

EL LIDERAZGO EFECTIVO PARA ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO

Área IV: ADMINISTRACIÓN y FINANZAS

Tema: 6) Los nuevos escenarios y los efectos sobre las organizaciones:

Subtema: c) Comunicación y Liderazgo

XVIII JORNADAS NACIONALES DE JÓVENES PROFESIONALES EN CIENCIAS
ECONÓMICAS

(3400) Ciudad de Corrientes Capital – Corrientes

26, 27 y 28 de Septiembre de 2013

Índice

1. Introducción

2. Marco Conceptual

2.1. Evolución de la Administración como Ciencia

2.2. Estilos de Liderazgo y Tipos de Personalidad

2.3. Cultura y Clima Organizacional

2.4. Los Procesos de Cambio

3. Marco Contextual

3.1. Los Nuevos Paradigmas de Gestión

3.2. La Situación Actual del Medio Local

4. Conclusiones

5. Referencias Bibliográficas

1. Introducción

“Gerenciar” implica lograr resultados a través de la gente, y ésta representa el espíritu de las organizaciones. Entonces, por más que exista la mejor tecnología, que se dispongan de los recursos financieros y materiales suficientes, las personas son las que verdaderamente las conducen y les dan sentido. De ellas depende su éxito o fracaso.

Hoy en día, se abandona el tradicional pensamiento mecanicista de la teoría clásica y se evoluciona hacia un costado más humano de la administración, puesto que en las instituciones se valorizan más las comunicaciones fluidas en todas sus direcciones, achatándose las pirámides jerárquicas, y buscándose retener al mejor talento, desarrollando para ello, un ambiente donde pueda sentirse realizado y estimado por los demás. Por ende, ese lugar de trabajo se convierte en un espacio en el que se encuentran manifestaciones de la vida social extra-laborales.

Por tales motivos, a efectos de posibilitar que se alcancen por medio de su desempeño, las metas que se esperan y, fundamentalmente, de implementar procesos de cambio que no deriven en simplemente frustrados intentos, a continuación se exponen los paradigmas en vigencia y de moda en el área disciplinar, y se tratan definiciones claves para comprender el funcionamiento de las organizaciones, observando cómo los individuos que las integran, se relacionan y actúan, qué piensan, y cómo se sienten.

2. Marco Conceptual

2.1 Evolución de la Administración como Ciencia (1)

En esta disciplina científica, se presentan diferentes escuelas del pensamiento administrativo, que conciben a la organización (su objeto de estudio) desde variadas perspectivas de análisis.

Estableciendo un orden cronológico a lo largo de la historia, entre ellas, se encuentran: la Administración Científica (Taylor) y la Teoría Clásica (Fayol), la Teoría Humanista (Mayo), la Teoría Neoclásica (Drucker), la Teoría de la Burocracia (Weber), la Teoría del Comportamiento (Simon), y la Teoría de Sistemas (Von Bertalanffy).

2.1.1. Escuelas Clásicas (1900 – 1925):

- *Frederick W. Taylor* estudió tiempos y patrones de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, planeamiento de tareas y cargos, delineamiento de la rutina de trabajo, incentivos a la producción.
- *Henri Fayol* consideraba a la organización como una estructura con un proceso administrativo, y un principio escalar. De ahí devinieron los principios de dirección, unidad de mando, jerarquía, autoridad, responsabilidad, disciplina, orden, centralización/descentralización, etcétera.
- Fundamentalmente, se basaron en el aspecto formal de las relaciones, pues apuntaban a la especialización y división de tareas, veían al hombre en su individualidad y no como ser social. Sólo observaban lo fisiológico y no lo psicológico, y recompensaban con premios económicos vinculados al salario.
- Su enfoque se limitó a las fábricas, dejando de lado a otro tipo de organizaciones.

2.1.2. Escuela de las Relaciones Humanas (1925 – 1935):

- *Elton Mayo* revolucionó la teoría clásica y se opuso por completo.
- Dejó de lado el énfasis colocado en la tarea y estructura y le dio importancia al trabajador. Se concentró en las relaciones informales priorizando el aspecto psicológico y carácter social del ser humano. Decía que la productividad del operario dependía de su felicidad.
- Pero también su campo experimental fue la fábrica solamente.

2.1.3. Escuela Neoclásica (1925 – 1945):

- *Peter Drucker* encabezó esta corriente de pensamiento que consistió, más que en una escuela propiamente conformada, en un movimiento heterogéneo donde reflató la teoría clásica pero adaptada al contexto.
- Tomó (absorbió) aspectos de distintas teorías administrativas como la de las relaciones humanas, la de la burocracia, la estructuralista, la matemática, y la de sistemas.

2.1.4. Escuelas de Psicología y Sociología (1935 – 1945):

- *Douglas Mc. Gregor* desarrolló, en el marco de la escuela de psicología, dos teorías totalmente opuestas respecto a los trabajadores.
 - TEORÍA X: Las personas son perezosas e indolentes; evitan el trabajo; evitan la responsabilidad; necesitan ser controladas y dirigidas; son ingenuas y sin iniciativa.

- TEORÍA Y: Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer; el trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar; buscan responsabilidades y aceptan desafíos; pueden ser automotivadas y autodirigidas; son creativas y competentes.
- *Rensis Likert*, entre otros autores de la escuela sociológica, realizó trabajos sobre estructura grupal y conducta, participación y estructura grupal, liderazgo y estructura grupal. Él resaltó distintos estilos de liderazgo en función de su comportamiento frente a los siguientes aspectos:
 - Proceso decisorio;
 - Sistema de comunicaciones;
 - Relaciones interpersonales;
 - Sistemas de recompensas y castigos.

2.1.5. Modelo Burocrático (1945 - 1950):

- *Max Weber* hizo hincapié en conceptos de la teoría clásica, pero las particularidades que determinó en este modelo de administración radicaban en el carácter “legal” de las normas y reglamentos, el carácter “formal” de las comunicaciones, la competencia técnica y meritocrática, la profesionalización de los participantes, y la completa previsionabilidad del funcionamiento.
- Nuevamente aquí se excedió en el racionalismo y mecanicismo, no incluyó a la organización informal, priorizó los tipos de autoridad, jerarquía y división del trabajo.

2.1.6. Escuela de la Teoría de la Organización (1950 – 1960):

- Entre los destacados autores de esta escuela, se hallaba *Herbert Simon*, primero con su obra “El comportamiento administrativo” y luego con su “Teoría de la Organización”.
- Definía al comportamiento organizacional como el estudio del funcionamiento y la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportaban dentro de ellas. Entonces aparecieron conceptos de lealtad e identificación organizativa, eficiencia, motivación, etcétera.
- Veía a la organización como un sistema de decisiones.

2.1.7. Teoría de los Sistemas (1960 – 1970):

- *Ludwig Von Bertalanffy* elaboró esta teoría interdisciplinaria que trascendió los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionó principios generales.

- Describía a la organización como un sistema, significando ello un conjunto de elementos o grupo de unidades combinadas, interdependientes e interactuantes, formando un todo cuyo resultado era mayor que el que se podría alcanzar si funcionaban por sí solas. De allí se desprendieron implícitamente los conceptos de globalismo o totalidad, entropía, homeóstasis.

2.2. Estilos de Liderazgo y Tipos de Personalidad (2)

2.2.1. Estilos de Liderazgo

Norberto Góngora y Florencia Cicatelli, en su trabajo *Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización* comentan que: “Un líder es un emergente grupal, que tiene la capacidad de influir en el accionar de los miembros de la organización, independientemente de la posición que ocupa en la estructura organizativa... En general, al estudiar este tema en la literatura organizacional se procura analizar cómo un jefe puede ejercer un liderazgo, los tipos de liderazgo posibles en función de distintas perspectivas y situaciones, y cómo esto se relaciona con el desempeño y productividad en la organización.” (Góngora y Cicatelli, 2010: 21)

De acuerdo a la clasificación que aparece en la investigación realizada por Norberto Góngora y Mariel Ortiz sobre *¿Qué tipo de líderes dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas?*, el líder puede ser transformacional, transaccional o laissez faire (Góngora y Ortiz, 2009: 5):

- **Transformacional:** promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a sus seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Esto genera confianza y respeto. Permite a los seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto y estrés ya que brinda seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Entre sus dimensiones se encuentran el carisma, inspiración, estímulo intelectual, y consideración individualizada.
- **Transaccional:** se basa en el intercambio de promesas y favores. Negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. Presentan una actitud correctiva y orientada hacia los resultados (chequea el rendimiento conforme a lo pautado y luego premia o castiga). Entre sus dimensiones se encuentran la recompensa contingente y la dirección por excepción.

- **Laissez Faire:** es la ausencia de liderazgo. Es ineficaz e inactivo. Las acciones son demoradas y las responsabilidades ignoradas.

