

# LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICO DEL POTENCIAL INTELECTUAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



LUCIO ARNULFO FERRER PEÑARANDA  
MERCEDES LULILEA FERRER MEJÍA



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



Liderazgo de clase mundial  
sistémico del potencial  
intelectual en pequeñas  
y medianas empresas



# Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas

Lucio Arnulfo Ferrer Peñaranda  
Mercedes Lulilea Ferrer Mejía

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o un aparte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons  
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-5535-92-3

© LUCIO ARNULFO FERRER PEÑARANDA, 2021  
© MERCEDES LULILEA FERRER MEJÍA, 2021  
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021  
Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra  
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia  
PBX: (571) 232-3705, FAX (571) 323 2181  
[www.ilae.edu.co](http://www.ilae.edu.co)

Diseño de carátula y composición: JESÚS ALBERTO CHAPARRO TIBADUIZA  
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144  
[editorialmilla@telmex.net.co](mailto:editorialmilla@telmex.net.co)

Editado en Colombia  
*Published in Colombia*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO	
EL LIDERAZGO GERENCIAL Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES	15
I. Concepción del liderazgo gerencial	16
II. Impacto social e institucional del liderazgo gerencial	17
III. El liderazgo actual	18
IV. Disciplinas dentro de las organizaciones Inteligentes	19
A. Dominio personal	19
B. Modelos mentales	20
C. Construcción de una visión compartida	20
D. Aprendizaje en equipo	20
E. Aprendizaje sistémico	21
V. Marco analítico de las organizaciones inteligentes	22
A. Organizaciones inteligentes	22
B. Distinción de las organizaciones inteligentes	22
C. Aprendizaje individual versus aprendizaje colectivo	23
D. Aprendizaje de primer y de segundo orden	23
E. Cultura de riesgos controlados	23
F. Cómo convertir su empresa en una organización inteligente	24
G. Crear un compromiso de aprendizaje dentro de la organización	24
H. Trabajar en la consecución de ideas que provoquen cambios en la organización	24
I. Apoyar la generalización de ideas con impacto	24
VI. Análisis de las organizaciones inteligentes y la metanoia	25

VII. Metanoia	26
VIII. Organizaciones inteligentes o <i>learning organization</i>	26
A. Lógica de las organizaciones inteligentes o <i>learning organization</i>	27
B. Lógica de la teoría sistémica de la administración	28
C. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes	29
CAPÍTULO SEGUNDO	
PANORAMA TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN	31
I. Teoría de la administración científica de Taylor (1903)	31
II. Modelo burocrático de la administración de Weber (1909)	32
III. Teoría clásica de Fayol (1916)	33
IV. Modelo conductual de la administración o teoría humanística	34
V. Escuela estructuralista de la administración	35
VI. Enfoque sistémico de la administración (1951)	36
VII. Enfoque sistémico interdisciplinario de la administración pública y desarrollo latinoamericano	36
VIII. Escuela Behaviorista o del comportamiento: teoría "X" Y Teoría "Y" de Mac Gregor (1957)	37
IX. Enfoque contingente para la administración (1972)	38
X. Análisis situacional	39
CAPÍTULO TERCERO	
GERENCIA DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICA	41
I. Liderazgo de clase mundial sistémico	41
II. La filosofía del rizoma en la gerencia de clase mundial sistémica	44
A. Principios de un Rizoma	45
B. ¿Los gerentes deben ser líderes?	51
C. Intercambio Social	53
D. Atribución	54
E. Seguidores	55
F. Autoadministración	55
G. Funciones del Líder	58

H. Estilos del Líder	58
I. Fuerzas que actúan en el líder	59
J. Fuerzas que actúan en los Subordinados	59
K. Fuerzas que intervienen en la situación	60
III. Niveles tradicionales de la gerencia en base a su relación con el liderazgo y los factores ambientales	62
IV. Estilos vanguardistas de liderazgo	64
A. Liderazgo Carismático o Transformador	64
B. Jefe como maestro	65
C. Súper Liderazgo	67
D. Liderazgo Emprendedor	67
V. Creatividad empresarial en la gerencia de clase mundial sistémica	69
A. Características de una organización creativa	74
B. Administrador creativo	75

#### CAPÍTULO CUARTO

##### EL LIDERAZGO SISTÉMICO DE CLASE MUNDIAL: CONTEXTUALIZACIÓN

EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LIMA	79
I. Objetivo general de la investigación	79
II. Objetivos específicos de la investigación	80
III. Población	80
IV. Muestra	80
V. Análisis e interpretación de resultados	81
Recomendaciones	92

#### CAPÍTULO QUINTO

LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA: APROXIMACIÓN FILOSÓFICA	95
Consideraciones filosóficas	95
Consideraciones epistemológicas	97

BIBLIOGRAFÍA	105
--------------	-----

LOS AUTORES	111
-------------	-----



## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1	Los gerentes eficientes se convierten en líderes	52
Figura 2	Rasgos del líder emergente versus los rasgos del gerente	64
Tabla 1	Características de un maestro eficaz	66
Tabla 2	¿Actualmente qué encuentra en las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana?	81
Tabla 3	¿Usted cree que un buen gerente puede ser un líder de clase mundial sistémico?	82
Tabla 4	¿Cuál es la esencia del liderazgo de clase mundial?	83
Tabla 5	¿Qué característica debe tener un líder de clase mundial sistémico?	83
Tabla 6	¿Cuál de estas acciones deben ser empleadas por los gerentes en las empresas?	84
Tabla 7	¿Cuál de los estilos de liderazgo de clase mundial es el más adecuado para ser aplicado en el sector empresarial?	85
Tabla 8	¿Usted cree que a los empleados y trabajadores les resulta fácil darse cuenta del estilo de liderazgo aplicado en las empresas?	85

Tabla 9	¿Usted considera que el personal de empleados y trabajadores de las empresas aceptan los estilos de liderazgo?	86
Tabla 10	¿Cuál de las situaciones es la que más influye en el líder?	86
Tabla 11	¿Cuál de los tipos de liderazgo es el más adecuado en las empresas?	87
Tabla 12	¿Cree usted necesario que en las actuales circunstancias el líder debe estar buscando el cambio en estas empresas?	87
Tabla 13	¿Suele tomar decisiones prematuras y éstas generalmente son acertadas?	88
Tabla 14	¿Analiza profundamente un problema concerniente a la empresa?	89
Tabla 15	¿Generalmente utiliza la técnica de lluvia de ideas para solucionar un problema concerniente a la empresa?	89
Tabla 16	¿Actualmente la empresa está desarrollando nuevos productos?	90
Tabla 17	¿Participarán muchas personas en el desarrollo de nuevos productos?	90
Tabla 18	¿Cuándo se presenta un producto, éste es sometido a pruebas de experimentación o de calidad?	91
Tabla 19	¿Considera que sus productos o algunos de ellos son talentosos?	91

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las organizaciones exitosas se han vuelto un fenómeno desde diversos puntos de vista: la creatividad empresarial, el liderazgo, el capital intelectual, por nombrar algunos. Las empresas de hoy se proyectan hacia la búsqueda de la fórmula que las mantenga en el tiempo, es decir, la consolidación empresarial. El punto de partida, sin lugar a dudas, debe ser el liderazgo en aras de fomentar la conexión de otros puntos vitales para el crecimiento de la organización.

De igual manera, la conducta en sociedad de los individuos ha sido estudiada a lo largo de toda la historia del hombre, el modo de comportarse de la gente entre sí (en particular la asociación entre humanos requerida); al examinar la manera en que sus entidades fundamentales tales como: el núcleo familiar, los regímenes de educación, los sistemas económicos, políticos e informáticos, el liderazgo, la clase mundial sistémica, sus dogmas religiosos y otros elementos que ejercen influencia en los seres humanos, además de la forma en que estas se producen, guardan y sufren cambios. En este sentido, se puede decir que la estructura social produce y, al mismo tiempo, funciona como limitante de las oportunidades.

En el mismo orden de ideas, la informática y el liderazgo de clase mundial sistémico a pesar de conocer sus características normativas, es un fenómeno social, histórico y cambiante. Es imposible comprenderlo sin estudiar la complejidad de factores que la rodea, de ahí su relación con la sociología jurídica. No obstante, al llevar a cabo el proceso de comprensión de otras ciencias por medio de ella, se vuelve ineludible establecer las diferencias internas, en esta oportunidad la teoría de sistemas. La misma plantea el análisis de los caracteres de los sistemas informáticos, asumido o entendido como sistema de redes estructuradas con arreglo a ciertas relaciones formales.

*Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual ...*

En este sentido, se puede decir que el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas por lo que resulta interesante revisarlo como herramienta de las organizaciones modernas.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **EL LIDERAZGO GERENCIAL Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Los líderes de la actualidad se pueden definir de dos formas, en cuanto a su campo de actuación, existen líderes que propician el impulso de sus seguidores y otros que no aportan al proceso de crecimiento de sus subordinados. Esta situación ocurre por diferentes razones, sin embargo, una de las más comunes está relacionada con el gerente o administrador que dirige la empresa, el cual recibe nombramiento por vínculos familiares, de esta forma se obvia las condiciones y cualidades requeridas para la dirección de organizaciones, siendo circunstancias que inciden de forma directa en los logros de estas empresas.

Desde esta perspectiva se vuelve indispensable tomar en consideración que la creatividad empresarial padece los efectos de no contar con auténticos líderes, prestos a la innovación, al cambio y al desarrollo constante, por ende, despliegan las mismas líneas de producción; en este sentido se evidencian escasas ideas en aras de la exploración de nuevos contextos y cambios de cara a la competitividad; también vale mencionar la ausencia de visión, sensatez y comprobación de estas, al dejar de lado nuevas acciones desde el punto de vista empresarial. Es aquí donde surgen los problemas del liderazgo gerencial, tales como los estilos de liderazgo, los cuales se presentan en los gerentes y administradores de la mayoría de las empresas, a estos se adicionan otras dificultades como la identificación y aceptación de los mismos por parte de las unidades de la estructura organizativa y es posible que ejerza influencia en esta dificultosa situación lo que se conoce como la poca formación, liderazgo y los saberes actuales que se deben conocer con respecto a la dirección de los recursos humanos.

