas de 10 personas.

Tabla 17 sobre el producto y las pruebas de experimentación – calidad los encuestados respondieron que siempre se experimenta con 30%, el 26% dijo casi nunca existe pruebas de experimentación, el 22% dijo casi siempre, el 11% dijo algunas veces y los otros 11% fue enfático que nunca se experimentaban.

Tabla 18. Los encuestados por la opinión sobre los productos y creatividad emitieron con los siguientes porcentajes un 39 respondió por un sí definitivo, el 26% dijo probablemente que si , el 19% determino definitivamente de un no, el 16% dijo probablemente que no, y sin porcentaje dijo que no sabe y no opina.

CONCLUSIONES

- a. En esta investigación se ha establecido determinar que el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes. En este entendido, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas son conscientes sobre la necesidad de la implantación de un programa en la formación de recursos humanos sin embargo la junta de los accionistas en la mayoría de los casos se resisten argumentando que no disponen fondos para destinar en la capacitación y por ende en el desarrollo humano. Asimismo se resisten mostrar sus balances como el estado de pérdida y ganancias que son puntos clave para detectar sus movimientos y es allí donde se podrían recibir ciertas orientaciones para el uso y destino de los recursos.

La mayoría de las empresas que se ha estudiado pertenecen a los Pymes, y cuentan entre 10 a 20 empleados y están subsidiados por el estado y son beneficiarias con este tipo de aporte porque es política del estado promover el pleno empleo, sin embargo aún existiendo condiciones de desarrollo del capital intelectual no existe exigencia esta área tan importante.

- b. Que en cuanto a las características que los dominios personales influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza. Pues en realidad dentro de las empresas que se han estudiado los dominios personales influyen directamente hacia los subordinados debido que el gerente trata directamente los asuntos relacionados de la empresa donde operan. Además la mayoría de los empleados optan que el propio gerente sea el que les dé las indicaciones para sus funciones laborales y el trato hacia los clientes. Cabe resaltar que los empleados más satisfechos de esta

relación son los que extienden ciertos prestamos como es el caso de "RAIZ", una empresa que con el desarrollo del pyme de 3 empresas que tenía ahora suma a 8 empresas y están ubicadas estratégicamente en las ciudades más grandes como es el caso de Lima, Arequipa, Chiclayo, Jaén entre otros.

- c. Ha quedado demostrado que las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes. Porque, en este punto, se ha encontrado que los empleados reciben repetitivamente los modelos mentales preconcebidos. Al tratar con sus clientes ensayan nociones repetitivas porque es la única vía como pueden satisfacer al cliente. Por lo mismo, como en el caso de los panetones todinno el gerente les ha enseñado a memorizar y repetir "el mejor paneton del Perú es todinno, los chocolates también y todos los productos todinno".. El concepto del modelo mental es algo que se vive permanente en las empresas pequeñas y medianas estudiadas por que de ellos el éxito empresarial.

- d. Que en cuanto el aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo la organización inteligente. En las empresas donde se ha enfocado el estudio se ha observado que el trabajo en equipo es permanente y de gran éxito, es el instrumento que se tiene más presente y asimismo se han recogido testimonios que en el caso que no trabajen en equipos se le va a despedir. Los equipos que se han formado a manera empírica con el correr del tiempo han ido perfeccionando y han constituido metodologías propias para su desarrollo empresarial. Las empresas que se dedican a las actividades de préstamos son los que temporalmente envían mediante convenios con Esan u otros institutos para el mecanismo de aprendizaje a sus empleados. Tal es el caso de todas las tiendas que están ubicadas en Gamarra.

Finalmente del resultado de la investigación, también ha permitido

determinar que el liderazgo gerencial es importante en las organizaciones empresariales, toda vez que permite encaminar los recursos hacia los objetivos planteados.

Todas las empresas que se ha estudiado a pesar que la mayoría tal vez no conozca bien la gerencia del conocimiento pero con la práctica han aprendido el trato hacia las personas tanto con sus empleados que son componentes tanto componentes endógenos y sus clientes junto con los proveedores que asumen el componente exógeno de la empresa es decir que forman parte del entorno. De esta manera por los años que llevan de vigencia en algunos casos hemos encontrado como es el caso de Bata Rimac que tiene más de 30 años

RECOMENDACIONES

- a.** En esta investigación se recomienda que el desarrollo humano determina acciones de buen liderazgo a través de la gestión del conocimiento por que contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes. Pues en este entendido, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas cada vez son conscientes por la necesidad en la implantación de programas en la formación de recursos humanos. sin embargo adolecen de capitales o en todo caso no tienen capacidad económica para destinar fondos para estos propósitos. El estado debería exigir o brindar ciertas facilidades para la formación de recursos humanos.
- b.** La mayoría de las empresas que se ha estudiado pertenecen a los Pymes, y cuentan entre 10 a 20 empleados y están subsidiados por el estado. Reciben este tipo de aporte porque es política del estado promover el pleno empleo, sin embargo se ausente en la exigencia de la formación del capital intelectual. La recomendación es que dentro del otorgamiento financiero debería ir rubro de formación humana y para la capacitación.
- c.** Que en cuanto a las características que los dominios personales influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza. No se debería depender tanto de los gerentes directamente, porque a la larga van a ser muy dependientes, para tal efecto los gerentes de los pymes como los empleados más destacados deberían tener el acceso de pasantías en el exterior mediante convenios que suscriban con sus pares existentes sea a nivel de la Región Latinoamericana o con pymes Europeas tal es el caso como se dá en España.
- d.** Ha quedado demostrado que las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes. En esta situación se recomienda que los gerentes reciban mejores capacitaciones por tal motivo las empresas