Norberto Góngora, en su primer borrador de su estudio sobre la *Diferencia entre la auto-percepción y la percepción del comportamiento del jefe en el liderazgo*, expone otras dos clasificaciones, además de la anterior citada. (Góngora, 2010: 9):

- 1) El líder puede ser directivo, considerado, participativo y orientado a metas:
 - **Directivo:** da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos.
 - **Considerado:** atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.
 - **Participativo:** hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
 - **Orientado a metas:** establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.
- 2) El líder puede tener conductas orientadas a las tareas, a las relaciones, o al cambio:
 - **Orientado a las tareas:** consiste en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluye actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras. Entre las palabras relacionadas están: monitoreo, estándares, dirección y coordinación, eficacia, productividad, calidad, rendimiento, objetivos, expectativas.
 - **Orientado a las relaciones:** consiste en conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluye respeto, confianza y creación de un clima de camaradería. Entre los términos vinculados se hallan: reconocimiento, apoyo, aliento, contactos, relaciones sólidas, resolución de conflictos, novedades e información al grupo.
 - **Orientado al cambio:** consiste en acciones encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Entre las expresiones asociadas se mencionan: alianzas para el cambio, formación de equipos de trabajo, nuevas estrategias de abordaje, estrategias novedosas, celebración de los progresos.

Daniel Goleman escribió acerca del *Liderazgo Eficaz. Seis estilos de liderazgo*, donde define que “Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. Los líderes directivos movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes marcapasos esperan excelencia y automanejo. Por último, los líderes ‘coaching’ desarrollan a la gente para el futuro”. (Goleman, 2000: 1)

- **Coercitivo:** exige obediencia inmediata. Su lema es “hacé lo que te digo”. Tiene orientación al logro, iniciativa y autocontrol. Funciona mejor en momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos. El impacto en el clima laboral es negativo.
- **Orientativo/Directivo:** motiva a las personas a trabajar por un objetivo. Su lema es “vení conmigo”. Genera autoconfianza, empatía y catalización del cambio. Funciona mejor cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara. Casi siempre tiene impacto positivo en el clima laboral.
- **Afiliativo:** crea armonía y fomenta las relaciones. Su lema es “las personas primero”. Apunta a la empatía, comunicación y desarrollo de las relaciones. Funciona mejor en situaciones de estrés, cuando es necesario motivar al equipo o mejorar las relaciones del equipo. Su impacto sobre el clima laboral es positivo.
- **Democrático/Participativo:** crea consenso a través de la participación. Su lema es “¿qué pensás?”. Se basa en la colaboración, liderazgo y comunicación. Funciona mejor para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir que los empleados con talento aporten. Tiene impacto positivo en el clima laboral.
- **Imitativo/Marcapasos:** fija estándares de excelencia exigentes. Su lema es “hacé como yo”. Se funda en la constancia, orientación al logro, iniciativa. Funciona mejor para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado. Es de impacto negativo para el clima laboral.
- **Capacitador/Coaching:** desarrolla las personas para el futuro. Su lema es “intentalo”. Trabaja el desarrollo de otros, empatía y conciencia emocional. Funciona mejor para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo. Recibe en el clima laboral impacto positivo.

Este autor afirma que los líderes necesitan muchos estilos... “cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más – especialmente el directivo, democrático, afiliativo y coaching – consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario”...

En tal sentido, entonces, el liderazgo eficaz es situacional; el estilo a aplicar depende del grupo de gente con la que se cuente y se trabaje:

		Gente capacitada	
		Menos	Más
Gente motivada	Más	DIRECTIVO	PARTICIPATIVO
	Menos	COACHING	AFILIATIVO

De acuerdo a los preceptos de la Escuela Sociológica, Rensis Likert propuso la siguiente clasificación para los estilos de liderazgo:

Autoritario-coercitivo:

- *Proceso decisorio:* totalmente centralizado en la alta decisión;
- *Sistema de comunicaciones:* ocurre siempre verticalmente en el sentido descendente;
- *Relaciones interpersonales:* la gerencia ve con desconfianza las conversaciones informales y las considera perjudiciales;
- *Sistema de recompensas y castigos:* énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que generan un ambiente de temor y desconfianza, obediencia estricta a los reglamentos, con escasas recompensas (estrictamente salariales).

Autoritario-benevolente:

- *Proceso decisorio:* centralizado en la alta dirección, permite una pequeña delegación de carácter rutinario;
- *Sistema de comunicaciones:* prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes;
- *Relaciones interpersonales:* tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia; hay una organización informal incipiente;
- *Sistema de recompensas y castigos:* énfasis en los castigos pero con menos arbitrariedad, recompensas salariales más frecuentes, escasas recompensas sociales.

Consultivo:

- *Proceso decisorio:* consulta a niveles inferiores permitiendo participación y delegación;

- *Sistema de comunicaciones*: Comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales;
- *Relaciones interpersonales*: la confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa;
- *Sistema de recompensas y castigos*: énfasis en recompensas salariales, ocasionales recompensas sociales, escasos castigos o penas.

Participativo:

- *Proceso decisorio*: las decisiones son casi totalmente delegadas, el nivel institucional define las políticas y controla los resultados;
- *Sistema de comunicaciones*: fluye en todos sentidos (los ya mencionados en el liderazgo anterior y los oblicuos);
- *Relaciones interpersonales*: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, hay confianza mutua, participación y compromiso grupal;
- *Sistema de recompensas y castigos*: énfasis en las recompensas sociales, recompensas salariales frecuentes, escasas penas.

2.2.2. Tipos de Personalidad

El *indicador Myers-Briggs* (en inglés MBTI), creado por Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, es un test de personalidad diseñado para ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes, utilizado frecuentemente en campos tales como la pedagogía, dinámica de grupos, capacitación de personal, desarrollo de capacidades de liderazgo, asesoramiento matrimonial, y desarrollo personal. (<http://wikipedia.org>)

Las preferencias del indicador señalan las diferencias en las personas ordenándolas en pares opuestos o dicotómicos según: cómo se enfocan u obtienen energía (extraversión vs. introversión); cómo perciben o toman la información (sensación vs. intuición); cómo prefieren tomar decisiones (pensamiento vs. sentimiento); y cómo se orientan al mundo exterior (calificación vs. percepción), cuyas combinaciones dan origen a 16 tipos psicológicos.

La *extraversión* "E" e *introversión* "I" son actitudes. Los *Extrovertidos* desean amplitud y están orientados hacia la acción, mientras que los *Introvertidos* buscan profundidad y están orientados hacia el pensamiento.

La *sensación* “S” e *intuición* “N”, y el *pensamiento* “T” y la *emoción* “F” son funciones. El primer par de funciones está asociado a la recolección de información (Percepción); las mismas describen cómo una persona comprende e interpreta nuevos trozos de información. Y el segundo par de funciones está asociado a la toma de decisión (Decisión). Las mismas son utilizadas para tomar decisiones, basándose en la información disponible que fuera recolectada por las funciones anteriormente mencionadas.

La *calificación* “J” y *percepción* “P” son estilos de vida, en los que las personas optan por la función de decisión o de percepción en cuanto a su relación con el mundo exterior.

- Las personas con una preferencia hacia la *extraversión* obtienen su energía de la acción: tienen la tendencia a actuar, luego reflexionar, y luego seguir actuando. Si están inactivos, su nivel de energía y motivación tiende a declinar. Aquellos con una preferencia hacia la *introversión* ven sus niveles de energía disminuir a medida que actúan: ellos prefieren reflexionar, luego actuar, y luego reflexionar nuevamente.
- Las personas con preferencia por la *introversión* necesitan tiempo para reflexionar y así poder reponer sus niveles de energía. Mientras que el flujo del Introverso se dirige hacia adentro hacia los conceptos e ideas, el flujo del Extroverso se dirige hacia afuera, hacia las personas y los objetos.
- Los individuos que poseen una preferencia de tipo *sensorial* es más probable que confíen en información que está disponible ahora, que es tangible y concreta: información que puede ser comprendida por los cinco sentidos. Poseen la tendencia de desconfiar de palpitos que parecen no tener un origen claro. Prefieren buscar los detalles y los hechos. Para estas personas, el significado está en los datos y la información.
- Aquellos que poseen una preferencia de tipo *intuición* tienden a confiar en información que es de naturaleza más abstracta o teórica, que puede estar asociada con otra información (recordada por haberla visto previamente en otras circunstancias o descubierta al observar un contexto más amplio o patrón). Pueden estar más interesados en las posibilidades futuras. Tienden a confiar en sus golpes de inspiración que parecen brotar del subconsciente. El significado se encuentra en cómo es que los datos y la información se relacionan con un patrón o una teoría.