## I. CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL

El liderazgo gerencial no posee consolidación a nivel de organizaciones, incluso, es posible hablar de la crisis del liderazgo, la misma se revela en la rapidez con la que se toman las decisiones y en otras ocasiones también se descifra por el estrés generado. El liderazgo suele tener proporciones más directivas en la conducción de las empresas cuando el líder es un ser humano a quien los seguidores y demás integrantes de la organización lo toman como ejemplo; aunque esto no es lo que se evidencia en el rubro corporativo, de manera contradictoria se ha podido vislumbrar cómo en los últimos años muchas organizaciones empresariales se restringieron al cierre y despido masivo de empleados por esa escasa imaginación y creatividad para llevar a cabo la competitividad; lo que representa la crisis del liderazgo y la falta de ideas innovadoras para alcanzar la excelencia. Al respecto, IVÁN PAUL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ expresa lo siguiente:

El líder gerencial debe adquirir competencias en gestión de perspectivas, ya que para el ser humano la percepción es lo que da sentido a su vida, especialmente cuando las percepciones dirigen las actitudes y las actitudes influyen positiva o negativamente en los demás [...] La percepción positiva debe ser la herramienta fundamental para potenciar el auténtico liderazgo empresarial y generar al interior de la organización una cultura que busque incesantemente el cumplimiento de los objetivos misionales a partir de la innovación y la auto superación de la dificultad<sup>1</sup>.

De este modo, se deja claro que el líder debe estar atento a la consolidación de las competencias que le permitan crecer como persona y, por ende, a la organización; mientras haya más compromiso con la innovación y la superación de las crisis, la organización será un espacio de creación y de progreso, por lo que se considera que el trabajo del líder gerencial no radica solo en la aplicación de teorías administrativas,

---

1 IVÁN PAUL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ. "El papel del liderazgo gerencial en las organizaciones Modernas ante el desafío que representa la globalización", tesis licenciatura, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2019, disponible en [[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20919/RodriguezGonzalezIvanPaul\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20919/RodriguezGonzalezIvanPaul_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)], p. 16.

sino que se trata de influir de forma positiva en aras de multiplicar el potencial de todos los integrantes de la estructura organizativa.

## II. IMPACTO SOCIAL E INSTITUCIONAL DEL LIDERAZGO GERENCIAL

Las organizaciones inteligentes se caracterizan por el uso eficiente de sus saberes, por la propicia localización de las insuficiencias de mercado y por su habilidad para la innovación, es decir, por la implementación de liderazgo gerencial. Los métodos para manipular los conocimientos coadyuvan al logro de los objetivos, al facilitar las tareas innovadoras de todos los integrantes de la estructura organizativa. Este enfoque actual permite adentrarse a una forma de trabajo distinta, ya que, si la meta de toda organización es transformar, ajustarse a los cambios a toda velocidad y causar un impacto a nivel institucional y social, el camino fundamental para alcanzarlo con confianza es partiendo de la gestión del talento humano que corresponde a la nueva gestión empresarial.

Los cambios en las empresas u organizaciones son movimientos constantes que ayudan a las mismas a que las cosas sean diferentes, por ello, toda organización inteligente y sus integrantes están llamados a la transcendencia y a tener una responsabilidad perenne con la colectividad y con su país. Una organización inteligente es toda entidad abierta al aprendizaje, basada en el proceso natural, diseñado para trabajar las dificultades de afrontar el cambio en las estructuras organizativas, las cuales se originan en los seres humanos y en la propia organización.

De este modo, convertirse en organizaciones inteligentes no resulta fácil. Se necesita conocer, practicar e incorporar, en especial en los individuos que llevan a cabo la dirección de niveles estratégicos de la organización *las cinco disciplinas sistémicas* y para dar inicio a la ejecución de estas disciplinas. El punto de partida debe ser el cambio de paradigma por medio del cual se entienden las dificultades y se generan las soluciones de las estructuras organizativas en el mundo real. Esta nueva tendencia se aprecia con mayor nitidez en grandes organizaciones de carácter privado, pero en las organizaciones estatales aún se mantiene el antiguo estilo de administración, basada en la jerarquía autoritaria y la burocracia.

En la actualidad, en Perú se evidencia cómo la administración pública mantiene vicios y procedimientos poco éticos (corrupción) lo que genera que el Estado pierda grandes sumas de dinero, por consiguiente, impide el crecimiento progresivo en todos los niveles de la población. En este sentido, es imposible e inviable querer adoptar este tipo de estructura organizativa dentro de la administración pública. El trabajo debe iniciarse desde las universidades con profesionales que deseen servir al Estado, sin duda, lo que mejora la situación de empleo en este sector. Al igual que el sector privado, el estatal también debería ser un sector competitivo. Sin olvidar que la administración pública se debe al ciudadano y, en ese sentido, debe basarse en la transparencia. Al respecto, MARÍA JOSÉ CANEL CRESPO expone que “desde su origen, la identidad de la administración pública está relacionada con la obligación de facilitar la vida de los ciudadanos, así como con el poder coercitivo que para tal fin se requiere”<sup>2</sup>. Al considerar este planteamiento, se puede afirmar que la ética es un elemento *sine qua non* de la administración pública y, en ese sentido, debe funcionar ya que el progreso no es del Estado, sino que todo cuanto se hace como parte de políticas estatales es en beneficio de la colectividad en general.

### III. EL LIDERAZGO ACTUAL

En la actualidad, los líderes de las estructuras modernas se enfrentan a diversas circunstancias que los del pasado quizás no enfrentaron. Es recurrente la exigencia para que realicen despidos masivos de recursos humanos que permitan eliminar niveles innecesarios dentro de las organizaciones y así reducir costos laborales; otra de las funciones que se les pide a los líderes actuales es constituir grupos de trabajo para el mejoramiento de la toma de decisiones, además de rediseñar las labores para que el recurso humano sea más eficiente en aras de lograr un funcionamiento organizacional de calidad. En relación a este tema, WALTER VALDERRAMA PÉREZ señala lo siguiente:

---

2 MARÍA JOSÉ CANEL CRESPO. *La comunicación de la administración pública, para gobernar con la sociedad*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2018, p. 18.

En la actualidad es muy relevante para las organizaciones poseer líderes integrales que tengan la capacidad de afrontar los contextos de competitividad de variable cambio, y ofrecer respaldo y confianza a los integrantes de una estructura organizativa, y que esto se transforme en una adecuada productividad de todos los recursos humanos de una organización económica o empresa<sup>3</sup>.

Es por ello que hoy en día en las organizaciones se hace énfasis en promover la participación activa de los empleados, dándole incluso libertad de utilizar sus habilidades como desee, siempre en pro del buen funcionamiento de la organización, lo que sin duda apunta a ver la diferencia del liderazgo actual al del pasado, donde la premisa principal era el control de los empleados y los procesos laborales.

#### IV. DISCIPLINAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

PETER SENGE<sup>4</sup> contemplan cinco disciplinas fundamentales dentro de las organizaciones inteligentes, a saber:

##### *A. Dominio personal*

Está enraizado en reconocer las verdaderas capacidades de todos los seres humanos que conforman la organización. Solo si se llega al conocimiento de quiénes son en realidad, qué quieren y qué es lo que pueden hacer como individuos con dominio personal, se tendría entonces la capacidad para lograr la identificación con la organización y su visión, además de ser partícipes en la propuesta de soluciones creativas, comprometiéndose en el crecimiento progresivo de la organización. Los individuos con elevado dominio personal logran alcanzar los objetivos propuestos, al manifestar sus ideas y pensamientos con los cuales logrará influir en otros, a través de un comportamiento sensato, que permita además usar las opiniones de los otros para aumentar su modelo de representación del mundo.

---

3 WALTER VALDERRAMA PÉREZ. "Estudio de la relación entre el liderazgo organizacional y la gestión de una empresa educativa peruana", *Revista Iberoamerican Business Journal*, vol. 2, n.º 2, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2019.vol2>], p. 23.

4 PETER SENGE. *La quinta disciplina*, Editorial Granika, 2010, disponible en [<ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>].

### *B. Modelos mentales*

Los modelos mentales como disciplina de las organizaciones inteligentes permiten promover maneras de comunicación clara y fluida dentro de la estructura organizativa, poniendo de manifiesto visiones de pensamiento, modelos inconscientes o paradigmas que restringen la perspectiva auténtica del mundo, así como la forma de proceder, siendo necesario indagar en esencia en el ser para revelar esas nociones que poseen autoridad, que contrastan y además son condicionantes del comportamiento convirtiéndolos entonces en un apoyo fundamental para el crecimiento y no en obstáculos que frenen la organización.

### *C. Construcción de una visión compartida*

La construcción de una visión compartida debe convertirse en la fuente principal de inspiración y creación para la organización, ya que es necesario que todos los integrantes de la misma descubran en su interior la habilidad de crear un enfoque individual que dé significado a su existencia y a su labor, apoyada en la perspectiva principal que ha sido propuesta por el líder, lo que ayudaría a ver cómo cada una de las perspectivas individuales se integra a la visión global de la organización y, de esta forma, cada idea esté de cerca conectada con el fin último de la organización que, a su vez, lo impulsará a brindar todo de sí a los fines de transformarla en situación tangible.

### *D. Aprendizaje en equipo*

Está orientado a propiciar y desarrollar las aptitudes de una verdadera labor en conjunto que permita lograr el desarrollo integral al superar la visión personal, lo que crea y fortalece a los grupos de faena, teniendo como eje central el diálogo y el intercambio de pensamientos que fomenten el mejoramiento de las ideas del equipo. Es importante aprender a visualizar las trabas cuando apenas intentan aparecer, ya que los mismos se muestran como mecanismos de bajos patrones y es fundamental reconocer cuándo la auto-defensa, las emociones, complejos y los deseos de ser complaciente con el superior, entre otros,

aparecen y pueden llegar a convertirse en dificultades en el equipo, es por ello que se vuelve necesario el incremento constante de la inteligencia del equipo a los fines de lograr un aprendizaje significativo.