estudiadas deberían formalizar sus convenios con las bancas nacionales o con la sociedad Nacional de Industrias que sí disponen centros de formación d capital intelectual. Que en cuanto el aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo la organización inteligente. Según las investigaciones el trabajo en equipo en el Perú se adaptado desde hace dos décadas por lo mismo aún se sugiere que se pueda implementar con mayores infraestructuras debido que estas empresas aunque son consideradas de dimensiones pequeñas satisfacen a gran sector de consumidores.

Finalmente muestra recomendación en esta investigación, es que el desarrollo de liderazgo gerencial como clave del éxito debe ser prioritario tanto en pequeñas, medianas empresa y en las grandes, también debe ser en la empresas públicas porque solo de esta manera tendremos lideres con mentalidades competitivas y gerentes realmente comprometidos ala desarrollo social.

Todas las empresas que se ha estudiado como organizaciones inteligentes deben destinar tecnología y recursos permanentemente para constituirse competentes, ya que estas empresas en la mayoría son nacionales, de esta forma podría crecer en este rubro empresarial delicado y de gran importancia en la economía nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- a. **AMARU C.** Antonio. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN TEORÍA GENERAL Y PROCESO ADMINISTRATIVO*. Editorial. Pearson Educación de México, S.A. de CV.; Primera Edición. 5319 Naucalpan de Juárez, Estado de México, pp. 458.
- b. **BATEMAN**, Thomas S. y Scott A. **SNELL**. *ADMINISTRACIÓN: Una Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1985, pp. 747
- c. **BATEMAN**, S. Thomas y **SNELL** A. Scott. *ADMINISTRACIÓN: Un nuevo competitivo*. Editorial Mc. Graw – Hill Interamericano S.A. de CV Sexta Edición. México D.F., 2005, pp. 585.
- d. **BOHLANDER** George y **SCOTT SNELL**, Arthur Sherman *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Internacional Thomson S.A. de CV México DF 2001, pp. 706.
- e. **CERTO**, Samuel C. *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 599
- f. **CHIAVENATO**, Idalberto. *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Primera Edición. Bogotá D.C.. Colombia, pp. 475.
- g. **CHIAVENATO**, Idalberto. *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, México D.F., 2000, pp. 1056

- h. **DRUCKER F.** Peter. *LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD FUTURA*. Editorial Grupo Norma S.A., Bogotá – Colombia, 2002 pp. 790.
- i. **EDVINSSON LEIF y MICHAEL S. MALONE.** *EL CAPITAL INTELECTUAL. COMO IDENTIFICAR Y CALCULAR EL VALOR INEXPLORADO DE LOS RECURSOS INTANGIBLES DE SU EMPRESA*. Editorial Grupo Norma S.A., Bogotá, Colombia 1998; pp. 245.
- j. **EVANS, R.** James y William M. Lindsay. *ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD*. Editores, S.A. de C.V. México D.F. 2008, pp. 783.
- k. **GOODSTEIN D.** Leonard y Timothy M. Nolan. *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. Editorial Mc. Graw – Hill Interamericana S.A., Colombia, 2001. pp. 442.
- l. **HAMPTON,** David R. *ADMINISTRACIÓN*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Tercera Edición, México D.F., 1989, pp. 791
- m. **HITT A Michael y BLACK J. Stewart, Porter W. Lyman.** *ADMINISTRACIÓN*. Editorial Pearson Educación de México. S.A. de CV, Naucalpan de Juárez, Edo de México 2006, pp. 694.
- n. **JERICO,** Pilar. *LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO, CONSTRUYENDO COMPROMISO*. Pearson Educación, S.A. 28042 Madrid – España. 2008, pp. 206.
- o. **KAST,** Freemont E. Y James E. **ROSENZWEIG.** *ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México

S.A. de C.V., Cuarta Edición, México D.F., 1988, pp. 754

- p. **KOONTZ**, Harold y Heinz **WEHRICH**. *ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F., 1998, pp. 796
- q. **ROBBINS**, Stephen P. y Mary, **COULTER** *ADMINISTRACIÓN*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México D.F., 1996, pp. 770
- r. **ROBLES VALDEZ**, Gloria y Carlos **ALCÉRRECA JOAQUÍN**. *ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO*. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 2000, pp. 420
- s. **SENGE M.** Peter, *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones abierta al aprendizaje – 2da Ed. 2ª reimp.* Buenos Aires: Ediciones Juan Granica S.A., 2005, pp. 375.
- t. **STONER**, James A.F.; R. Edward, **FREEMAN** y Daniel R. **GILBERT JR.** *ADMINISTRACIÓN*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688
- u. **TERRY**, George R. y Stephen, **FRANKLIN**. *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1985, pp. 747
- v. **THIERAUF**, Robert J.; Robert C. **KLEKAMP** y Daniel W. **GEEDING**. *PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN*. Editorial Limusa S.A., México D.F., 1983, pp. 791
- w. **VALENCIA RODRÍGUEZ**, Joaquín, *DIRECCIÓN MODERNA DE ORGANIZACIONES*. International Thomson Editores S.A. de CV México. DF 11560, pp. 445.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ESPECIALIZADAS