- Aquellos que poseen preferencia *racional* tienden a tomar decisiones desde una posición más distante, considerando la decisión en cuanto a lo que es razonable, lógico, causal, consistente y se ajusta a un cierto conjunto de reglas.
- Aquellas personas que poseen una preferencia *emocional* tienden a tomar decisiones mediante asociarse o desarrollar empatía por la situación, tratando de verla 'desde adentro' y sopesando la situación de manera de alcanzar la mayor armonía, consenso y correspondencia, considerando las necesidades de las personas involucradas.
- Las personas que prefieren la *decisión*, tienden a ser percibidos como lógicos o empáticos según cuál de las dicotomías predomine. Prefieren tener las cosas resueltas.
- Aquellos que prefieren la *recolección*, tienden a ser considerados como concretos o abstractos según cuál de las dicotomías predomine. Prefieren mantener las cosas abiertas.

Agustín Gatto, en el material aportado para el módulo Reingeniería Administrativa del Sector Público de la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, sintetiza que (Gatto, 2011: 1):

- El extravertido (E) se relaciona mejor con el mundo externo de personas y cosas. El introvertido (I) puede relacionarse mejor con el mundo interno de ideas.
- El sensorial (S), de los cinco sentidos, prefiere trabajar con realidades. El intuitivo (N) prefiere buscar posibilidades.
- El de pensamiento (T) indica que sus juicios están basados más en un análisis impersonal y lógico de la situación. El de sentimiento (F) indica que se basa más en valores personales.
- El juzgador (J) prefiere una manera de vivir planeada y ordenada. El perceptivo (P) prefiere una manera de vivir flexible y espontánea.

Características de los 16 estilos (Gatto, 2011: 2):

- **ISTJ**: Serios, callados, logran el éxito a través de concentración y minuciosidad. Prácticos, ordenados, casuales, realistas, y confiables. Están al tanto de que todo esté bien organizado. Aceptan responsabilidad. Deciden por su propia cuenta lo que hacer y trabajan de manera decidida en esa dirección sin importantes protestas o distracciones.

- **ISFJ:** Callados, amistosos, responsables y concienzudos. Trabajan con devoción para llevar a cabo sus obligaciones. Le dan estabilidad a cualquier proyecto o grupo. Son minuciosos, cuidadosos y precisos. Es posible que se tengan que demorar un poco en aprender sujetos técnicos, ya que, por lo general, sus intereses no son técnicos. Tienen paciencia con detalles y cosas rutinarias. Son leales, considerados, y se preocupan por los sentimientos de los demás.
- **INFJ:** Logran éxito a través de perseverancia, originalidad, y el deseo de hacer lo que sea necesario o deseado. Dirigen sus mejores esfuerzos hacia su trabajo. Son poderosos, pero de una manera callada, son concienzudos, y se interesan por los demás. Se ganan el respeto de los demás a través de su firmeza de principios. Es probable que sean alabados y apoyados por aquellos que reconozcan la claridad de sus creencias, de cómo asegurar el bienestar del mayor número de personas.
- **INTJ:** Por lo general, piensan con originalidad y tienen gran determinación en cuanto a sus propias ideas y propósitos. En carreras de su agrado tienen gran destreza para organizar un trabajo y llevarlo a cabo con o sin ayuda de los demás. Son personas dudosas, críticas, independientes, determinadas, y frecuentemente testarudas. Tienen que aprender a ceder en los puntos menos importantes para poder lograr el éxito con los de más importancia.
- **ISTP:** Espectadores tranquilos – callados, reservados, observan y analizan la vida con curiosidad objetiva y, a veces, humorismo original. Por lo general, están más interesados en principios impersonales, causa y efecto, y el cómo y el por qué del funcionamiento de cosas u objetos mecánicos. Se esfuerzan lo menos posible, porque el gastar energía es ineficiente.
- **ISFP:** Reservados, callados, y amistosos, sensitivos, generosos, modestos en cuanto se refiere a sus habilidades. Evitan los desacuerdos, no tratan de imponer sus opiniones o valores sobre los demás. Por lo general no prefieren ser líderes pero sí son partidarios leales. Frecuentemente se encuentran relajados al llevar algo a cabo, porque disfrutan el presente y no quieren estropearlo con apuro o con esfuerzos innecesarios.
- **INFP:** Llenos de entusiasmos y lealtades, pero no comparten estos sentimientos con los demás sin antes haberlos llegado a conocer bien. Les importa el aprendizaje, las ideas, el lenguaje, y proyectos que se puedan llevar a cabo independientemente de los demás. Tienen una tendencia a tratar de hacer demasiado, pero de alguna forma lo logran llevar a cabo. Son personas amistosas, aunque a veces están tan absortas en lo que están haciendo que les resulta difícil ser sociables. Les importa poco las posesiones materiales ni lo que los rodea.

- **INTP:** Callados, reservados, impersonales. Prefieren asuntos científicos y teóricos. Sumamente lógicos. Por lo general, muestran interés en ideas, dándole poca importancia a las fiestas o conversaciones triviales. Tienden a tener sus intereses bien definidos. Necesitan carreras donde puedan usar provechosamente sus profundos intereses.
- **ESTP:** Casuales, no se preocupan ni se apuran, disfrutan el momento. Tienen una tendencia a disfrutar objetos mecánicos y deportes, con amistades a su alrededor. Pueden ser algo bruscos o insensitivos. Son adaptables, tolerantes, y por lo general, conservativos en sus valores personales. No gustan de las explicaciones largas. Tienen más destreza con objetos que se pueden trabajar, manipular, desarmar, o armar.
- **ESFP:** Son sociables, acomodadizos, aceptan bien las cosas, son amistosos, lo disfrutan todo y se aseguran de que los demás también lo están disfrutando, haciendo esfuerzos para hacerle más divertidas las cosas a los demás. Gustan de los deportes al igual que construir cosas. Se enteran de todo lo que está ocurriendo a su alrededor y se hacen partidarios de ello con esmero. Les resulta más fácil acordarse de hechos que tratar de aprender teorías. Tienen más destreza en situaciones donde es necesario tener sentido común y habilidad práctica tanto con personas como con objetos.
- **ENFP:** Son entusiastas, afectuosos, con mucho ánimo, ingeniosos, e imaginativos. Logran llevar a cabo casi cualquier cosa que les interese. Resuelven problemas con facilidad y siempre están dispuestos a ayudar a cualquiera que tenga problemas. Frecuentemente se dejan guiar por su habilidad para improvisar en vez de prepararse de antemano. Casi siempre pueden encontrar buenas razones para lograr lo que quieren.
- **ENTP:** Vivaces, ingeniosos, con destrezas para muchas cosas. Resultan ser compañía estimulante para los demás, y son personas alertas y francas. A veces discuten de ambos lados de una discusión, sólo por diversión. Son ingeniosos al resolver problemas nuevos y difíciles, pero tienden a poner a un lado encargos rutinarios. Son capaces de cambiar constantemente de intereses. Son diestros para buscarte las razones lógicas a lo que quieren lograr.
- **ESTJ:** Prácticos, realistas, casuales, con una inclinación mental hacia los negocios o la mecánica. No se interesan en materias que no tengan practicidad, pero son trabajadores dedicados cuando tienen que serlo. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Pueden ser buenos administradores, especialmente si se acuerdan de considerar los sentimientos y puntos de vista de los demás.

- **ESFJ:** Son afectuosos, habladores, populares, concienzudos, muy cooperativos, y son miembros activos en comités. Para ellos es necesaria la existencia de armonía, y cuando no existe la crean con destreza. Siempre están haciendo algo placentero para los demás. Trabajan mejor cuando hay incentivos y alabanzas. Tienen poco interés en pensamientos abstractos y en materias técnicas. Sus intereses principales son las cosas que afectan la vida de los demás de un modo directo y visible.
- **ENFJ:** Son tan responsivos como responsables. Por lo general se preocupan por los pensamientos y deseos de los demás, y tratan las cosas dándole consideración a los sentimientos de los demás. Pueden dar una presentación o dirigir un grupo en una discusión con facilidad y con tacto. Son sociables, populares, y compasivos. Son sensibles tanto a los halagos como a la crítica.
- **ENTJ:** Son sinceros, francos, decididos y líderes de actividades. Por lo general demuestran destreza en cualquier situación que requiera razonamiento y conversación de tipo intelectual, como por ejemplo, en la oratoria. Por lo general están bien informados y les gusta adquirir más conocimientos. A veces se sienten demasiado seguros y confiados en sí mismos, especialmente considerando la poca experiencia que hayan tenido en la situación a mano.

2.3. Cultura y Clima Organizacional (3)

2.3.1. Cultura organizacional

Norberto Góngora junto a Florencia Cicatelli, escriben, para *Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización* que: “La cultura es el conjunto de elementos (artefactos, palabras, usos, gestos, valores, normas, presunciones básicas, comportamientos, etc.) que conforman el universo simbólico de la organización y que brinda sentido de pertenencia, la participación y las contribuciones de los integrantes de la institución. Se expresa a través de las maneras, compartidas o no, de percibir y apreciar la realidad. Es el modo de hacer las cosas en la organización.” (Góngora y Cicatelli, 2010: 19)

En el material de Méndez Monsalve, se establece que la cultura (Méndez Monsalve, 2012: 2):

- Es el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas), y pensamientos (las creencias individuales) que los integrantes de una organización tienen en común.