### *E. Aprendizaje sistémico*

El aprendizaje sistémico como quinta disciplina lleva a pensar en el escenario que se mueve a partir de sistemas integrales, comprendiendo cómo funciona el mundo, ya que la misma está enmarcada en ese cambio de enfoque de las circunstancias que se presentan, pudiendo así identificar la interrelación antes que asociar a cadenas directas de causa y efecto, tal como plantea SENGE<sup>5</sup>. Es fundamental observar los procedimientos de cambio que se producen, en lugar de las representaciones fugaces que se originan. Toda organización que tenga la iniciativa de aprovechar la apoteosis y la habilidad para aprender de las personas en todos los niveles, serán quienes tengan relevancia en el futuro. El mencionado autor expone que la inteligencia grupal prevalece a la inteligencia individual, puesto que cuando se logra el aprendizaje en el equipo no sólo producen resultados resaltantes, sino que sus colaboradores adquieren el crecimiento a toda velocidad; siendo fundamental porque el componente primordial para adquirir los saberes en las organizaciones actuales no es solo individual sino grupal, visto como un todo. Además, está basado en tres dimensiones:

La primera plantea que los grupos están llamados al aprendizaje y a explorar el potencial de diversas mentes para tener más inteligencia que una sola. La segunda plantea lo fundamental que resulta una gestión innovadora y ordenada y la tercera propone el papel que desempeñan los integrantes del grupo en otros equipos ya que, en la medida que adquiere conocimiento, estimula sin parar a otros y las organizaciones están llamadas a facilitar por medio del aprendizaje ese trabajo en equipo. Al respecto, JOSÉ FLOREZ RUIZ y ALEXANDER JOSÉ LUGO FANEITE señalan que “las estructuras organizativas que adquieren saberes son las que facilitan la configuración del conocimiento significa-

---

5    *Ibíd.*

tivo de todos sus integrantes, se convierten constantemente en aras de la satisfacción de los requerimientos del mercado”<sup>6</sup>.

## V. MARCO ANALÍTICO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

### *A. Organizaciones inteligentes*

Cuando se habla de las organizaciones inteligentes, se hace referencia a esas estructuras capaces de aprehender el conocimiento y modernizarse, adaptándose de manera continua al cambio y a los tiempos turbulentos que se puedan presentar. Estas buscan fomentar el cambio y potenciar el desarrollo personal de sus integrantes, son proactivas y se anticipan a los cambios del entorno, creyendo con firmeza en el potencial de saberes y la destreza de los individuos que conforman la organización. Al respecto, SENGE<sup>7</sup> precisa las organizaciones inteligentes como espacios donde los seres humanos de forma continua aumentan su habilidad de producir resultados que en realidad quieren, se sustentan maneras innovadoras de pensar, se liberan ambiciones grupales y además los sujetos aprenden en secuencia a educarse juntos. De este modo, las estructuras organizativas que logren ajustarse a este nuevo contexto son las llamadas organizaciones inteligentes, en tanto, en ellas los sujetos poseen la capacidad de expandir sus habilidades e instaurar los resultados deseados, las nuevas maneras y esquemas ideológicos son ejercitados, además los integrantes de las mismas aprenden todo el tiempo y en conjunto como parte de un todo.

### *B. Distinción de las organizaciones inteligentes*

Con el pasar de los años de transformación, un número considerable de organizaciones son más diminutas, más ligeras, dúctiles y menos subordinadas, aunque esto no quiere decir que sean inteligentes. Para alcanzar tal cosa, deben tener diversos aprendizajes:

---

6 JOSÉ FLOREZ RUIZ y ALEXANDER JOSÉ LUGO FANEITE. “Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto”, en *Cultura, Educación y Sociedad*, vol. 10, n.º 1, 2019, disponible en [[https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionsociedad/article/download/1846/2099/.](https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionsociedad/article/download/1846/2099/)], p. 43.

7 Ibíd.

### C. Aprendizaje individual versus aprendizaje colectivo

El aprendizaje en las estructuras organizativas sucede en la medida en que los procedimientos y la cultura de la misma suelen tener ideas y nociones para compartirlos con sus integrantes. Corresponde a un nivel muy superior al aprendizaje individual, ya que se centra en aprendizaje de conocimientos.

### D. Aprendizaje de primer y de segundo orden

El primero se relaciona con las mejorías de la habilidad de un sujeto o de una estructura organizativa en aras de alcanzar las metas conocidas. El segundo, al contrario, valora los componentes de estos propósitos, aunque a la luz de sus dogmas, los valores profundos y la cultura integral de la organización.

### E. Cultura de riesgos controlados

Resulta adecuado valorar al tradicional método de aprendizaje por ensayo y error. La duda o el pánico a equivocarse han generado parálisis con respecto a muchas formas de proceder; lo mejor era no proceder de ninguna manera, por pavor al error. Es razonable, no obstante, propiciar una cultura que origine la toma de riesgos controlados, que estimule la iniciativa y el ensayo y no sancione las equivocaciones.

Una organización inteligente requiere una transformación ideológica a todo nivel, orientada hacia una cultura de aprendizaje, que cuestiona siempre el *statu quo* y despliegue una actitud de exploración y cambio. Es una nueva estructura, que pasa de la estabilidad al cambio, de la estructura a la flexibilidad, del compromiso final al compromiso personal, de la eficacia a la seguridad, de la expectativa a la decisión individual, de las opiniones contra acciones a la integración de ambas, de la conformidad a la oposición, de la diferencia horizontal a la colaboración horizontal<sup>8</sup>.

---

8 SENGE. *La quinta disciplina*, cit.

### *F. Cómo convertir su empresa en una organización inteligente*

El seguro de la persistencia de la organización de la actualidad pasa por un proceso de conversión en una organización inteligente. Esto implica culminar tres etapas:

#### *G. Crear un compromiso de aprendizaje dentro de la organización*

Se trata de aplicar esta obligación a cada uno de los niveles, insertar el aprendizaje en la habilidad organizativa, invertir en el conocimiento, en la formación, en la evaluación de los resultados, entre otros.

#### *H. Trabajar en la consecución de ideas que provoquen cambios en la organización*

Se refiere a la producción de opiniones y sus respectivos cambios (nuevas capacidades, producir equipos interdisciplinarios, experimentaciones, etc.) y se trata de adaptar la empresa para que pueda afrontar los desafíos del medio.

#### *I. Apoyar la generalización de ideas con impacto*

No sólo se trata de originar ideas, sino que es necesaria la difusión de las mismas y hacerlo extensivo a toda la estructura organizativa.

Al considerar los planteamientos anteriores, es fundamental que el equipo directivo posea y comparta una perspectiva concisa de lo que significa una organización inteligente y apoyar los cambios en la cultura empresarial, en enfoques sincrónicos en todas las direcciones, al dar ejemplo, que a fin de cuentas es la mejor fuente de credibilidad de este proceso.

En la actualidad, a nivel mundial se emplea un modelo de economía globalizada que surge a través del perfeccionamiento de dos vertientes:

– Por un lado, la *high tech*, que lleva inmersa una veloz obsolescencia de las sustituciones tecnológicas a las que aún no se terminan de acostumbrar a manejarlas y ya están siendo antiguas o desplazadas por otras más amigables y más diminutas debido a la aplicación de la nanotecnología.

– Por otro lado, la globalización de los mercados en el mundo que hace obligatorio un lenguaje común para abrir posibilidades a los intercambios comerciales.

Es fundamental aproximarse a la evolución de los modelos de gestión en relación a la administración de empresas desde el comienzo de la sociedad industrial a la fecha en que se comienza a escuchar de la sociedad del conocimiento, por ello se vuelve indispensable el análisis pormenorizado de las organizaciones inteligentes<sup>9</sup>.

## VI. ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LA METANOIA

A partir de la teoría propuesta por SENGE<sup>10</sup>, es posible aseverar que, en la actualidad, las empresas poseen una tendencia a ser organizaciones que se rigen por la gestión del conocimiento. La ideología de la estructura con capacidad de aprendizaje es una rebelión mental. Requiere dejar a un lado los antiguos paradigmas de liderazgo y dominio para aproximarse a una forma de pensar que pueda ser manejada con sistemas complejos. La habilidad de adquirir aprendizajes con más velocidad que los contendientes tal vez sea la única superioridad competitiva y, en este sentido, las organizaciones inteligentes son posibles porque a fin de cuentas todos los seres humanos están en constante aprendizaje. También existe otra tendencia (de algún modo más recóndito) hacia las organizaciones inteligentes como parte de la evolución industrial; la opulencia material de las masas ha despojado de forma progresiva el rumbo de las labores, esto significa que lo que marcará la diferencia entre las organizaciones inteligentes de las clásicas y arbitrarias será la influencia de algunas normas básicas, debido a que los mercados integrales presentan cada vez más exigencias.

Al aumentar la comunicación interactiva mundial, la actividad compleja y eficiente en los negocios, las labores se conectan de manera más veloz con el aprendizaje. El conocimiento colectivo es funda-

---

9 *Ibíd.*

10 *Ídem.*

mental debido a que la unidad más importante en las organizaciones innovadoras no es el sujeto, sino el grupo<sup>11</sup>.

En el núcleo de una organización inteligente hay un cambio de punto de vista: en lugar de considerarse aislados del universo, se considera vinculado con el mundo; en lugar de pensar que un elemento externo origina dificultades, se observan las acciones que propician los conflictos que experimenta la estructura organizativa. De este modo, una organización inteligente es un espacio donde los seres humanos revelan sin parar cómo producir su entorno.