- a. **CERTO, Samuel C.** *ADMINISTRACIÓN MODERNA.* Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 599
- b. **GONZALES, Martín y Socorro, OLIVARES.** *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE LATINOAMERICANO.* Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1999, pp. 343
- c. **HICKS, Herbert G.** *ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES: DESDE UN PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS.* Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Sexta Impresión, México D.F., pp. 587
- d. **KOONTZ, Harold y Heinz, WEHRICH.** *ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL.* McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F., 1998, pp. 796
- e. **ROSENBERG, J.M.** *DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.* Grupo Editorial Océano, Barcelona – España, pp. 641
- f. **RUE, Leslie W. y BYARS, Lloyd L.** *ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y APLICACIONES.* Editorial Alfomega S.A., México D.F., 2000, pp. 544
- g. **STONER, James A.F.; R. Edward, FREEMAN y GILBERT, Daniel R.** *ADMINISTRACIÓN.* Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688
- h. **ACEVEDO MARTÍNEZ, Jorge Antonio; RODRÍGUEZ REYES, Tomasa.** *LA CULTURA DEL EMPRESARIO EN PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS.* México 2002.

- i. **ANSOFF, H. Igor, 1997.** *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL.* tr. Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª. ed. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, 548 p.
- j. **CAMP, Roderic A, 1995.** *LOS EMPRESARIOS Y LA POLÍTICA EN MÉXICO: UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA.* Tr. Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, c 1989. 290 p.
- k. **GEERTZ, Clifford, 1997.** *LA INTERPRETACIÓN DE LAS CULTURAS.* Tr. Alberto L. Bixio, España: Gedisa, c 1973. 387 p.
- l. **HOFSTEDE, Geert, 1984.** *CULTURE'S CONSEQUENCES: INTERNATIONAL DIFFERENCES IN WORK-RELATED VALUES.* Beverly Hill: Sage Publications, Inc.
- m. **Informativo "CABALLERO BUSTAMANTE".** Año 2003. Revista de Asesoría Especializada. Lima – Perú.
- n. **LAMBING, Peggy y Kuehl, Charles, 1998.** *EMPRESARIOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS.* Tr. Adolfo Deras Quiñónez. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, 299 p.
- o. **MINTZBERG, Henry y Brian Quinn, James, 1993.** *EL PROCESO ESTRATÉGICO.* Tr. Georgina Greenham del Castillo, 2ª. ed. México: Prentice hall. Hispanoamericana, c 1988. 1207 p.
- p. **OHMAE, Kenichi, 1996.** *EL MUNDO SIN FRONTERAS: PODER Y ESTRATEGIA EN LA ECONOMÍA ENTRELAZADA.* tr. Roberto A. Hass. México: Mc Graw Hill, c 1992. 248 p.
- q. **PORTER, Michael E., 1997.** *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES, Y DE LA COMPETENCIA,* México: Cecsca, c 1982. 407 p.

ANEXOS**CUESTIONARIO****I.- SOBRE LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

- 1.- ¿Actualmente que encuentra en las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana?
 - a. Ausencia de líderes
 - b. Líderes verdaderos
 - c. Seudo líderes

- 2.- ¿Ud. cree que un buen gerente puede ser un líder eficaz?
 - a. Si.
 - b. No.
 - c. Desconoce

- 3.- ¿Cuál es la esencia de la gestión del conocimiento?
 - a. Contar con recursos a su disposición.
 - b. Disposición de la gente a seguir al líder.
 - c. Capacidad de influir en la gente.

- 4.- ¿Qué característica debe tener un líder?
 - a. Tener el poder formal.
 - b. Liderazgo servidor
 - c. Humildad para servir
 - d. Explotar iniciativas del personal
 - e. Ser tolerante

- 5.- ¿Cuál de estas acciones deben ser empleadas por los gerentes en las empresas?
 - a. Reemplazar hábitos anticuados.
 - b. Aplicar hábitos aprendidos
 - c. Crear condiciones

- 6.- ¿Cuál de los estilos de liderazgo es el más adecuado para ser aplicado en el sector?
- Gerentes que se orientan a las tareas
 - Gerentes que se orientan a los empleados
 - Gerentes que combinen ambos estilos anteriores
- 7.- ¿Ud. cree que al personal de empleados y trabajadores les es fácil darse cuenta del estilo de liderazgo aplicado en las empresas?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - No sabe, no opina
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
- 8.- ¿Ud. considera que el personal de empleados y trabajadores de las empresas textiles aceptan los estilos de liderazgo?
- Si
 - No
 - Desconoce
- 9.- ¿Cuál de las situaciones es la que más influye en el líder?
- Sistema de valores personales.
 - Confianza en los subordinados.
 - Expectativas acerca del jefe.
 - Presiones ambientales en la organización.
- 10.- ¿Cuál de los tipos de liderazgo es el más adecuado en las empresas textiles?
- Autocrático.
 - Burocrático.
 - Democrático.
 - Dejar hacer, dejar pasar.