- No necesariamente estará escrita en alguna parte, pero siempre guiará la toma de decisiones y futuras actividades de los participantes en la organización.
- La importancia de la cultura organizacional, radica en ser la causa principal por la cual una organización puede o no atraer y retener al mejor talento.

Gareth Morgan, en su libro *Imágenes de la Organización*, comenta que la cultura se refiere a: "... los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario... la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social." (Morgan, 1990: 1)

Norberto Góngora en conjunto con Cecilia Nóbili, en su investigación denominada *Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires* distinguen cinco tipos de cultura organizacional de acuerdo a un ordenamiento basado en dos variables (Góngora y Nóbili, 2010: 2):

- 1- *Orientación a las personas*: se refiere a la preocupación existente en la organización respecto del bienestar o la situación de las personas que integran la organización.
- 2- *Orientación a los resultados*: se refiere a la preocupación por la obtención de resultados y por las tareas que se desarrollan en la organización.

		Orientación a los resultados	
		Baja	Alta
Orientación a la gente	Alta	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
	Baja	APÁTICA ANÓMICA	EXIGENTE

- **Paternalista**: Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y el bienestar de los miembros de la organización. Se asocia con la lealtad entre la gente y la organización, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable, y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

- **Integrativa:** Implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.
- **Apática:** Se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración, tendencia a escribir más que a hablar, conservadurismo y apego a las normas y reglas, tendencia a evitar el conflicto, subestimación de la necesidad de innovar, mayores controles frente a errores, poca comunicación entre diferentes jerarquías y sectores de la organización. (Modelo burocrático)
- **Anómica:** se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar éxitos, poca seguridad laboral, escaso interés por el futuro, sensación de estar a la deriva.
- **Exigente:** se hace hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y exigencia de su cumplimiento. Se incentiva la competencia interna e insensibilidad frente a las necesidades de los otros, priorizándose la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, poniéndose énfasis en los resultados.

2.3.2. Clima organizacional

Norberto Góngora con Florencia Cicatelli, definen que: “El clima organizacional es una constelación interactiva de elementos que se supone tienen influencia sobre las actitudes y comportamientos de las personas, grupos y subgrupos de una organización de una manera más o menos temporaria, afectando la predisposición al trabajo en grupo o solidario y el logro de los objetivos y la realización efectiva de las actividades organizacionales.” (Góngora y Cicatelli, 2010: 20)

Norberto Góngora y Cecilia Nóbili, muestran que: “El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral a partir de la cual actúa.” (Góngora y Nóbili, 2010: 18)

En síntesis, de acuerdo a la opinión de diversos autores, el clima puede detectarse, entre otros aspectos, a través de:

- las actitudes, motivaciones, comportamientos;
- los grados de competencia, conflicto o cooperación;
- la confianza en las relaciones;
- el grado de transferencia;
- la estima;
- los obstáculos organizacionales;
- la dedicación;
- la cohesión grupal;
- la percepción de libertad;
- las posibilidades de crecimiento y realización personal.

2.4. Los Procesos de Cambio (4)

Giovan Francesco Lanzara, en su artículo sobre *Por qué es tan difícil construir las instituciones*, plantea que "... la creación de instituciones es un problema de inteligencia adaptativa y de aprendizaje relacionado a la asignación y al uso de recursos materiales, cognitivos y simbólicos a través del tiempo. Los actores sociales y políticos tienen que distribuir sus escasos recursos entre dos tipos de actividades fundamentales: la exploración de nuevas configuraciones institucionales o, alternativamente, la explotación y el perfeccionamiento de las ya existentes. Exploración y explotación son dos formas de aprendizaje y ambas son necesarias para construir instituciones..." (Lanzara, 1999: 1)

Siguiendo con los comentarios de este autor, "...un cierto número de factores – incertidumbre con respecto al futuro, aversión al riesgo, *sunk costs* (costos hundidos), disparidad entre corto y largo plazo, competencias y recursos especializados, problemas distributivos en el tiempo y entre los grupos, identidades ambiguas, falta de confianza – frecuentemente se combinan e interactúan entre sí, generando una compleja dinámica que hace que la sustitución de las viejas estructuras institucionales por unas nuevas se haga difícil. Los individuos y las sociedades parecen preferir estrategias conservadoras y de bajo riesgo, demostrando un fuerte *bías* por la *explotation*. Pero ni siquiera esto las salva de consecuencias indeseadas y de la posibilidad de autodestrucción." (Lanzara, 1999: 13)

Norberto Góngora, en *Dos metáforas y el cambio organizacional*, plantea por un lado, que el cambio es como un cuarto oscuro, y por el otro, que conducir gente es tan difícil como arrear gatos (Góngora, 2010: 2):

1. Existen en *un cuarto oscuro*, tres posibilidades: que los seres humanos queden paralizados ante la situación desconocida; que traten de salir por el mismo lugar por donde entraron; o que quieran seguir avanzando, lo que generalmente no ocurre ya que no sabe con qué se va a encontrar... Hay una dificultad que tiene cualquier persona con una situación que no puede manejar o que le genera incertidumbre... Es fundamental comprender que el hombre requiere tiempo para tomar las decisiones de cambio. Las organizaciones deberían recordar cuánto tiempo les llevó decidir un cambio, cuántas discusiones, reuniones, idas y venidas.
2. Los *gatos* son muy independientes, hacen la suya, vienen cuando les conviene. Las organizaciones creen que están trabajando con perros, pues consideran a los empleados fieles, guardianes, y que van a acompañar al amo en todas las situaciones, y en realidad son como gatos.

En el estudio exploratorio de la *Percepción de los factores de cambio organizacional*, Norberto Góngora, expone, entre las respuestas de los encuestados, que: "...lo que más se valora es la apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo entre los integrantes de la organización y si se agrega la interacción y cooperación es posible que se quiera decir que es necesario primariamente para el cambio organizacional un buen clima de trabajo. La segunda cuestión prioritaria se refiere a la posición de poder del patrocinador del cambio. En este sentido es muy clara para los respondientes la relación entre cambio y poder. Podría decirse que sin poder es muy difícil impulsar el cambio." (Góngora, 2008: 5)

Este autor continúa diciendo "En otras palabras mucho más gráficas, el diagnóstico respecto a los aspectos críticos en los procesos de cambio sería que: los administradores y empleados no son recompensados por enfrentar riesgos e innovar como implica el proceso de cambio; los administradores funcionales defienden sus intereses personales; no hay medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas; se indica que la estructura es bastante rígida; no hay mucha satisfacción y confianza de los empleados en las acciones de la administración; no se considera la diversidad de opiniones que existe en la organización en la toma de decisiones; la jerarquía de la organización es vertical y el grado de interacción y cooperación interna no sería muy elevada." (Góngora, 2008: 12)

Existen dos tipos de personas: las que *saben hacer* y las que *saben pensar*, para quiénes, el grado de frustración en el primer caso, es menor que en el segundo.

Por lo tanto, debe cuidarse la forma de introducir un cambio, pues:

- la que sabe hacer, actúa mecánicamente, como una rutina que se la aprende de memoria, entonces no le afecta demasiado su estado emocional frente al cambio;
- pero la que sabe pensar, reflexiona y tiene una actitud crítica, entonces necesita asimilarlo y encontrar las razones del mismo, de lo contrario, reaccionará de forma negativa y no se adaptará.

Eric Gaynor, en su trabajo presentado en el Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional, manifiesta que “El notable Jack Gibb – notorio precursor de la disciplina de Desarrollo Organizacional – señala que la ‘confianza’ (trust) es el factor de mayor importancia en las relaciones tanto humanas como organizacionales (1991), y es por ello que saber modelar la confianza y desarrollarla con el Cliente representa una de las competencias claves de todo consultor y agente de cambio.” (Gaynor, 2003: 5)

3. Marco Contextual

3.1. Los Nuevos Paradigmas de Gestión (5)

Globalmente, la gestión ha evolucionado, hablando del “*talento*” humano en lugar de los “*recursos*” humanos. De modo que se dejan un poco de lado los valores estrictamente económicos y se priorizan los de índole sociológicos.

3.1.1. Las nuevas formas organizativas

Si bien se puede pensar que existen tantos tipos de organización como escuelas doctrinarias, en realidad se reconocen sólo tres: las burocráticas o mecanicistas; las orgánicas; y las nuevas formas organizativas.

Estas nuevas formas organizativas se caracterizan por tener:

- Estructura flexible y adaptable;
- Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización;
- Unidades estructurales pequeñas, autogestionadas, con capacidad de integración en redes;
- Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad;

- Alta cooperación e integración;
- Trabajo en equipo;
- Transfuncionalidad;
- Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa;
- Dirección participativa y cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías;
- Comunicación entre todos los niveles y en tiempo real. (Belamaric y otros, 2004: 53)

Peter Drucker plantea que: “La empresa del futuro se constituirá cuando seamos capaces de resolver el problema de productividad del trabajo no manual.” En tal sentido, para este autor, entre los desafíos del Management del Siglo XXI, se encuentran (Méndez Monsalve, 2012: 14):

- La búsqueda de trabajadores del conocimiento,
- La heterogeneidad del trabajo,
- Las tareas rutinarias en creciente sustitución por tecnología,
- La gestión de resultados,
- El trabajo por compromisos,
- Las relaciones basadas en la confianza,
- Las tareas de innovación y creatividad,
- El liderazgo: todos liderando, independientemente de la posición jerárquica dentro de la organización.