## VII. METANOIA

SENGE postula el uso del término *metanoia* para describir el “movimiento de la mente, cambio de perspectiva, circulación de un punto de vista a otro”<sup>12</sup>, el mismo se alcanza a través del aprendizaje y el desplazamiento de la metanoia en las entidades, de acuerdo con la habilidad para adquirir conocimientos de sus integrantes, pero el conocimiento centrado en el enriquecimiento de la mente y el espíritu y no en el simple depósito de información, por ello, para que el aprendizaje desempeñe su papel de metanoia debe tener la capacidad de generar cuestionamientos de los principios básicos y coadyuvar a la reforma de las conductas de los sujetos y de las estructuras organizativas.

## VIII. ORGANIZACIONES INTELIGENTES O *LEARNING ORGANIZATION*

SENGE<sup>13</sup> desarrolla este concepto de organización a partir de una estructura distinguida por el refuerzo inquebrantable de sus integrantes, en aras de aumentar sus capacidades, es decir, que adquieran el aprendizaje. Una estructura organizativa competente en la conversión veloz de las tecnologías innovadoras en nuevos productos, métodos o procedimientos, a los fines de lograr ajustarse a las insuficiencias y posibilidades del contexto.

---

11 Ídem.

12 *Ibíd.*, p. 23.

13 *Ibíd.*

## *A. Lógica de las organizaciones inteligentes o learning organization*

SENGE<sup>14</sup> refiere unos aspectos descriptivos sobre la lógica de las organizaciones inteligentes, que resulta conveniente revisar a continuación:

– Profundiza la noción de organización aprendiente (OI), estructura determinada por la inducción permanente de sus integrantes en aras de incrementar sus habilidades y destrezas, es decir, para que aprendan.

– El incremento del rendimiento productivo o la disminución de los gastos propicia que el énfasis anterior de llevar a cabo las tareas de la mejor forma, con más eficiencia “do things right”, sean dejados a un lado para poner énfasis en crear cosas excelentes “do the right things”.

En este sentido, son necesarias como soluciones o propósitos de la organización según la lógica planteada, los siguientes aspectos:

F1 = Clientes

F2 = Competencia

F3 = Cambio

En este contexto:

Ps = el pensamiento sistémico es un cuadro teórico, un compendio de saberes e instrumentos que se ha perfeccionado en las cinco décadas precedentes, a los fines de que los modelos totales sean más precisos y concisos, y para contribuir en su transformación.

Dp = el dominio personal puede insinuar el dominio de los seres u objetos, pero dicho dominio también apunta a un nivel muy particular de pericia.

Mm = los modelos mentales son imaginarios, muy enraizados, divulgaciones y representaciones que ejercen influjo sobre la manera de actuar y percibir el universo.

Vc = la visión compartida es una noción sobre el liderazgo que ha servido de inspiración a las estructuras organizativas durante mucho tiempo, es la habilidad para compartir una representación del futuro que se intenta crear.

---

14 *Ibíd.*

Ae = el aprendizaje en equipo es fundamental porque la unidad *sine qua non* de aprendizaje en las organizaciones actuales, no es el sujeto sino el grupo.

### *B. Lógica de la teoría sistémica de la administración*

Son deseables como finalidades de las organizaciones inteligentes, las siguientes:

P1: potenciar la habilidad de aprender de los miembros de la organización de forma más rápida que la de los competidores.

P2: transformar las estructuras organizativas en sistemas dinámicos donde las personas incrementen paso a paso su competencia creativa, de modo que sea viable la innovación tecnológica y los ajustes permanentes de la empresa a los requerimientos de los mercados globales de una economía competitiva.

P3: interpretar las solicitudes personales de los clientes y lo complejo que puede resultar las tareas del mundo de la oferta y demanda.

P4: fundar un enfoque común del futuro por parte de los integrantes de la organización: propietarios, ejecutivos, trabajadores, clientes y proveedores en relación a objetivos, principios y gestiones frecuentes.

En las circunstancias de progreso de la economía de negocios (mercados globales) los saberes y aplicación de las cinco disciplinas son:

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Para lograr el objetivo de las organizaciones inteligentes en relación al dominio personal: se debe aplicar los siguientes objetivos:

- Certificar la autoestima y realización personal

Debe hacerse:

R1: clarificación de la visión personal.

R2: fortalecimiento de la autoconfianza del sujeto (competencias, destrezas, cualidades).

R3: practicar la autocrítica para llevar a cabo procesos evaluativos de aciertos y equivocaciones.

Para lograr el propósito de los modelos mentales de la estructura organizativa se debe:

– Desarrollar la metanoia (cambio de perspectiva, movimiento mental, circulación de un punto de vista a otro).

Debe hacerse:

R1: no hacer imperativo el uso de un esquema mental preferido. Los modelos mentales deben estar orientados a decisiones independientes para marchar mejor.

R2: las decisiones independientes redundan en opiniones más exhaustivas y en una culminación en el marco de la efectividad.

R3: la eficiencia de un líder tiene relación constante con la continua mejoría de sus esquemas mentales.

R4: las personas poseen dominio de nuevas normas que manifiestan nuevos principios de acción y nuevos imaginarios de operatividad.

### *C. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes*

SENGE<sup>15</sup> expone sus apreciaciones con respecto al impulso que se le debe dar al aprendizaje en las organizaciones en aras de consolidar una estructura moderna que dé cuenta de procedimientos competitivos y vanguardistas; al respecto señala que antes el universo era un espacio más previsible que el actual; se podía anhelar a que una estructura organizativa lograra ser competitiva en función de una segmentación horizontal de las labores y vertical de las disposiciones. Mientras que, en la actualidad, las empresas apuntan a ser estructuras organizativas del conocimiento. Cada cargo es ocupado por individuos que son

---

15 *Ibíd.*

conocedores de su labor, en este sentido, no se ejecutan acciones por simple delegación, sino por habilidad y experiencia.

SENGE expresa que los seres humanos han pasado de “lo que Yankelovich llamaba un enfoque instrumental del trabajo; el desempeño laboral como vehículo para alcanzar un propósito, a una perspectiva más canonizada donde los individuos buscan los beneficios subjetivos de la labor que desempeñan”<sup>16</sup>. Una estructura organizativa que apunte a mantenerse en el escenario moderno debe hacer perenne la interrelación comunicativa con su público, además debe poseer la capacidad de decodificar las solicitudes que recibe y dar respuestas acordes a las mismas y en la medida que suceda el desarrollo de la intercomunicación global, la complejidad y la eficacia en las transacciones, las tareas laborales se vincularán cada vez con el aprendizaje. En este sentido, resulta útil la idea de SENGE cuando refiere que una empresa no puede ser excelente, en un sentido permanente; siempre debe practicar las disciplinas del aprendizaje, asumiendo el riesgo de alcanzar la excelencia o la mediocridad.

---

16 *Ibíd.*, p. 13.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **PANORAMA TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es una ciencia que ha evolucionado con el transcurso de los años, debido a que los contextos no son estáticos y aunque el ser humano la emplea en aras de la satisfacción de necesidades, es fundamental conocer el desarrollo cronológico de las diferentes escuelas, a los fines de internalizar la estructura lógica de las mismas, desde las clásicas, consideradas la brecha para la consolidación de las escuelas modernas de la administración, a saber:

- Escuela Taylorista (1903)
- Escuela Burocrática de W. Weber (1909)
- Escuela de Fayol (1916)
- Escuela Humanística (1932)
- Escuela Estructuralista (1947)
- Escuela Sistémica (1951)
- Escuela Behaviorista o del comportamiento (1957)
- Teoría contingente de la administración (1972)
- Teoría de las Organizaciones Inteligentes (1990)

#### **I. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR (1903)**

Los postulados de esta teoría se centran en los siguientes aspectos:

- Es deseable como finalidad certificar la prosperidad de *empresarios* (grandes dividendos) y empleados (salarios más altos), a niveles elevados.
- Establecer relaciones armónicas entre jefes y subordinados en aras de alcanzar objetivos y metas comunes, a los fines

de acabar con la teoría de la discrepancia de ventajas entre patronos y súbditos (lucha de clases).

- Existe la posibilidad de brindar al empleado lo más deseado: salarios justos y al empresario lo que más busca: aumentar sus beneficios.
- En las condiciones de funcionamiento de una economía de libre mercado, es posible una prosperidad más elevada, si y solo sí, se alcanza más rendimiento productivo de las tareas laborales de hombres y máquinas, por el desarrollo de cada trabajador a su estado de máxima eficiencia.
- Se gestionan los propósitos o reglas de estructura y cumplimiento de labores:
  - Principio de cálculo de tiempo: estipular un período estándar para toda tarea hecha en el taller ---> ahorrar tiempo.
  - Principio de dispersión de la planeación de las labores respecto del cumplimiento (empleados) en el taller y la elaboración de tarjetas de indicaciones (departamento técnico) para los empleados.
  - La estandarización e implementación de todas las herramientas usadas en la empresa y de la dinámica de los empleados en cada tipo de labor.
  - La aplicación de la “idea de trabajo” en la gestión administrativa conducida por una prima importante cuando el empleado lo cumple.
  - Principio de control gerencial a través a un grupo de encargados.
  - Principio de gerencia administrativa eficaz: coordinación de esfuerzos.
  - Sistema de costo.
  - Principio de la Tasa Gradual: SPT

## II. MODELO BUROCRÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE WEBER (1909)

La organización burocrática (Bo) representa la manera más razonada de estructuras organizativas de las asociaciones y del estado actual, en aras de hacer más viable la eficiencia y la seguridad de las labores de los seres humanos, en realidad la “Bo” está por encima de cual-

quier otra manera de organización. Este modelo posee las siguientes características:

Ajfo = Espacios jurisdiccionales fijas y oficiales.

Ja = Principios de jerarquía y niveles progresivos de autoridad; cargos superiores supervisan a los inferiores.