- 11.- ¿Cree Ud. necesario que en las actuales circunstancias el líder debe estar buscando el cambio en estas empresas?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce

II.- SOBRE CREATIVIDAD EMPRESARIAL Y CAPITAL INTELECTUAL

- 12.- ¿Suele tomar decisiones prematuras y éstas generalmente son acertadas?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
- 13.- ¿Analiza profundamente un problema concerniente a la empresa?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
- 14.- ¿Generalmente utiliza la técnica de lluvia de ideas para solucionar un problema concerniente a la empresa?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
- 15.- ¿Actualmente la empresa está desarrollando nuevos productos?
- a. Si
 - b. No
 - c. No declara

16.- Participarán muchas personas en el desarrollo de nuevos productos

- a. 1-2 personas
- b. 3-5 personas
- c. 6-9 personas
- d. de 10 a más personas
- e. Ninguna persona

17.- ¿Cuándo se presenta un producto, éste es sometido a pruebas de experimentación o de calidad?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

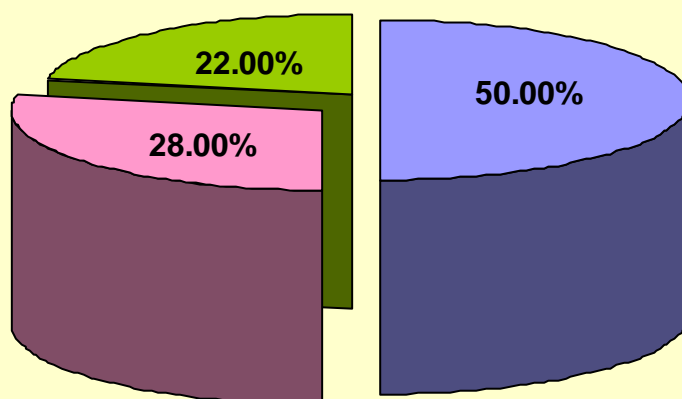
18.- ¿Considera que sus productos o algunos de ellos son creativos?

- a. Definitivamente sí
- b. Probablemente sí
- c. No opina / No sabe
- d. Probablemente sí
- e. Definitivamente sí

GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 01

Situación en las pequeñas y medianas empresas



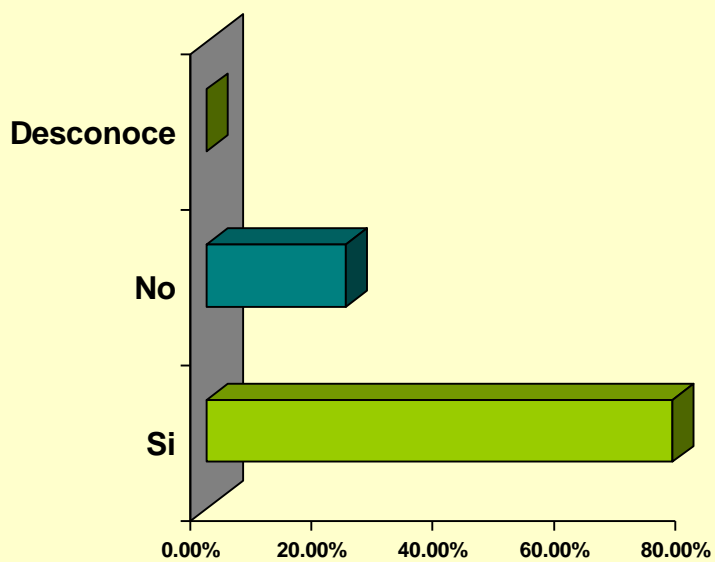
■ Ausencia de líderes
■ Líderes verdaderos
■ Seudo líderes

FUENTE :

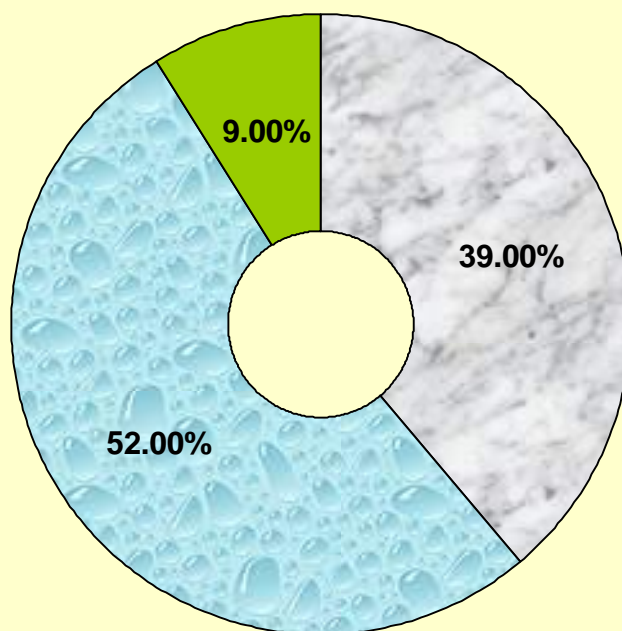
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 02