En un cuadro comparativo, se reflejan las siguientes diferencias (Méndez Monsalve, 2012: 20):

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Resultados individuales • Líderes y seguidores • Retención del <i>trabajador</i> con base en aumentos salariales • Conocimientos y deberes del individuo • Horario de trabajo, como métrica de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Trabajo en equipo • Todos lideran desde su posición • Retención del <i>talento humano</i> con base en prestaciones no económicas • Habilidades individuales, no obstante conocimientos y valores corporativos • Productividad = Resultados

Robin Sharma, en su *Guía de la grandeza*, expresa que: “El progreso en una organización, en estos tiempos de cambios revolucionarios, depende de su habilidad de funcionar bajo un modelo de liderazgo. Creando un entorno donde todos ejerzan liderazgo, apunten a la innovación, inspiren a sus compañeros, estén abiertos al cambio, asuman responsabilidades por los resultados, sean positivos y den lo mejor de sí. Así, la organización no sólo se adaptará perfectamente a las condiciones cambiantes, sino que además será líder en su campo.” (Méndez Monsalve, 2012: 17)

3.1.2. Herramientas/estrategias que marcan tendencias

Hoy en día se escucha mucho hablar de la aplicación y puesta en práctica de:

- **Coaching Ontológico:**

El “coaching” comenzó a penetrar progresivamente en el ámbito empresarial hace muy pocas décadas. Sus metodologías se aplicaban en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años se hizo más popular y se expandió hacia otros estratos de la organización y se adoptó como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados y equipos de trabajo. Se conoce por “coaching” al proceso interactivo y transparente mediante el cual el “coach” (entrenador) y el “coachee” (individuo o grupo) implicado en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas, se pueden incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. (<http://wikipedia.org>)

El “coaching ontológico” es un tipo de intervención que surge del discurso de la ontología del lenguaje, está inspirado en una interpretación del fenómeno humano. A través de esta práctica se logran producir experiencias de aprendizajes de carácter transformacional, donde el ser que uno era cambia, se modifica, y comienza a ver la vida o las cosas de forma distinta y a responder frente a ellas de modo diferente. Esta práctica permite a uno destrabarse, desbloquearse en problemas con los cuales se siente impotente, desconcertado y no sabe cómo encararlos, le muestra caminos que no eran posibles de ver por uno mismo, también lo conecta con el poder transformador que uno dispone y lo proyecta a una vida distinta. (Echeverría, R., 2012).

Por ejemplo, se pueden realizar encuentros de coaching ontológico en el que se plantee una situación en particular y se ejercite el “role playing” (intercambio de roles). De esa manera, uno vería reflejado en el otro, cómo realmente actúa frente a los demás, y a partir de allí reflexionar y corregirse en caso necesario.

- **Actividades After-Office:**

Hay una nueva moda instalada en el mundo empresarial, llamada "After Office" (después de oficina), que básicamente consiste en la fusión del concepto de diversión y negocios. Cada vez, se tiene más en cuenta a los empleados, destacándose la importancia de entregarles un beneficio adicional, entretenido y recreativo, y de allí surge este tipo de evento, como consecuencia del deseo de recargar energías durante la semana en un ambiente adecuado y en un horario que no interfiera con las obligaciones laborales de cada uno. En tal sentido, el After Office es un entrenamiento corporativo, que facilita la distracción y proporciona la instancia de compartir entre los propios compañeros de oficina y los colegas de otras entidades. (Terra Networks Chile S.A., 2008)

Así, se pueden organizar salidas con el personal (de todos los niveles jerárquicos) fuera de su horario de trabajo, a los simples fines de hacer lobby, conocerse mejor y establecer vínculos informales, que luego se trasladarán a la organización formal, traduciéndose en un acercamiento del superior a los subordinados.

3.1.3. Cualidades personales necesarias para el éxito

"El hombre moderno, o sea el hombre organizacional, para ser exitoso en todas las organizaciones necesita tener las siguientes características de la personalidad:

- **flexibilidad**, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, axial como la diversidad de los papeles desempeñados en las diversas organizaciones.
- **tolerancia a las frustraciones**, para evitar el desgaste emocional derivado del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales, cuya mediación se hace mediante métodos racionales.
- **capacidad de posponer las recompensas y compensar el trabajo rutinario dentro de la organización**, en detrimento de las preferencias y vocaciones personales.
- **permanente deseo de realización**, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales." (Álvarez, 2012: 7)

3.1.4. Factores clave que afectan los resultados

Dentro de las aportaciones de Renate Mayntz para la corriente estructuralista, se encuentra la **estructura de la comunicación**. Para Mayntz, la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación, porque de ella depende, en gran parte, el logro de los objetivos, y la clasifica en dos: la informal, que se refiere a las relaciones personales, y la formal, que se refiere a las relaciones laborales. (Álvarez, 2012)

La autora Rosa María Ayón Pimienta, manifiesta en su artículo que: “La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. (...) En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad. Está comprobado que nueve de cada diez problemas entre las personas son el resultado de una mala comunicación. Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una empresa. (...) Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma (...) Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. Gran parte de los problemas de efectividad, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros. La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes (...) Otro punto muy importante a tomar en cuenta para lograr una comunicación eficaz, es el saber escuchar. En una organización se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de la organización. Teniendo estos datos, se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. (...) Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo.” (Ayón Pimienta, 2006)

En la obra *Nuevas Formas Organizativas*, respecto a la denominada “organización en red”, se expresa que “(...) el establecimiento de una red, o de redes, va más allá de la introducción de una nueva herramienta tecnológica. Y es que para que la Organización funcione en Red, es necesario cambiar también los modos de hacer las cosas, o hablando técnicamente, los procesos de trabajo. Es imprescindible cambiar los principios de dirección establecidos, de planificación, de organización y de control, así como las políticas, las normativas y los procedimientos. Estamos hablando de un desarrollo organizacional superior al que implica la etapa del intercambio de la documentación y la información; estamos hablando de la participación y colaboración en tiempo real en la elaboración de proyectos: La fragmentación y compartimentación de la información y las comunicaciones emitidas y controladas desde un “centro”, según los principios tradicionales de dirección, (...), pierden su validez. (...) La clave de una Organización en Red es la integración, y la clave de la integración es compartir información”. (Belamaric y otros, 2004: 70)

En términos de productividad, Kahn, en su investigación expresa que el éxito o fracaso de los supervisores está dado en función de variables como:

- **la diferenciación de papeles:** referida a la habilidad para planificar el trabajo, realizar tareas especiales y enfocarse más en procesos interpersonales de vigilancia;
- **la delegación de autoridad:** referida a la mayor autonomía en el trabajo, con instrucciones menos detalladas y mayor oportunidad/libertad para realizar las tareas cada uno a su manera;
- **la orientación al empleado:** referida a la preocupación eficaz por las necesidades y metas de los empleados. (Alonso Ramos, 2006)

Existen tres áreas en las que un colaborador puede mejorar sus actividades en el trabajo:

- Puede trabajar más *cantidad*: más horas, más visitas, más operaciones, etc.;
- Puede aumentar su *efectividad*, desarrollando sus habilidades;
- Puede organizar mejor su trabajo según lo que es importante para el resultado, definiendo mejor sus *prioridades*. (Kapsto, 2006)

El nivel de motivación tiene una estrecha correlación con el rendimiento del trabajo. La motivación se basa en tres condiciones principales. Y el reconocimiento es un factor imprescindible en cada una de ellas:

1. *Que el colaborador sienta éxito en el trabajo*, para lo cual el líder debe saber trabajar día a día, junto con el colaborador, con objetivos realistas y claros respecto a los resultados y a las actividades, que signifiquen un esfuerzo y estén acordados por ambas partes;
2. *Que sienta que su trabajo es importante, sienta responsabilidad, y que sienta que forma parte de la organización*, para lo cual el líder debe informar, frecuentemente a su colaborador, sobre la relevancia de su trabajo en general, y la evolución de la organización, y dejar al profesional hacer o influir en sus objetivos periódicos;
3. *Que crezca en el trabajo, se desarrolle y aprenda*, para lo cual el líder debe elaborar un plan de desarrollo para su colaborador en forma individual, sabiendo dar crítica constructiva en el camino del aprendizaje y desarrollo. (Kapsto, 2006)

3.2. La Situación Actual del Medio Local (6)

3.2.1. Características de la Administración Pública

Sin ánimo de asumir generalizaciones absolutas, en el presente, de acuerdo a los resultados de la investigación, titulada “*Análisis de la Cultura y clima organizacional de una dependencia pública de la Provincia del Chaco y de sus posibilidades de cambio*”, llevada a cabo por la Licenciada Silvana Martínez en el marco de la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, como trabajo final integrador de la carrera, se expone que:

- La **cultura** predominante es la **apática**, y luego se observan en menor medida, rasgos de la **paternalista**. Entre sus particularidades, se menciona que la cultura: está **orientada al proceso** por sobre los resultados; **orientada a las personas** por sobre el trabajo; es **profesional** más que corporativista; **normativa** más que pragmática; y con **control laxo** más que control estricto.
- Que está orientada al proceso significa que las personas se ven como individuos que evitan los riesgos, que ven todos los días iguales y dedican al trabajo un esfuerzo limitado.
- Que está orientada a las personas significa que los empleados sienten que sus problemas son tenidos en cuenta, que la organización se hace responsable por el bienestar del empleado y que las decisiones importantes se toman en grupo.
- Que es profesional significa que los individuos creen que su vida personal sólo les concierne a ellos, que al ingresar en la organización se tiene en cuenta su competencia profesional y tienen proyectos futuros más allá de la organización.