De = Administración a partir de documentos escritos

Ftce = Administración a través de agentes de tiempo completo y expertos

Rg = Administración a través de normas generales

Bo = f (Ajfo + Ja + De + Ftce + Rg)

### III. TEORÍA CLÁSICA DE FAYOL (1916)

Esta teoría fue considerada como una réplica europea a la escuela científica de TAYLOR. Esta escuela propicia sus presunciones a partir de la estructura y las funciones organizacionales, lo que forja una jerarquía de los puestos bien establecidos, así como también los principios generales de funcionamiento. Hay quienes la han designado como la escuela de la anatomía y la fisiología, debido a que sus principios se fundan en la estructura de la organización (anatomía) y el funcionamiento (fisiología). De este modo, la mencionada teoría se centró en los siguientes aspectos:

- Sistematizar las conductas gerenciales, dividir las transacciones industriales y comerciales en seis etapas, a saber: técnico, comercial, financiero, seguridad, contable y administrativo en aras del buen funcionamiento de diversas empresas.
- Fundó conceptos concisos y precisos sobre el mando y la dirección, la centralización y la jerarquía, todos estipulados en el marco de los catorce principios propuestos por dicha escuela.
- Fayol, a partir de esta escuela hace énfasis en la promoción del espíritu de grupo, además de ver a la estructura organizativa como un ente total, para adicionar a la gerencia administrativa un sentido de unidad.

#### IV. MODELO CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN O TEORÍA HUMANÍSTICA

El modelo conductual (Mc) intenta aumentar la productividad de la estructura organizativa por medio de la interacción de los seres humanos, sus fuentes motivacionales y la jerarquía son los requerimientos para ahondar en las explicaciones conductuales dentro de una empresa.

ABRAHAM MASLOW<sup>17</sup> señala que los seres humanos experimentan la motivación por la ambición de satisfacer una pirámide de necesidades. Una vez que se consigue la satisfacción relativa, surge otra que amerita satisfacción. El ser humano es un animal con aspiraciones cuyas necesidades varían, de acuerdo a lo que ya posee, sólo las necesidades que no han sido satisfechas pueden ejercer influencia en su conducta, por ello, una necesidad satisfecha no es una unidad de motivación.

Mp = Motivación de los seres humanos

Satisfacción de:

Nf = necesidades fisiológicas 85%

Ns = necesidades de seguridad 70%

Na = necesidades sociales:

Afecto y asociación 50%

Ne = necesidades de estimación 40%

Nau = necesidades de autorealización 10%

Mc = f [Mp<sup>s</sup> (Nf + Ns + Na + Ne + Nau)]

Los seres humanos que alcanzan la superación reciben motivación de otras maneras más elevadas, las cuales han sido llamadas “metamotivadores”.

Las personas metamotivadoras se centran en:

- Estar despojado de enfermedades.

---

17 ABRAHAM MASLOW . *Theory of human motivation*, Sanage Publishing House, 1943.

- Haber alcanzado la satisfacción suficiente de sus necesidades básicas.
- Emplear de forma positiva sus habilidades.
- Recibir motivación a través de valores particulares por los que se esfuerza y a los que demuestra lealtad.

## V. ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

El enfoque científico de la administración fue el camino que transitaron los predecesores de la administración hacia la escuela clásica. En este progreso, el estructuralismo representa una nueva visión de la administración como campo de estudio; vale mencionar que de ella surge la escuela sistémica. El estudioso más reconocido de esta teoría es AMITAI ETZIONI, él debe su distinción al hecho de haberse ocupado del análisis de la fundamentación de los diferentes enfoques conocidos hasta el momento (clásica, científica, de la burocracia y de las relaciones humanas). ETZIONI<sup>18</sup> no consideraba convenientes ni satisfactorias a estas corrientes, por ello, elaboró un sumario de las que le parecían válidas y las denominó estructuralismo. En este sentido, el estructuralismo fue la primera corriente que reconoció la relevancia de la conceptualización de sistema abierto, en otras palabras, la interacción entre las entidades humanas y el ambiente en el cual se fijan. De este modo, la administración estructuralista se caracteriza por los siguientes aspectos.

- La organización se concibe como un sistema social abierto y construido de manera premeditada.
- Los problemas se consideran inevitables y en diversas ocasiones, incluso deseables, en lo que tiene que ver con las relaciones empresa-empleado.
- Los incentivos mixtos son de mucha utilidad en cuanto a la motivación del personal, en lugar de emplear sólo las recompensas materiales (dinero), como única estimulación.

---

18 AMITAI ETZIONI. *Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias*, México, Fondo de Cultura Económica, 1974.

- La definición de *hombre organizacional* se muestra en contraste al de *hombre administrativo* del conductismo y de *hombre económico* de la administración propuesta por TAYLOR.
- Hace hincapié en los *resultados máximos*, de manera similar a la escuela clásica y a diferencia de la escuela conductista que establece los *resultados satisfactorios*.

## VI. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN (1951)

- a) Las estructuras organizativas en marcha poseen tres subsistemas básicos:
  - Sistema de transformación (sistema T)
  - Sistema social (sistema S)
  - Sistema administrativo (sistema A)
- b) Los individuos fundan las organizaciones para producir algo: "output" (resultante) que pueden ser bienes y/o servicios.
- c) La organización es un grupo de individuos que laboran desde la unidad para lograr los objetivos o una serie limitada de metas.
- d) Las estructuras organizativas son sistemas, congregación de componentes unidos entre sí que ayudan a su funcionalidad o propósito. Si se agita uno, el resto también se agitará. Estas estructuras están compuestas por subsistemas conectados que se afectan de manera recíproca.
- e) Los sistemas de la administración son medios abiertos que ejercen interacción con el contexto ambiental (gobierno, clientes y competidores) ---> tecnosistemas.
- f) El individuo es un sistema que tiene una disposición biológica, fisiológica, procesos psicológicos y rasgos distintivos particulares.

## VII. ENFOQUE SISTÉMICO INTERDISCIPLINARIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LATINOAMERICANO

La capacidad (C) de lograr (L) las metas (M) del desarrollo (D), por parte de las burocracias estatales ocurre de acuerdo a una compo-

ción de variables de la organización, esto significa que un ente público acoge determinadas cualidades de estructura organizativa ideal con relación a las variables aludidas.

D = dirección

T = teoría

P = programa

R = recursos

E = estructura

CLMD = f (D + T + P + R + E)

Se reforma el modelo con la siguiente hipótesis:

La capacidad de lograr las metas del desarrollo –CLMD– de una institución gubernamental en una colectividad en transformación, se establece tanto por sus cualidades de organización (D. T. P. R. E.); como por sus ocupaciones políticas –FP–, la caracterización de la organización de esas instituciones se fijará por las funciones políticas que resulten útiles.

$$\text{CLMD} = \frac{f(D + T + P + R + E)}{\text{VD}} \cdot \frac{\text{FP}}{\text{VI}}$$

#### VIII. ESCUELA BEHAVIORISTA O DEL COMPORTAMIENTO: TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE MAC GREGOR (1957)

##### *Supuestos de la teoría “x”*

- El individuo promedio siente aborrecimiento por las tareas laborales y las evitará a toda costa.
- A partir de esta particularidad humana de oponerse a las tareas laborales, a la mayoría de los seres humanos se les debe exigir, vigilar, mandar y amenazar con sanciones para que se esfuercen de forma adecuada y puedan alcanzar las metas de la organización.
- El individuo promedio prefiere que lo dirijan, debido a que desea librarse de compromisos, pues posee poca avidez y se conforma con la seguridad por encima de la responsabilidad.

- Los administradores con frecuencia se hallan en una disyuntiva generada por la labor de la toma de decisiones inadecuadas e ineficientes por las suposiciones acerca de la conducta del ser humano.
- *Supuestos de la teoría "y"*
- El desgaste de energía física y cerebral en las tareas laborales resultan tan naturales, como en el juego o en los momentos de ocio.
- El individuo se conducirá y examinará de manera intrínseca de acuerdo al alcance de las metas con las que se sienta comprometido.
- La responsabilidad en propósitos funciona de acuerdo con las distinciones asociadas a su adquisición.
- En contextos adecuados, el individuo promedio aprende no sólo a admitir, sino a inquirir compromiso.
- La habilidad para emplear en un nivel más o menos elevado la imaginación, la intuición y la creatividad en la solución de conflictos de la estructura organizativa está distribuida de manera extensa (no de forma angosta) en la población.

*La teoría "X2" y la teoría "Y"* proponen generalizaciones y reducen al máximo al catalogar al recurso humano de la estructura organizativa. A la luz de este problema, MORSE y LORSCH<sup>19</sup> propusieron una *teoría de la Contingencia* en aras de lograr un ajuste entre tareas, además de la organización de las personas, este enfoque apunta a enfatizar que el patrón apropiado de organización depende de la naturaleza del trabajo a ejecutar y de las necesidades singulares de las personas involucradas.

## IX. ENFOQUE CONTINGENTE PARA LA ADMINISTRACIÓN (1972)

La aplicación de las nociones y experiencias de administración deben ser adecuadas con las circunstancias que le rodean y las herramientas de

---

19 JOHN MORSE y JAY LORSH. "Beyond Theory Y.", *Harvard Business Review*, n.º 48, 1970, disponible en [<https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y>].

gerencia administrativa funcionales y de conducta, cuantitativos y sistémicos las mismas deben ser aplicadas según el contexto o las realidades.

- Expone a la palestra las relaciones del tipo: “si... entonces...”.
- “si” esta variable situacional existe, “entonces” esta es la acción que a lo mejor debería tomar un administrador.
- En la teoría de contingencia se intenta diseñar las circunstancias o escenarios en los cuales diversos métodos de administración poseen la más elevada posibilidad de triunfo. Esta teoría debe dar respuesta a los retos.
- Percibir las circunstancias organizacionales tal y como suceden en la realidad.
- Hacer la respectiva elección de las tácticas administrativas.
- Ejecutar de manera apropiada esas tácticas.
- Sin embargo, los progresos alcanzados en la producción de sistemas integrales y a la tendencia de procesos cuantitativos y conductuales para hacer movimiento hacia una base sistémica habitual, un *método de contingencia*, denominado en ocasiones *método de situación*, pareciera más adecuado para sacar a la administración de la fragosidad teórica de la actualidad.