El gerente y el liderazgo eficaz

**FUENTE :**

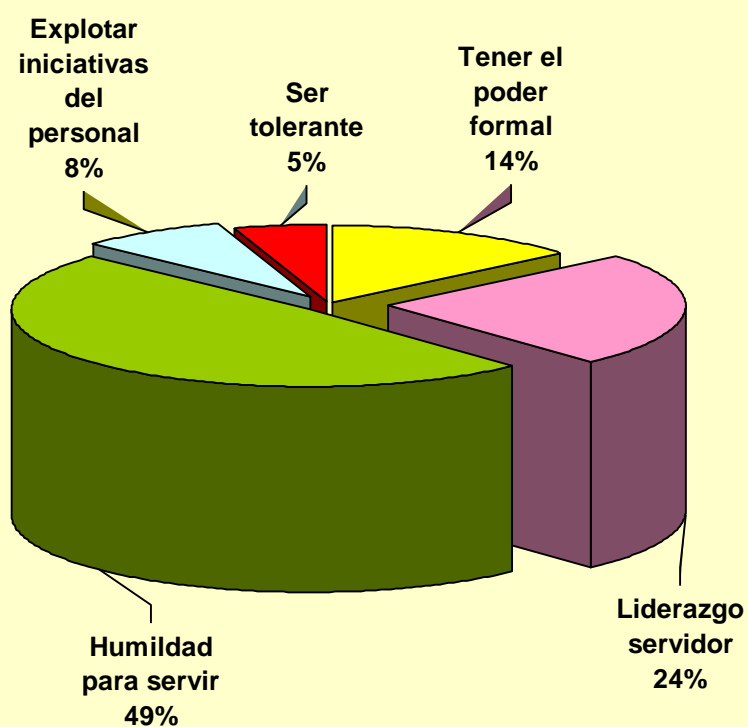
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 03**Esencia del liderazgo**

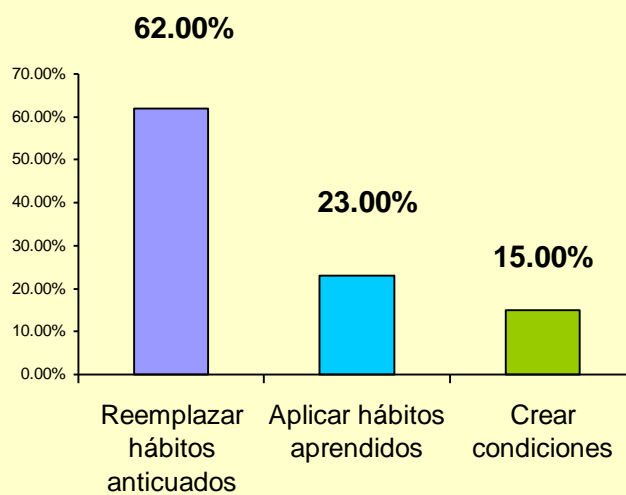
- Contar con recursos a su disposición
- Disposición de la gente a seguir al líder
- Capacidad de influir en la gente

FUENTE :

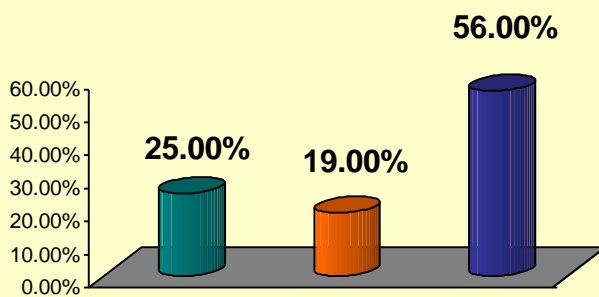
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 04**Características del líder****FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 05**Acciones de los gerentes en las empresas****FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO Nº 06**Estilos del liderazgo**

- Gerentes que se orientan a las tareas
- Gerentes que se orientan a empleados
- Gerentes combinen estilos anteriores

FUENTE :

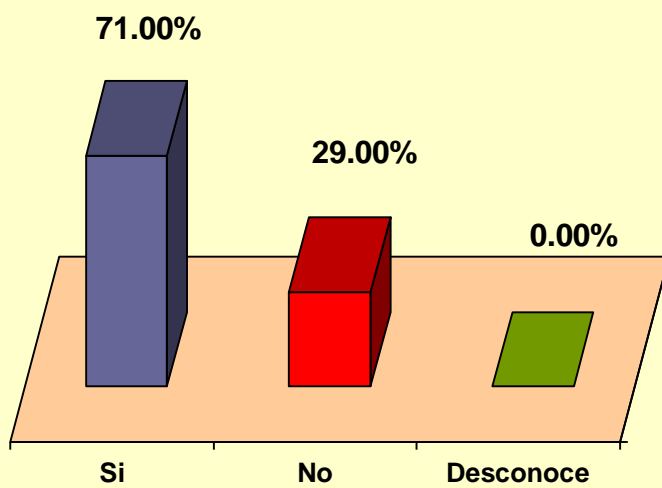
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 07**Estilo del liderazgo en las empresas****FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 08