- Que es normativa significa que perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables. Lo importante es el cumplimiento de los procedimientos administrativos.
- Que es con control laxo significa que los individuos sienten que nadie piensa en los costes, que los horarios son aproximados y hay bromas frecuentes sobre los individuos y la organización.

En líneas generales, **tiende a la preservación** más que al emprendimiento, por ende es más bien conservadora, de manera que los cambios pueden parecer más difíciles de introducir.

- Los trabajadores priorizan **valores básicos (económicos) y de autorrealización**, por encima de los sociales y de reconocimiento. De modo que hay una **tendencia hacia lo individual** que supera la tendencia hacia lo corporativo.
- El **liderazgo** detectado, respecto a la toma de decisiones, es el **autocrático**. Aunque, según la percepción que tienen los encuestados, el liderazgo aplicado, en cuanto a los aspectos que éste comprende, es el **orientado a las relaciones**, de manera que en el **autoritario-benevolente** se conjugan ambas perspectivas, las que a su vez se ligan íntimamente con la descripción de los tipos de cultura imperantes.
- El **clima organizacional** es medianamente favorable. Dentro del clima se analizan aspectos como la satisfacción; la estructura; la comunicación; la recompensa; las relaciones humanas; la autonomía; la organización y los valores; el jefe general. Cabe resaltar que los aspectos con los que menos conformes se sienten los empleados, y que se ubican en las últimas posiciones de un ordenamiento de mayor a menor, son: **la comunicación y las relaciones humanas**.
- La sensación de **justicia organizacional** también es medianamente favorable. La misma se mide a través de sus diferentes dimensiones, a saber: distributiva (recompensas); procedimental; interpersonal/ interaccional; informativa; y en cuanto a la distribución de tareas (sobrecarga/ exclusión). Los individuos sienten que existe menos justicia **procedimental, interpersonal/ interaccional, e informativa**. Todo lo cual tiene una estrecha vinculación con el clima, puesto que la dimensión informativa condice con la comunicación y la dimensión interpersonal/ interaccional condice con las relaciones humanas, y la dimensión procedimental condice con ambas variables del clima.
- En lo que refiere a las **preferencias personales** de los encuestados, en su mayoría presentan, para cada par dicotómico de las cuatro dimensiones de la personalidad, los siguientes rasgos: **sensorial; racional; y perceptivo**.

- De un listado de **factores de cambio**, los empleados opinan entre los más importantes, **al poder y jerarquía del patrocinador del cambio; la existencia de una visión clara de la administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente; y la existencia de un alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización.**

Se pueden establecer relaciones entre las situaciones arriba planteadas:

- Los empleados demuestran considerable “*temor*”, lo que implica una cierta distancia jerárquica, y por ende da indicios de no haber entera “*confianza*” para dirigirse hacia los niveles superiores y expresarse libremente, pese a que los encuestados en sus respuestas, asignan alto puntaje al hecho que “*se puede confiar en la mayoría de las personas que tiene personal a cargo en esta organización (gerentes, directores, jefes, supervisores, etc.)*”, repercutiendo en el clima, de donde surge la poca satisfacción que ellos sienten para con las comunicaciones y las relaciones humanas planteadas en el clima organizacional;
- A su vez, la característica sensorial de la personalidad implica que el individuo necesita sacarse todas las dudas, que se le hable dándosele mayores detalles, por eso prefiere comunicarse cara a cara, en forma oral, pero el liderazgo autoritario existente, el cual se caracteriza por no dar demasiadas explicaciones ni posibilidades de participación en la toma de decisiones, afecta negativamente a la sensación de justicia que tienen los trabajadores estudiados, particularmente sobre las dimensiones: informativa, interpersonal/interaccional y procedimental;
- Entre las cuestiones de la cultura también se toma en cuenta la tolerancia a la incertidumbre, la cual se compone de aspectos como, por ejemplo, 1) el estrés, 2) la orientación a la norma, y 3) la preferencia por la permanencia en la organización. De éstos, el último es el más valorado, pues representa el que menos tolerancia a la incertidumbre recibe. Y justamente la estabilidad laboral es uno de los valores más prioritarios que se encuadran dentro de los básicos;
- En cuanto a la orientación a la organización, se observan tres variables: 1) la orientación a las tareas, 2) la orientación relaciones sociales, y 3) la orientación a lo institucional; y en cuanto a la orientación a lo individual, se observan cuatro variables: 1) la orientación a la subsistencia, 2) la orientación a la proyección, 3) la orientación a lo egocéntrico, y 4) la orientación a lo extrínseco. El rasgo racional de la personalidad se conecta con la orientación a las tareas que predomina sobre las demás, además de la preferencia por la orientación a la proyección y a lo egocéntrico que prima sobre las otras. En tal sentido, se interpreta que estas personas no involucran sentimientos y emociones sino que actúan objetivamente;

- La cultura apática, al no estar enfocada ni en las relaciones ni en los resultados, se vincula con esta inclinación hacia la satisfacción de necesidades individuales y hacia a la normatización/estandarización de los procesos sin considerar el contexto.

3.2.2. Características del Sector Privado

Según datos del IAEF (Instituto Argentino de Empresas de Familia), el 70% de las empresas argentinas en funcionamiento, son empresas de familia. Y sólo el 30% supera el traspaso de la primera a la segunda generación (de padres a hijos).

Si se consideran estos dos entes (familia y empresa) por separado, se presentan marcadas diferencias:

- Según su *concepción u origen*: el de la familia es natural y el de la empresa convencional;
- Según el *sustento de sus relaciones*: el de la familia es sentimental y el de la empresa racional;
- Según su *finalidad*: el de la familia es procrear y educar, y el de la empresa satisfacer necesidades;
- Según su *prioridad*: el de la familia es el “ser”, y el de la empresa el “hacer”.

Entonces, de la conjugación de estos términos, surge que **Empresa de Familia** es aquella unidad económica integrada por los miembros de una familia nuclear, que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, se encuentra en ejecución un Proyecto de Investigación, denominado “*Empresas de Familia de las ciudades de Resistencia y Corrientes. Rasgos sociológicos de su gestión*”, que, conforme al trabajo de campo que se viene realizando, aún sin llegar a concluir, se puede afirmar que:

- En la mayoría de las empresas en las que ya participan los hijos, igualmente todavía sigue muy arraigada la figura del padre – fundador, como el líder o tomador de las decisiones, por lo que en definitiva, el **liderazgo** ejercido es el **autoritario-benevolente**, atento que todos responden a él, y mientras sus descendientes permanezcan “bajo su ala” se cumplirán sus órdenes, al igual que el rol tutorial, sin embargo resulta más flexible que el coercitivo, por su carácter **afiliativo**.

Al respecto, cabe aclarar que se habla del traspaso generacional, cuando se da la sucesión, o sea cuando el fundador entrega el mando, deja la conducción de la empresa en manos de sus hijos, y no trabaja más en la misma.

En las empresas bajo estudio, se detecta que sus miembros aparentemente no tienen en claro el concepto, pues creen estar en la segunda generación cuando en realidad, según lo antedicho, todavía se hallan en la primera.

Probablemente se confunden con el ciclo de vida de las empresas, el cual se refiere a las distintas etapas por las que éstas atraviesan, identificándose a la segunda etapa con el ingreso de los hijos, y a la tercera etapa con el retiro del fundador.

- Comparando los tipos de cultura existentes, como en estas entidades se entremezclan tres círculos: el patrimonial; el empresarial; y el familiar, pero prima el “*ambiente familiar*”, debido que en cada círculo y/o en sus intersecciones siempre existe un integrante de la familia, la **cultura** se adecua a la **paternalista**.