Si (Po1 ^ Po2 ^ Po3) ---> Ta (Mc ^ Mc ^ Bo ^ Es ^ Pt)

- Situaciones organizacionales

--> entonces elegir -->

- Tácticas o métodos de administración apropiados a la situación real.

Si la empresa de construcción civil hace viviendas -----> Ta (administración por tareas. Taylor)

## X. ANÁLISIS SITUACIONAL

S<sub>1</sub> = Toda situación social tiene en su esencia los componentes aristotélicos:

F = forma o estructura específica

M = sustancia (recursos)

G = metas o teleología (fines)

I = principio de movimiento interno

Una situación social dada (S) es una función de la clase K de elementos que la integran: F. M. G. I.  $S = f (F + M + G + I)$

Existe la posibilidad de un balance entre dos circunstancias sociales analógicas:  $S_1$  y  $S_2$  cuando se perciben sin duda la “similitud” y la “diferencia” entre ambas circunstancias.

Una comparación “C” es la función de las similitudes y las diferencias entre dos circunstancias sociales analógicas  $S_1$  y  $S_2$ .

$$C = f (S_2 - S_1). (S_2 - S_1)$$

– Semejante diferente

Si se reemplazan los componentes analógicos de cada S en la fórmula anterior se deriva lo siguiente:

$$C = f [f_2 (F_2 + M_2 + G_2 + I_2) - f_1 (F_1 + M_1 + G_1 + I_1)] \wedge [f_2(F_2 + M_2 + G_2 + I_2) - f_1 (F_1 + M_1 + G_1 + I_1)].$$

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **GERENCIA DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICA**

La clase mundial sistémica tiene contextos dilatados, es decir, ejerce la gerencia por medio de los tejidos en el sistema blando, a través de distribuciones rizomáticas y al mismo tiempo puede administrar como gestor pivotante de clase mundial, en diversos países en el sistema duro, es decir, al modificar la localización geográfica de manera consecuente. Al controlar todas las subsidiarias de la estructura organizativa; lo que quiere decir que es un gerente que opera el rizoma de la estructura dentro de un universo globalizado. A partir de este tipo de gerencia, se puede hablar de un liderazgo de clase mundial sistémico, en aras de la consonancia entre organizaciones inteligentes y gestión del conocimiento.

#### **I. LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICO**

Un líder formado en gestión del conocimiento es alguien que ejerce influencia sobre otras personas para lograr objetivos. Mientras más alto sea la cantidad de seguidores, más contundente será la persuasión y mientras más triunfante sea el alcance de metas valiosas, más visible será el liderazgo. Los líderes destacados poseen una convicción: estremecer a las personas y a las estructuras organizativas en trayectorias insospechadas, a las que de otra manera no irían, tienen la potestad de emprender nuevas empresas, constituir culturas, ganar batallas y operaciones bélicas o poco a poco cambiar rumbo de los sucesos. En este sentido, se puede decir que son tácticas que se sirven de las coyunturas que otros han dejado a un lado, además se inquietan de manera apasionada con los pormenores, cada una de las minúsculas situaciones primordiales que puedan entorpecer los

planes de alto calibre. Al respecto JULIO ALDANA, MARIANNYS SALÓN y NELSON GUZMÁN<sup>20</sup> indican lo siguiente:

El líder sistémico debe proyectar integrar el talento humano de la organización al logro de metas y objetivos comunes, para esto es indispensable que cada persona aporte la mayor de sus competencias, siendo esta una tarea primordial por parte del líder sistémico<sup>20</sup>.

El liderazgo de clase mundial sistémico, desde luego requiere de las bases de la gestión del conocimiento, así como también del potencial intelectual. La habilidad para llevar a cabo labores de líder con efectividad es uno de los aspectos fundamentales para ser un gerente eficiente; de igual modo, la íntegra práctica del resto de los componentes básicos de la administración (la ejecución de las tareas propias de la administración con todo lo que ésta lleva en su esencia) posee significativos resultados en la convicción de que un gerente será un líder eficiente. Por ello, los gerentes deben practicar todas las ocupaciones que corresponden a su rol, a los fines de armonizar personal humano y materiales en la consecución de objetivos. La clave para alcanzarlo es la presencia de funciones claras y de cierto nivel de autoridad en soporte a las actuaciones de los encargados de ejecutar la gerencia.

De igual manera, no se puede olvidar que el líder existe gracias a sus seguidores. En el mismo orden de ideas, lo que convierte a un individuo en líder es la voluntad de la gente a seguirla. Se puede agregar que los seres humanos poseen tendencia a seguir a quienes les ofrecen bienestar y vías para satisfacer sus deseos y carencias. En este sentido, es prudente mencionar, que el liderazgo y la motivación están poco relacionados; si se percibe la motivación, se estimará de mejor forma qué requieren las personas y la causa de sus acciones. Del mismo modo, además de poseer las condiciones de dar respuesta a las motivaciones de sus súbditos, los líderes también pueden favorecerlas o entorpecerlas a través del contexto organizacional que crean. Estos dos elementos son tan ineludibles para el liderazgo como para la administración.

---

20 JULIO ALDANA, MARIANNYS SALÓN y NELSON GUZMÁN. "Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias", en *CIENCIAMATRIA*, vol. 5, n.º 8, enero de 2019, pp. 50 a 74, disponible en [<https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>].

En este orden de ideas, queda claro que se puede ser un gerente sin ser un líder, debido a que los gerentes administrativos proyectan, crean y fiscalizan las labores de una estructura organizativa ejerciendo el poderío formal, aquella que les brinda el cargo que desempeñan. No obstante, muchos gerentes quisieran ser también líderes, debido a que estos por medio de este papel ejercen influjo sobre individuos y equipos para que alcancen las metas con entusiasmo, por medio del ejercicio de su poder motivacional. Es así como, en lugar de dar órdenes, los líderes estimulan a sus colaboradores, en pocas palabras, son modelos a seguir e inspiran al éxito. Mientras que la labor de un gerente resulta más sencilla y efectiva si se transforma en el líder de su equipo. No obstante, es fundamental resaltar que también se puede ser un buen líder con capacidad de influencia en el grupo para el logro de sus propósitos individuales, en lugar de los objetivos de la empresa. De forma favorable, la capacidad de liderazgo se puede aprender por medio de la expectación de otros dirigentes que funcionan como guía, adiestramiento gerencial y pericia laboral.

Por su parte, MEDINA, NAVA y BONG, citados por ALDANA, SALÓN y GUZMÁN<sup>21</sup> indican lo siguiente:

El liderazgo del pensamiento sistémico, el liderazgo emergente, el liderazgo que busca el aglutinamiento de realidades, de lógicas, en factores comunes de entendimiento, en visiones comunes, que se soportan en valores, principios, virtudes y comunicación, con la finalidad de crear el clima armónico, un ambiente organizacional, que dé lugar a todas las transformaciones de pensamiento y actitudes necesarias, para el logro de los objetivos y llegar al futuro esperado por una sociedad<sup>21</sup>.

El componente psicológico es fundamental en el trabajo que el líder debe llevar a cabo en las organizaciones, dado que trabajar con seres humanos requiere del uso de múltiples inteligencias, debido a que las transformaciones de pensamientos no se logran a la ligera, en este sentido, lograr una visión común es posible, siempre que se tome en consideración las convicciones de cada integrante de la estructura organizativa.

---

21 *Ibíd.*

A partir de estas ideas, se afirma que un líder tiene la capacidad de influir en los supeditados y el administrador perspicaz debe tener conocimiento de las bases formales e informales para coadyuvar de manera positiva a una forma de liderazgo a los fines de lograr las metas. Ser líder no es lo mismo que ser administrador; la mayoría de los dirigentes no son capaces de absorber la diferencia entre las dos y, por ello, padecen debido a la escasa perspicacia sobre cómo llevar a cabo sus obligaciones dentro de la organización. Aunque algunos gerentes ejercen liderazgo y otros líderes se desempeñan como gerente, liderar y administrar no son acciones semejantes. A los gerentes se les designa su habilidad para ejercer influencia que surge de la autoridad inherente a sus cargos. Al contrario, los líderes suelen designarse o germinar del equipo de trabajo, ellos poseen el don de influir en otras personas para que ejecuten sus labores más allá de las operaciones prescritas por la autoridad legítima.

## II. LA FILOSOFÍA DEL RIZOMA EN LA GERENCIA DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICA

En la teoría filosófica de GUILLES DELEUZE y FÉLIX GUATTARI<sup>22</sup>, un *rizoma* es un esquema de descripción o epistemológico en el cual la ordenación de los componentes no prosigue directriz de acatamiento jerárquico con una base o raíz que da salida a múltiples ramas, de acuerdo al conocido modelo del *árbol de Porfirio*. Cualquier componente puede tener incidencia en cualquier otro. En un esquema arbóreo o jerárquico clásico de organización del conocimiento (como las taxonomías de las ciencias con frecuencia usadas) lo que se asevera de los componentes de más elevado nivel es en esencia verdadero de los componentes supeditados, pero no al contrario.