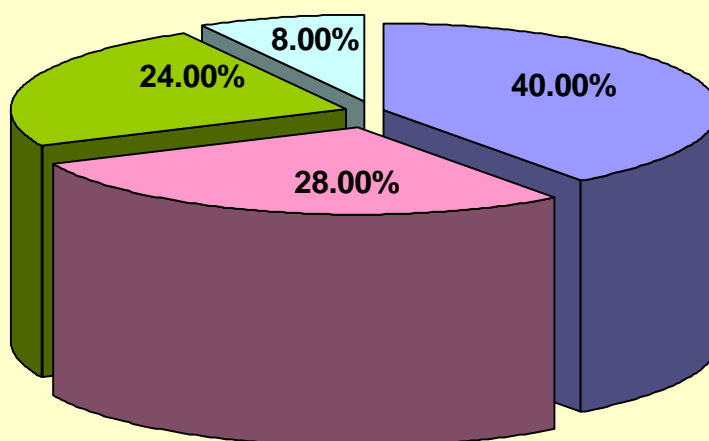
Aceptación de estilos de liderazgo

**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 09

Situación influyentes en el líder



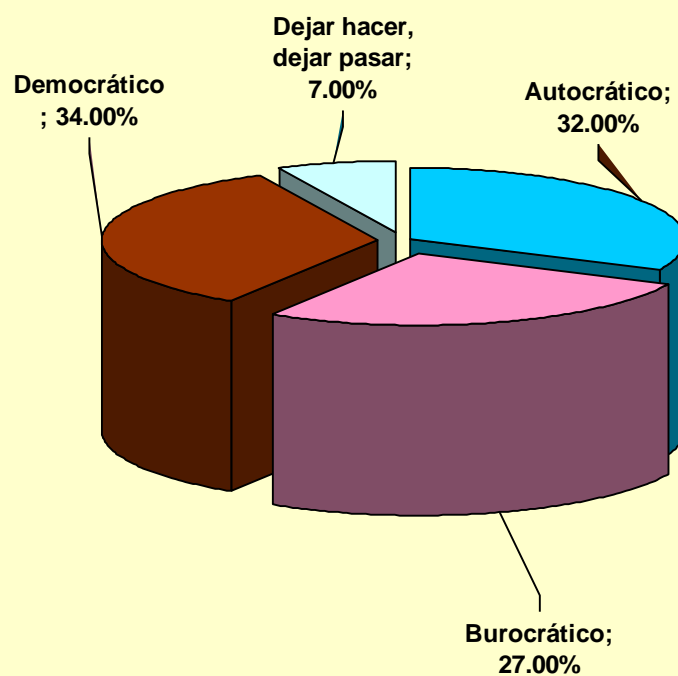
- Sistema de valores personales
- Confianza en los subordinados
- Expectativas acerca del Jefe
- Presiones ambientales en la organización

FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 10

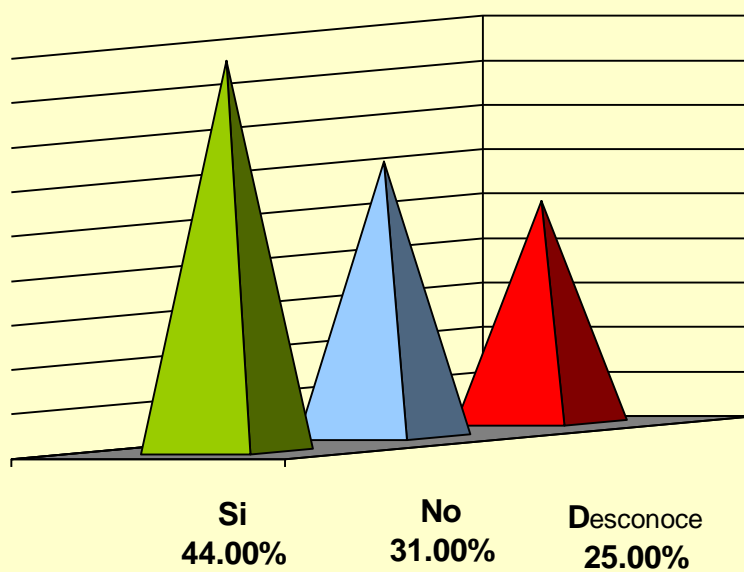
Liderazgo más adecuado

**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO Nº 11

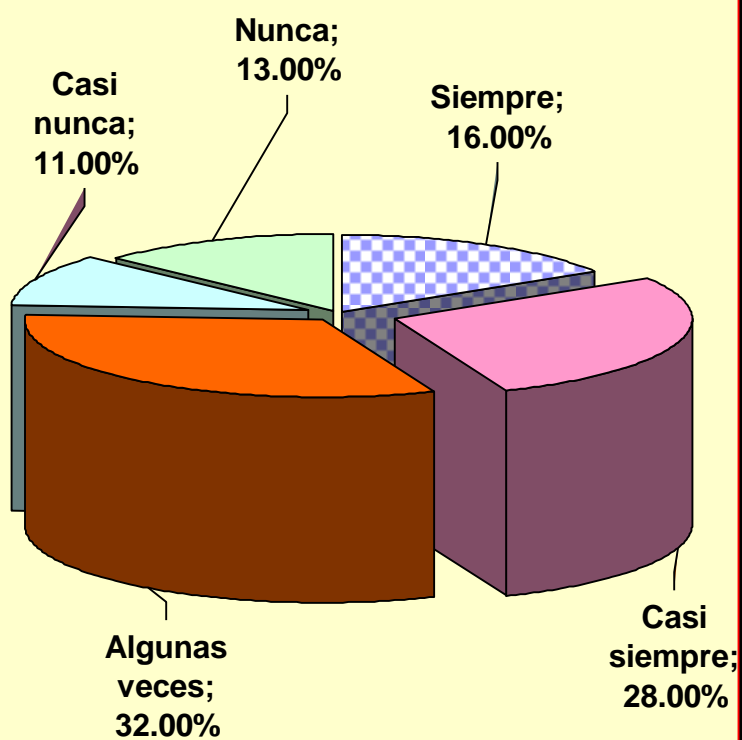
El líder y el cambio empresarial

**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 12

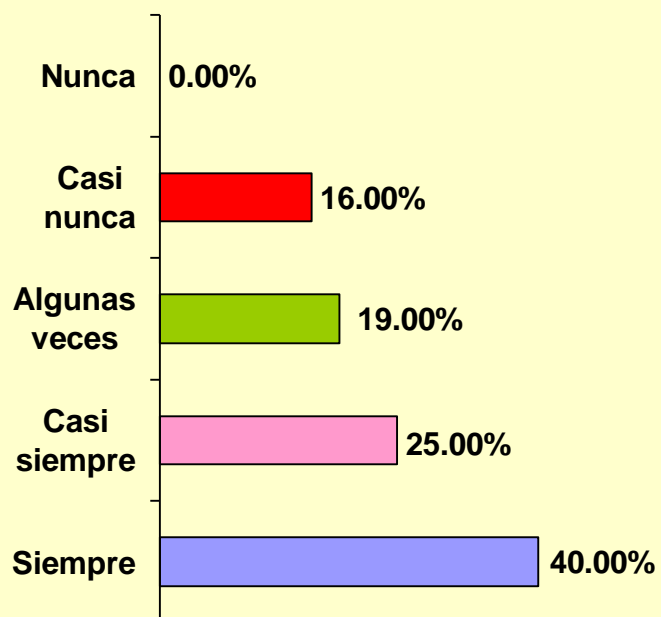
Toma de decisiones empresariales

**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 13

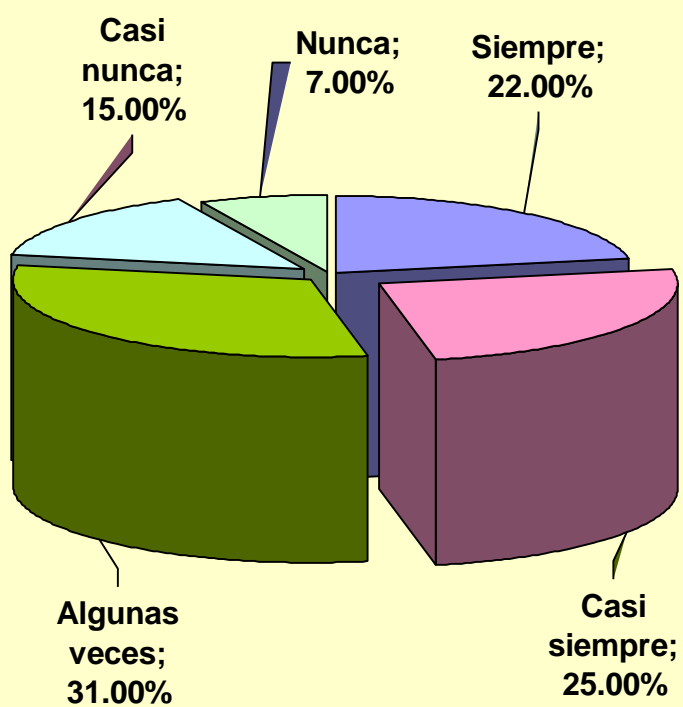
Análisis situacional de la empresa

**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 14

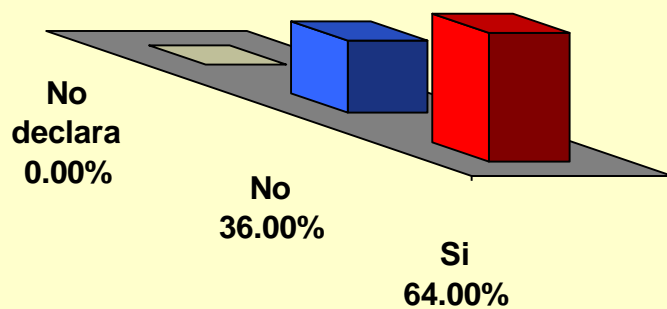
Técnica de lluvia de ideas en empresa

**FUENTE :**

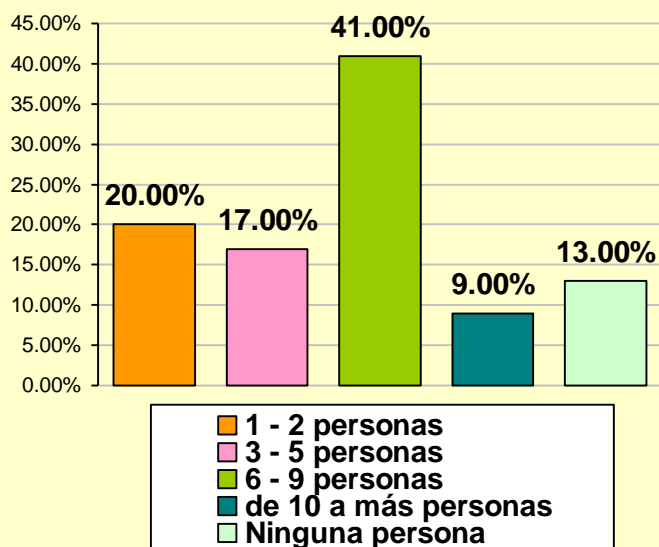