De acuerdo a la teoría de los 3 círculos de los autores Davis y Tagiuri, las personas pueden encuadrarse en alguna de las 7 categorías:

1. Familiares que no son propietarios y no trabajan en la empresa (parientes);
2. Propietarios o dueños que no son familiares y no trabajan en la empresa (accionistas);
3. Empleados que no son propietarios y no son familiares (personal de planta o contratado);
4. Familiares que son propietarios pero no trabajan en la empresa (por ejemplo hijos menores);
5. Propietarios que trabajan y no son familiares (por ejemplo socios gerentes);
6. Familiares que trabajan y no son propietarios (parientes ajenos al núcleo familiar: padres-hijos)
7. Familiares que trabajan y son propietarios (núcleo familiar).

De la actividad propuesta a través de la cual cada uno debía identificar y ubicarse dentro de cada círculo como así también a todo su entorno familiar y empresarial, se infiere la falta de reconocimiento de algunos miembros.

- El **clima** es más cálido y armonioso que en cualquier otra institución, dada la orientación hacia el empleado que demuestran tener, ejerciendo las relaciones humanas mayor peso en la valoración.
- Aunque, de todas maneras, se observa que los roles no están bien definidos y delimitados, no hay una delegación absoluta en el sentido amplio de la palabra, y muchas veces la gente no sabe a quién recurrir u obedecer, por las opiniones contrapuestas en la cúpula directiva.

- Entonces, no existe una **estructura** formalmente establecida, muy pocas empresas cuentan con instrumentos escritos como ser organigramas y manuales de misiones y funciones (en la práctica aún no se los aplica comúnmente); y la **autonomía** muchas veces se limita a los permisos concedidos por el fundador sujetándose a sus deseos.
- Ello conlleva a fallas en la **comunicación**. Y genera conflictos, que en muchos casos, sus causas consisten en:
 - La superposición de roles desarrollados por la misma persona en la familia y en la empresa;
 - Lo que es justo para uno, es injusto para otro;
 - Las distintas remuneraciones que perciben los familiares;
 - Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa;
 - La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo;
 - Las tensiones en las relaciones de origen estrictamente familiar;
 - Las diferencias de opinión sobre la dirección de la empresa;
 - Cuando se carecen las competencias profesionales;
 - Las diferencias de estilos de dirección;
 - No conversar sobre los temas tabú.
- Así por ejemplo, cuando se les pregunta a los distintos propietarios cuál es la visión de la organización y si consideran que la misma es compartida por todos, al igual que los **valores**, algunos directamente manifiestan la no coincidencia de perspectivas, sin embargo otros aseguran la unidad de criterios, pero en sus respuestas individuales y anónimas no concuerdan.
Y es notable cómo dentro de una misma unidad de análisis, algunos miembros dan mayor importancia a lo sentimental, a la familia, y otros tienen mayor inclinación por lo económico-comercial, la empresa.
- Es propia de la segunda etapa del ciclo de vida de las empresas, la crisis por las diferentes posturas generacionales, fundamentalmente cuando los hijos pretenden aplicar sus conocimientos técnico-profesionales y los padres se reusan a cambiar sus antiguos métodos que le dieron resultado en su momento de expansión y crecimiento.

4. Conclusiones (7)

Las personas son las que dan vida a las instituciones, son el motor para que éstas funcionen.

De allí la importancia de que se les preste la debida atención y se cubran sus expectativas para que se encuentren a gusto en el trabajo y ello repercuta en su desempeño y consecuentemente en los resultados.

Si bien en nuestra realidad, todavía se encuentran en vigencia modelos de gestión tradicionales, como lo es el *burocrático*, no debe, sin embargo, restársele mérito, criticando solamente sus aspectos negativos, y por el contrario, hay que saber apreciar sus fortalezas, reconociendo que los excesos siempre son perjudiciales.

En este sentido, simplemente se le cuestiona que los procesos administrativos no deben mantenerse intactos y cerrados ilimitadamente, ajustados estrictamente a las normas, sino que de vez en cuando deben revisarse y actualizarse según las necesidades del caso, ya que la organización es un sistema abierto a su entorno y por lo tanto debe adaptarse a sus exigencias y demandas cambiantes.

Ello implica la necesidad de focalizar los esfuerzos en realizar propuestas de mejoras que representen modificaciones graduales en las formas de actuar y conducir la organización, con el objeto de llegar a su “plenitud”.

Para implementar cualquier tipo de cambio exitosamente (sea de estructura orgánica, de circuitos administrativos, etc.), se ha de:

- ***tener en cuenta el poder y la jerarquía del patrocinador del cambio:***
Por lo general, los cambios se originan linealmente, de arriba hacia abajo, pero lo importante no es el cargo en sí sino el liderazgo, o sea la capacidad de hacerse seguir, pues los empelados responden a quien le reconocen autoridad. Suele ocurrir que quien posee el mando (*jerarquía*) no influye en ellos, y sin embargo existe alguien que, sin ser el jefe (*poder*) la respetan y admiran. Lo ideal es que esas dos cuestiones (poder y jerarquía) recaigan en la misma persona.
- ***presentar y exponer las necesidades de dicho cambio y en qué consiste el mismo, con conocimientos:***
Si se abre la posibilidad al diálogo, se da lugar a la transformación, y no a la mera imposición, y se llega así a la aceptación gradual por sobre el sometimiento, pues de lo contrario no se alcanza la calidad, y menos aún la efectividad.
- ***asegurar y garantizar los intereses y/o beneficios que recompensen las modificaciones, ya que la resistencia surge por el temor a lo desconocido y a perder la comodidad que se había adquirido en el estado actual:***

La resistencia generalmente ocurre porque el individuo sabe lo que tiene que hacer en la situación actual, pero con el cambio, no sabe lo que tiene que hacer y si lo puede hacer.

Además, si no se logran solapar los intereses objetivos (los del cambio) con los subjetivos (los personales), y evaluar los beneficios de la nueva situación comparativamente con los perjuicios, no se produce el cambio. No sólo se debe mostrar el lado positivo de las cosas, sino también los puntos en contra, siempre hay que ir con la verdad, pues genera menos oposición.

- ***conocer, fundamentalmente, a la gente con que se trabaja, sus preferencias y formas de reaccionar a fin de saber cómo encarar la situación:***

La persona con característica "S" (sensorial) es tremendamente resistente al cambio, necesita comprender el cambio, pero una vez que lo entendió no lo detiene nadie. La persona con característica "N" (intuitiva) asimila el cambio en forma inmediata, innova pero no profundiza. Una maneja el detalle y la otra la síntesis, respectivamente.

La persona con característica "T" (racional) asume el cambio por una cuestión racional. La persona con característica "F" (sentimental) asume el cambio en la medida que no perjudique a nadie, por lo cual se niega más fácilmente al cambio. Una maneja la imparcialidad y la otra la armonía, respectivamente.

La persona con característica "J" (juzgadora) rechaza el cambio, su mundo es estático. La persona con característica "P" (perceptiva) acepta el cambio porque vive cambiando, toma decisiones sobre la marcha entonces puede tomar decisiones diferentes. Una maneja la programación/planificación y la otra la espontaneidad, respectivamente.

En la persona "J" (juzgadora) predomina la función dicotómica T/F (racional/sentimental), y en la persona "P" (perceptiva) sobresale la función dicotómica S/N (sensorial/intuitiva).

En cuanto a la cultura organizacional, subsiste, en la actualidad de la región, la apática porque es la que se refleja en la burocracia, pero la que se asemeja y condice con los nuevos paradigmas de gestión es la integrativa.

En lo que a liderazgo propiamente dicho respecta, en líneas generales, se sigue observando, con mayor preponderancia, el estilo autocrático (sea coercitivo o benevolente), y orientado básicamente a las tareas, aunque el que condice con los nuevos paradigmas de gestión es el participativo.

A fin de comenzar progresivamente a dar mayor participación a la gente en la toma de decisiones se propicia como actividad mantener **reuniones periódicas**.

Con una determinada frecuencia estándar, se pueden llevar a cabo jornadas de trabajo en la oficina, a modo de mesa redonda, donde intervenga toda la nómina de integrantes del organismo, sin importar su categoría de revista, en la que se plasme el estado de situación de una cuestión en particular y se planteen soluciones en conjunto, se proceda a una votación de las alternativas que se pongan bajo análisis, las que surjan, por ejemplo, de la **herramienta “brainstorming” (lluvia de ideas)** o de los **árboles de problemas y objetivos (medios y fines)**, entre otras técnicas, y luego se evalúe el avance de la opción que se haya implementado.

De esta manera, se genera un ambiente de respeto mutuo, libertad de expresión, se fomenta el trabajo en equipo, se da lugar a la fijación de objetivos comunes y consensuados que alcanzar.

Finalmente, entonces, se puede decir que no hay una receta exclusiva para lograr el éxito de una organización, pero se recomienda ejercer un **liderazgo situacional**.

Pues no existe un estilo de liderazgo ideal, aplicable a todos los casos, sino que el mismo debe adaptarse a la situación, y bajo esta condición, una misma persona quizás requiera utilizar más de uno.