En un *modelo rizomático*, cualquier aseveración de un componente puede tener incidencia en la manera de concebir otros componentes de la estructura, sin darle importancia a su posición mutua. El rizoma

---

22 GUILLES DELEUZE y FÉLIX GUATTARI. *El anti Edipo, Capitalismo y esquizofrenia*, Barcelona, Paidós, 1972, disponible en [<http://www.medicinayarte.com/img/gilles-deleuze-y-fc3a9lix-guattari-capitalismo-y-esquizofrenia-el-antiedipo.pdf>].

escasea, en este sentido, de centro, una particularidad que lo ha vuelto de singular interés en la filosofía de la ciencia, de la sociedad y de las TIC. Así mismo, DELEUZE y GUATTARI<sup>23</sup> indican lo que, en la cultura anglosajona de la filosofía de la ciencia, se ha denominado *antifundacionalismo*, esto quiere decir que la disposición del conocimiento no se proviene por medios lógicos de una serie de principios primordiales, sino que se procesa de manera simultánea desde todos los puntos bajo el influjo mutuo de las diferentes reflexiones y nociones.

De este modo, se puede decir que en un rizoma hay existencia de líneas sólidas y organización establecida por equipos o serie de nociones afines (*mesetas* en la terminología de los autores) que definen espacios con cierta estabilidad dentro del rizoma. De igual forma, ocurre en la gerencia de clase mundial sistémica, en donde se dirige la organización de forma extendida al tener en cuenta los territorios estables y aquellos que carecen de estabilidad o de centro son propicios a la supervisión desde la gerencia globalizada.

#### A. Principios de un Rizoma

A los fines de comprender la relación de la filosofía del rizoma con la gerencia de clase mundial sistémica, resulta apropiado revisar los principios que determinan esta episteme:

Al respecto, se puede decir que *primero y segundo Principio de conexión y de heterogeneidad*: cualquier punto de un rizoma puede ser o estar vinculado a cualquier otro, debido a que cualquier enlace es posible, el rizoma se rige por la diversidad. Eso no sucede en el árbol ni en la raíz, que siempre establecen un punto o una disposición.

De este modo, en un rizoma se vinculan eslabones semióticos de cualquier naturaleza con maneras de codificación muy variadas, eslabones biológicos, políticos, económicos, entre otros, poniendo en expansión sistemas diversos y de estados de cosas. En efecto, los *agenciamientos combinados de enunciación* funcionan de manera directa en los *agenciamientos maquínicos*, y no se puede estipular un corte radical entre los regímenes de signos y sus objetos.

---

23 Ídem.

Un rizoma no acabaría de establecer conexiones de eslabones semióticos, organizaciones de poder o situaciones que se relacionan con el arte, las ciencias, las disputas sociales. Un eslabón semiótico es como un nódulo que agrupa hechos que se caracterizan por su diversidad, lingüísticos, pero también perceptivos, mímicos, gestuales: no hay idioma en sí, ni totalidad del lenguaje, tan sólo hay dialectos, de lenguas específicas. El locutor oyente ideal no existe, ni tampoco la entidad lingüística homogénea. La lengua es una realidad de forma substancial heterogénea. No hay lengua madre, sino toma del poder de una lengua que posee dominio en una diversidad política. Se vuelve ancha, evoluciona por tallos y flujos subterráneos, a lo largo de los valles fluviales o de las líneas de ferrocarril, es lo mismo que buscar raíces. El árbol siempre tiene algo de genealógico.

*Tercer Principio de multiplicidad:* el rizoma siempre es diversidad irreducible a la unidad. Las variedades son rizomáticas ponen en evidencia las pseudomultiplicidades arborescentes. Una diversidad no tiene ni sujeto ni objeto, solo determinaciones, tamaños, longitudes que no pueden incrementar sin que ella cambie de naturaleza.

Se puede dominar la trama por los hilos o las varillas que le dan el movimiento a las marionetas. Podría refutarse que su diversidad reside en el ser del actor que la proyecta en el texto, pero sus fibras nerviosas conforman al mismo tiempo una trama o agenciamiento; es justo ese incremento de dimensiones en una diversidad que cambia por supuesto de naturaleza a medida que incrementa sus vínculos. En un rizoma sólo hay líneas.

Es así como el dígito se ha transformado, ya no se considera una noción que lleva a cabo la medición de una longitud cualquiera. No existen unidades de medida, solo se habla de diversidades o complejidades de medida. Un rizoma o diversidad no admite la codificación y jamás tiene disposición de extensión adicional a la cifra de sus líneas. En tanto llenan, dominan la totalidad de las dimensiones, todas las diversidades son planas. Las mismas se definen por el exterior: línea de fuga o de desterritorialización según la cual cambian de naturaleza al vincularse con otras. El libro idóneo sería aquel que realiza la distribución de todo en ese procedimiento exterior, en un único folio, en una misma playa: sucesos vividos, determinaciones históricas, nociones reflexionadas, sujetos, equipos y alineaciones sociales. El libro-máquina de

guerra de cara al libro-aparato de estado. Las multiplicidades planas de las dimensiones no tienen significados y además son asubjetivas, son determinadas por los artículos indefinidos, o para ser más específico partitivos (rizoma).

*Cuarto Principio de ruptura asignificante:* el rizoma no basa en conjetura ninguna de los procedimientos de jerarquización. El mismo puede ser fracturado, detenido en cualquier parte, aunque siempre comienza una y otra vez a partir de sus líneas. No existe posibilidad de terminar con las hormigas, debido a que constituyen un rizoma animal que, a pesar de su destrucción en su más alta proporción, no concluye su reconstitución. Todo rizoma contiene líneas segmentadas, a partir de las cuales se estratifica, territorializado, constituido, significado, atribuido, pero también líneas de desterritorialización según las cuales se escapa sin terminar. Hay fractura en el rizoma cada vez que de las líneas segmentarias se origina de manera abrupta una línea de fuga, que también constituye el rizoma. Esas líneas remiten de manera constante unas a otras. Se origina un rompimiento, se traza una línea de fuga, aunque en la mayoría de los casos puede haber lugar al riesgo de que aparezcan una y otra vez en ella organizaciones que reestratifican el conjunto; formaciones que restituyen el poder, atribuciones que constituyen un sujeto. El bien y el mal es una opción activa y temporal, a recomenzar.

Así pues, la orquídea se desterritorializa al constituir una representación; pero la avispa se reterritorializa en esa representación. Sin embargo, también la avispa se desterritorializa, sobreviene una pieza del dispositivo de reproducción de la orquídea; aunque reterritorializa a la orquídea al trasladar el polen. La avispa y la orquídea hacen rizoma, en la medida en que son heterogéneos. Esto significa, que la orquídea hace imitación a la avispa cuya representación reproduce de manera expresiva (mímesis, mimetismo, señuelo). No hay reproducción ni similitud, solo levantamiento, a partir de dos sucesiones híbridas, de una línea de fuga combinada, de un rizoma común que ya no puede ser atribuido ni subordinado a significativo alguno: "evolución paralela de dos entes que no poseen definitivamente nada que ver el uno con el otro".

De igual manera, *evolución paralela* del zambo y del gato, en la que ni uno es sin duda el piloto del otro, ni este el duplicado del primero (un devenir zambo en el gato no significaría que el gato "haga" el

zambo). Se crea rizoma con el virus, o más bien los virus producen la obligación de hacer rizoma con otros animales. El rizoma es una anti-genealogía. Pasa lo mismo con el libro y el mundo: el libro no es una representación del universo. Hace rizoma con el universo, hay una progresión paralela del libro y del universo, el libro brinda la seguridad de la desterritorialización del universo, pero el universo realiza una reterritorialización del libro, que al mismo tiempo se desterritorializa en sí mismo, en el universo. Proseguir perennemente el rizoma por rompimiento, prolongar, invertir la línea de fuga, transformarla hasta originar la línea más indeterminada y más tortuosa de  $n$  dimensiones, de direcciones infranqueables, en pocas palabras juntar los flujos desterritorializados.

*Quinto y sexto Principio de cartografía y de calcomanía:* un rizoma no da respuesta a ningún esquema estructural o generativo. Es ajeno a todo pensamiento de eje genético, así como también de estructura profunda. Para los individuos, el eje genético o la estructura profunda son en primera instancia principios de *calco* que se reproducen hasta el infinito. La lógica del árbol es una lógica del calco y del duplicado (idea declinada). Se trata de calcar algo que se da por sentado, partiendo de una estructura que sobrecodifica o de un eje que funciona como soporte. El árbol establece la articulación y jerarquiza calcos, los calcos representan las hojas del árbol.

Muy distinto es el rizoma, *mapa y no calco*. Elaborar el mapa y no el calco. La orquídea no duplica el calco de la avispa, elabora mapa con la avispa en la cavidad de un rizoma. El mapa no duplica un inconsciente cerrado sobre sí mismo, lo cimenta, esto significa, que ayuda a la vinculación de los campos, al desbloqueo de los organismos sin órganos, hace parte del rizoma. El mapa es accesible, con conexiones en todas sus dimensiones, separable, variable, dispuesto a la recepción constante de reformas. Puede ser fracturado, perturbado, adaptarse a diferentes montajes, una alineación social y en este sentido puede esbozarse en una pared, admitirse como una obra de arte, fundarse como una acción política o como una abstracción. La madriguera es un rizoma animal que tiene líneas de fuga como pasillo de desplazamiento (el ratón almizclero). De manera contraria al calco, que siempre vuelve "a lo mismo", un mapa posee diversas entradas.

Por tanto, no es sin tregua exacto que un calco duplique el mapa. Un calco es lo más parecido a una fotografía, una radiografía que iniciaría por la selección o el aislamiento de lo que se intenta reproducir, con la contribución de canales artificiales, con el apoyo de colorantes o de otros procesos de contraste. El que duplica siempre crea su patrón, y lo atrae. El calco ha hecho una traducción del mapa en representación, ha transfigurado ya el rizoma en raíces y raicillas. El calco sólo duplica los puntos muertos, los bloqueos, los embriones de pivote o los puntos de organización del rizoma. Como ejemplo se tiene el psicoanálisis y la lingüística: el primero, siempre se ha dedicado a obtener calcos o fotos del inconsciente, la segunda, el hecho de lo mismo, pero con el lenguaje.