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 15

El desarrollo de nuevos productos

**FUENTE :**

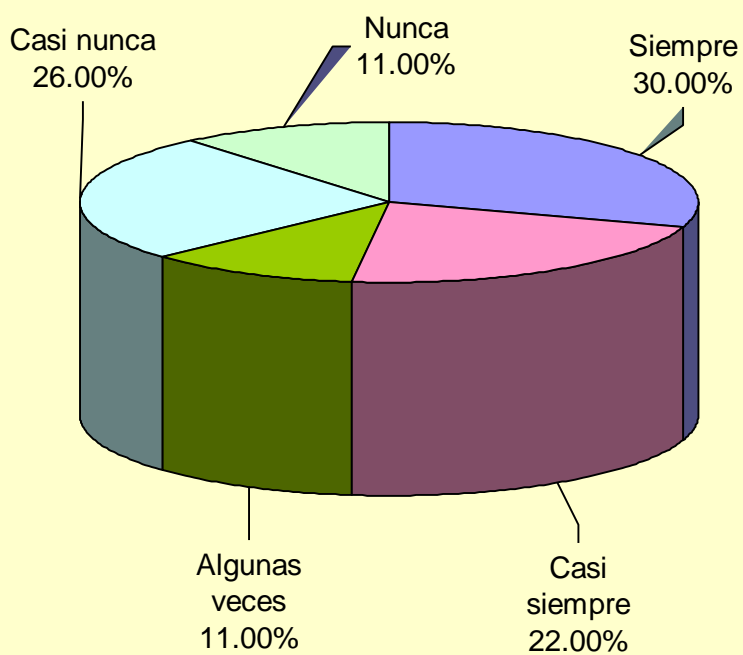
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 16**Participación del personal en nuevos productos****FUENTE :**

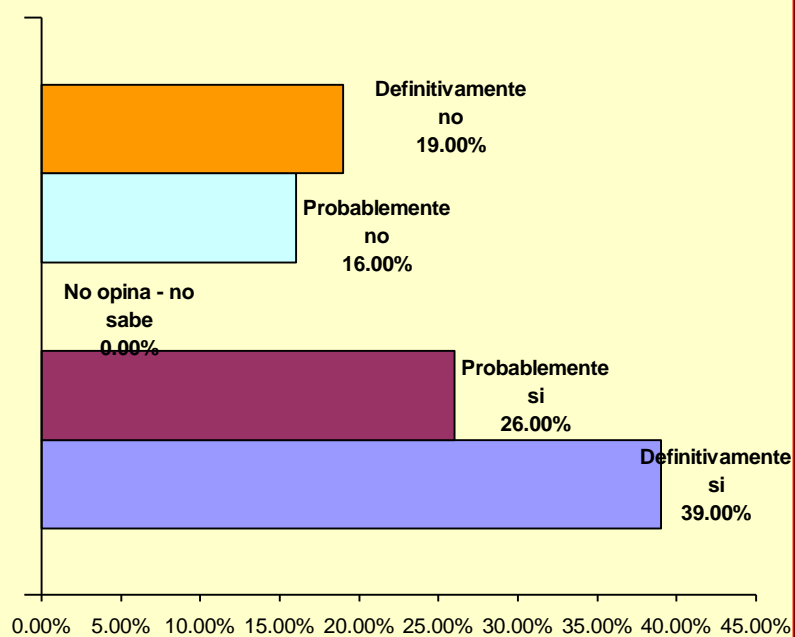
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008

GRÁFICO N° 17

El producto y las pruebas de
experimentación - calidad

**FUENTE :**

*Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas
de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008*

GRÁFICO N° 18**Opinión sobre productos y creatividad****FUENTE :**

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana. Enero a Abril 2008