Todo depende, una vez más, de la gente con que se cuenta. Así pues:

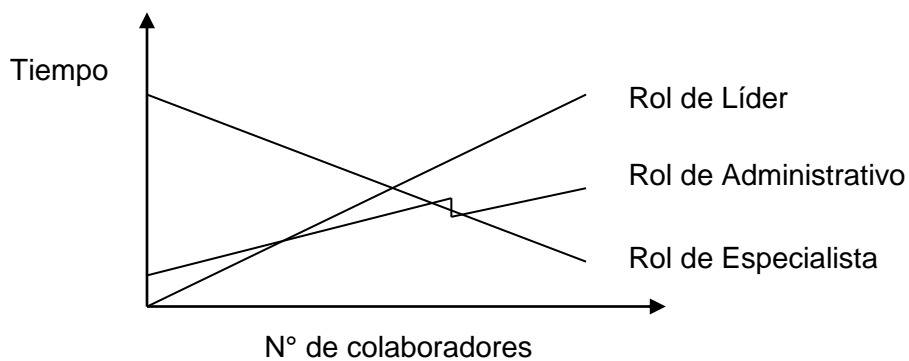
- Si los empleados están capacitados, pero no motivados, resulta conveniente prever más mecanismos de recompensas no remunerativas en lugar de dar permanentes indicaciones de cómo resolver las tareas y exigir estándares de rendimiento.
- Si están motivados pero no capacitados, se deben priorizar las técnicas de enseñanza por sobre los recursos de incentivo.
- Si están capacitados y motivados, hay que darles espacios y libertad de acción.
- Si no están capacitados ni motivados, se precisa combinar las estrategias.

“La labor de un líder es orientar y desarrollar a sus colaboradores, animarlos y apoyarlos para que trabajen con energía:

- Un buen líder sabe hacer un plan continuo de desarrollo para cada uno de los miembros de su equipo.
- Un buen líder se centra más en las actividades de los colaboradores que en sus propios resultados.” (Kapsto, 2006: 153)

“Un buen jefe tiene que desarrollar su rol de líder, delegar su rol de especialista y reorganizar su rol administrativo. Tiene que entender que la motivación es el factor clave para alcanzar los objetivos y, por tanto, debe aprender cómo lograrla –ya que no es algo que se pueda exigir– y comprender que está estrechamente ligada con la comunicación. En suma, sólo a través de un cambio de comportamiento y actitud del mando, más una preparación/formación adecuada –pues, salvo los líderes natos, es un oficio que se debe aprender como cualquier otro–, se podrá llegar a ser un buen jefe con un equipo de colaboradores altamente motivados.” (Kapsto, 2006: 8)

Los distintos roles de un jefe:



- “El rol de especialista es aquel en que el jefe dedica tiempo a hacer el trabajo del especialista que corresponde a un colaborador. Cuantos menos colaboradores tenga un jefe, más podrá dedicarse al rol de especialista.
- El rol de administrativo consiste en todo el papeleo que tiene que hacer en el trabajo (informes, pedidos, control de gastos, etc.). La manera de disminuir el peso de este rol es: delegar tareas, aprender a priorizar mejor, y sistematizar de forma óptima las tareas frecuentes.
- El rol de líder consiste en encontrar condiciones para sus colaboradores con el objetivo de que se sientan motivados y consecuentemente produzcan un resultado aún mejor. Como cada colaborador es único, el rol tiene que ser adaptado a cada uno conforme a sus necesidades peculiares. Cuantos más colaboradores tenga un jefe, más tiempo tendrá que dedicar a su rol de líder y ... por tanto, menos tiempo al rol de especialista.” (Kapsto, 2006: 151)

“(...) Cada colaborador es un individuo único, resultado de un singular proceso de evolución hasta llegar a ser lo que es hoy en día, con su bagaje y experiencia, y que por tanto necesita, y exige, un trato especial y adecuado para que lo motive.” (Kapsto, 2006: 52)

En síntesis, y para terminar el presente trabajo, se determina que, el estilo de **liderazgo** que se ejerza, influirá en la **cultura** de la organización, a la cual le dará su forma y modelará, y luego ésta se traducirá en el **clima** laboral, del que a su vez surgirá la sensación de **justicia** o injusticia por parte de los empleados, y que afectará, en distinta medida, su comportamiento, según la **personalidad** de cada uno. Por todo lo cual, se debe adaptar a los **cambios** que suponen los nuevos paradigmas de gestión.

5. Referencias Bibliográficas

(1) Evolución de la Administración como Ciencia

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- Martínez, M. S. “*Evolución de la Administración*”. Apuntes de clases del Módulo: Principios de Administración, Licenciatura en Administración. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2003.
- Martínez, M. S. “*Teorías científicas que se superan unas a otras o se contradicen*”. Trabajo práctico del Módulo: Metodología de la Investigación, Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2010.
- Valenzuela Espinoza, L. I. “*Consideraciones Epistemológicas de la Teoría Sociológica y de la Organizacional*”. Revista Ciencias Sociales 7. Año 1997.
- Alonso Ramos, E. “*Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas*”. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales – Núm. 61. Año 2006.
- Álvarez, H. F. “*El Estructuralismo*”. Notas de cátedra del módulo: Sistemas de Organización Administrativa, Maestría en Gestión Empresarial 3ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2012.
- Belamaric, R. A.; et. al. “*Nuevas Formas Organizativas*”. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social – Cuba. Año 2004.

(2) Estilos de Liderazgo y Tipos de Personalidad

- Góngora, N.; Cicutelli, F. “*Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.
- Góngora, N.; Ortiz, M. “*¿Qué tipo de líder dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas?*”. IX Congreso Internacional de Administración: Talento, Imaginación y Valores. Buenos Aires – Argentina. Año 2009.
- Góngora, N. “*Diferencia entre la auto-percepción y la percepción del comportamiento del jefe en el liderazgo (primer borrador)*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.
- Goleman, D. “*Liderazgo Eficaz. Seis estilos de liderazgo*”. Harvard Business Review. Año 2000.
- Martínez, M. S. “*op.cit.*”. Año 2010.
- Alonso Ramos, E. “*op.cit.*”. Año 2006.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_Myers-Briggs
- Gatto, A. “*Resultados de Test de Personalidad (MBTI)*”. Material del módulo: Reingeniería Administrativa del Sector Público, Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2011.

(3) Cultura y Clima Organizacional

- Góngora, N.; Cicutelli, F. “*op.cit.*”. Año 2010.
- Méndez Monsalve, A. “*Cultura Organizacional*”. Material del módulo: Sistemas de Organización Administrativa, Maestría en Gestión Empresarial 3ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2012.
- Morgan, G. “*Imágenes de la Organización*”. Untref virtual. Editorial RA-MA. Madrid – España. Año 1990.
- Góngora, N.; Nóbili, C. “*Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.

(4) Los Procesos de Cambio

- Lanzara, G. F. “*Por qué es tan difícil construir las instituciones*”. Revista Desarrollo Económico N° 152. Untref virtual. Año 1999.
- Góngora, N. “*Dos metáforas y el cambio organizacional*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.
- Góngora, N. “*Percepción de los factores de cambio organizacional*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2008.
- Martínez, M. S. “*Apuntes de clases Módulo Reingeniería Administrativa del Sector Público*”. Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2011.
- Gaynor, E. “*Intervenciones de Consultoría: Fases del Desarrollo Organizacional*”. Abstract de Presentación en el Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional. Buenos Aires – Argentina. Año 2003.

(5) Los Nuevos Paradigmas de Gestión

- Belamaric, R. A.; et. al. “*op.cit.*”. Año 2004.
- Méndez Monsalve, A. “*op.cit.*”. Año 2012.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- <http://www.youtube.com/watch?v=MmxMqrBwE>: Coaching Ontológico explicado por Rafael Echeverría [By MV Technologies 3.0]
- http://economia.terra.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804112035_INV_75697635
- Álvarez, H. F. “*op.cit.*”. Año 2012.
- <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>: Ayón Pimienta, R. M. “*Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre*”. División de apoyo para el aprendizaje, Universidad Autónoma de Guadalajara – México. Año 2006.
- Alonso Ramos, E. “*op.cit.*”. Año 2006.
- Kapsto, S. “*4 retos para un líder*”. 1ra. Edición. Editorial RBA Integral. Barcelona – España. Año 2006.

(6) La situación actual del medio local

- Martínez, M.S. *“Análisis de la cultura y clima organizacional de una dependencia pública de la Provincia del Chaco y de sus posibilidades de cambio”*. Trabajo Final Integrador de la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2013.
- Equipo interdisciplinario de investigación. *“Empresas de Familia de las ciudades de Resistencia y Corrientes. Rasgos sociológicos de su gestión”*. Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2013.

(7) Conclusiones

- Martínez, M. S. *“op.cit.”*. Año 2011.
- Martínez, M. S. *“Apuntes de clases Módulo Sociología de las Organizaciones”*. Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2010.
- Kapsto, S. *“op.cit.”*. Año 2006.