Esta es la razón por la cual, cuando un rizoma está ceñido, arborificado, ya no se puede hacer nada, el deseo no se acaba, debido a que este siempre se origina y posee movimientos rizomáticos, siempre que el deseo sigue un árbol, se propician secuelas internas que producen fracasos y lo llevan a la muerte; aunque el rizoma procede sobre el deseo por impulsos externos y productivos. Por eso es fundamental ambicionar la otra operación, inversa, pero no simétrica: volver a vincular los calcos con el mapa, establecer relaciones con las raíces o los árboles con un rizoma y de igual manera habría que hacer con un mapa de equipo: mostrar en qué punto del rizoma se constituyen fenómenos de masificación, de burocracia, etc., qué líneas permanecen a pesar de todo, aunque sea de manera subterránea y prosiguen en forma oscura haciendo rizoma.

De este modo, los sistemas arborescentes jerárquicos, autómatas centrales como memorias organizadas: La informática y las máquinas electrónicas, emplean el modelo ideológico más antiguo. Es así, como en un excelente artículo que denuncia “la imaginería de las arborescencias de mando” (sistemas centrados o estructuras jerárquicas). A estos sistemas centrados, los autores enfrentan sistemas acentrados, redes de autómatas finitos en los que el proceso comunicativo se origina entre dos vecinos cualquiera, en los que los tallos o canales no poseen preexistencia, y los sujetos son todos intercambiables, precisándose solo por un estado en un instante específico, de modo que los procedimientos locales se regularizan y el resultado global alcanza su sincronización de manera independiente de una instancia central.

En consecuencia, existe una diferencia fundamental entre los árboles, sus raíces y el rizoma, debido a que éste último vincula cualquier punto con otro punto cualquiera, en este sentido, cada una de sus características no exporta siempre a características de la misma especie; el rizoma sitúa en juego regímenes de signos muy diferentes, adicional a estados de no-signos. Este no deja de disminuir ni de forma individual y tampoco de forma variada. No está constituido por unidades, sino por dimensiones, o más bien de direcciones variables. No posee inicio ni fin, siempre posee un medio que le permite crecer y desbordarse.

Ahora bien, de manera contraria al árbol, el rizoma no es ente de duplicación: ni duplicación externa como el árbol-imagen, ni duplicación interna como la estructura-árbol. Él es una antigenealogía, una memoria fragmentada o antimemoria. Procede por diversificación, esparcimiento, ocupación, captura e inyección. De forma inversa al grafismo, al diseño o a la fotografía, inverso a los calcos, el rizoma se relaciona con un mapa que debe ser originado, edificado, todo el tiempo separable, vinculable, variable, transformable, con diversas entradas y salidas, con sus líneas de fuga. Lo que se debe fijar aún más sobre los mapas son los calcos, y no al contrario.

Por otro lado, de acuerdo con DELEUZE y GUATTARI<sup>24</sup>, una meseta no se encuentra ni al inicio ni al final, sino que se ubica en el medio todo el tiempo. Un rizoma se constituye de *mesetas* para nominar algo muy exclusivo: una región progresiva de energías, que oscila sobre sí misma, y que lleva a cabo su desarrollo, al dejar de lado cualquier disposición hacia un punto dominante o hacia un fin externo. Una *meseta* es toda diversidad vinculable con otras por medio de tallos subyacentes superficiales, a los fines de crear y ampliar un rizoma.

En consecuencia, un rizoma, así como el trabajo de la gerencia sistémica no inicia ni termina, todo el tiempo se ubica en el centro, entre las entidades, inter-ser, *intermezzo*. El árbol es referencia, pero el rizoma posee como tejido la conjunción “y”. En esta conjunción existe el impulso necesario para agitar y desarraigar el verbo ser. ¿A dónde vas? ¿Cuál es tu punto de partida? ¿A dónde quieres llegar? Todas estas interrogantes poseen utilidad al instante de iniciar o reiniciar de cero, son

---

24 *Ibíd.*

útiles en la búsqueda del inicio o del sustento que ayude a promover la puesta en marcha y el movimiento (metódico, didáctico, iniciático, figurado).

*B. ¿Los gerentes deben ser líderes?*

Esta interrogante ha sido una constante en diversas investigaciones relacionadas con la administración y las organizaciones empresariales. Al respecto, ROBBINS y COULTER exponen que sucede, al contrario, ¿todos los líderes deben ser gerentes? Debido a que no existen registros de investigadores que hayan sido capaces de demostrar por medio de argumentos creíbles que la habilidad de liderazgo sea un obstáculo para un gerente, por esta razón es posible afirmar que todos los gerentes de manera ideal deberían ser líderes. No obstante, todos los líderes no poseen las habilidades en funciones que correspondan netamente a la gerencia y esta es la razón por la que cualquier líder no debe ocupar puestos gerenciales. La idea de que un individuo ejerza influencia en otros, no significa que está capacitado para ser planificador, a los fines de organizar y llevar el control de una organización. En este sentido, el liderazgo y su don de persuasión es un elemento fundamental de la administración, debido a que dirigir a nivel administrativo se convierte en una labor más extensa que liderar, centrado en temas no comportamentales y haciendo énfasis el liderar propósitos.

A continuación, se muestra una figura que sirve de ilustración del tema tratado antes, a los fines de comprender, que no todos los gerentes son líderes, mientras que los gerentes más eficientes, con el transcurrir del tiempo se convertirán en grandes líderes.

**Figura 1**  
**Los gerentes eficientes se convierten en líderes**



Nota: SARASARA (2010).

Contar con destrezas gerenciales no basta para lograr el triunfo en los negocios, es necesario que los ejecutivos sepan procesar los puntos diferentes entre líder y administrador y de qué manera estos dos pueden armonizarse para concretar el éxito dentro de una estructura organizativa. El gerente debe asegurar que se lleven a cabo las actividades laborales, mientras que el líder se centra en las personas que llevan a cabo las actividades laborales, es por ello que la combinación de liderazgo y administración requiere sin duda demostrar los procesos organizacionales de manera lógica y calculada, haciendo énfasis en una preocupación por sus trabajadores como capital humano.

Por su parte, CRISTÓBAL BENAVIDES<sup>25</sup> explica que el liderazgo es un asunto que parte de la interacción y se desenvuelve con el tiempo, contribuyendo a obtener rendimientos extraordinarios. Sin embargo, los líderes dependen de diversos factores para poder influir en la conducta de otros como, por ejemplo, de la zona de aceptación, la cual puede ser de efecto progresivo, dependiendo de los procedimientos de com-

---

25 CRISTÓBAL BENAVIDES. "Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos", en *Cuadernos.info*, n.º 41, 2017, pp. 123 a 140, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cinfo/n41/0719-367X-cinfo-41-00123.pdf>].

pensación social entre líderes y subordinados. Por lo tanto, se ha fijado una atención minuciosa a la manera en que la conducta de los líderes genera efectos en sus subordinados.

En el mismo orden de ideas, FREEMONT E. KAST y JAMES E. ROSENZWEIG<sup>26</sup> exponen que las relaciones entre líder y seguidores deben ser recíprocas y desarrolladas a través de relaciones interpersonales positivas que permitan la circulación entre las dos partes de una buena influencia en los momentos que se requiera, para que así las actividades grupales y las labores de la organización reflejen entonces el liderazgo eficaz y de excelentes subordinados. Sin embargo, existen diversos elementos que perturban al proceso de liderazgo entre los cuales destacan: Intercambio social, Atribución, Seguidores y Autoadministración.

### *C. Intercambio Social*

Dentro de la compensación social existen dos factores que son claves para entender el liderazgo: primero, las relaciones interactivas dadas entre seguidores y líderes; segundo, el intercambio de influencia entre los líderes y subordinados, ya que los subordinados tienen dependencia directa de los líderes para la ideología, las orientaciones y el soporte y los líderes poseen dependencia de los subordinados para los tributos fundamentales en la labor de la estructura organizativa. Existen seis ideas fundamentales que las personas esperan de los líderes y LICATA, citado por KAST y ROSENZWEIG<sup>27</sup>, los revela de esta forma:

- Comunicación confiable que brinde información adecuada sobre asuntos básicos en aras del bienestar.
- Agrupación con los integrantes de la organización, esto significa tener disposición para “ensuciarse las manos”.

---

26 FREEMONT E. KAST y JAMES E. ROSENZWEIG. *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, México, S. A., Ed. McGraw-Hill Interamericana de México, 1988, p. 141.

27 *Ibíd.*

- Ecuanimidad en las sanciones, es importante que las disposiciones disciplinarias sean equitativas, es decir, no sancionar al equipo por las faltas de un solo sujeto.
- Habilidad para delegar, se trata de permitir a los que estén más próximos a una labor, ejecutar decisiones de rutina, al respecto (poco impedimento y sin control desmedido).
- Habilidad de iniciativa o de prever las dificultades y secuelas fundamentales e implementar las medidas requeridas en el instante preciso.
- Habilidad para generar y ganar respeto y confianza, o lo que podría llamarse aprobación externa; al contar con una popularidad exitosa (dentro y/o fuera de la estructura organizativa) además de influjo en cuestiones de planificación y presupuesto.

Si un líder cumple con estas perspectivas, incrementa la posibilidad de influir con gran éxito.

#### *D. Atribución*

Es el procedimiento mental afectado por muchos aspectos personales y de la estructura organizativa, dado que varios elementos indispensables se ponen de manifiesto en la compensación social entre los líderes y sus subordinados, ya que un líder puede atribuir un buen desenvolvimiento a las capacidades que tengan sus subordinados, al reforzar de forma positiva este comportamiento. Sin embargo, si el líder atribuye esa práctica a causas externas, ese reforzamiento de llegarse a producir será débil. De igual forma, las reacciones ante el escaso desempeño se pueden atribuir a la combinación de causas internas como la ausencia de destrezas y esfuerzo y a los externos como la mala suerte y los procedimientos fallidos. De otro modo, un seguidor podría admitir o refutar la crítica a partir de su atribución; esto quiere decir que, si es interna o externa a la causa de un escaso desempeño, entonces se presenta una ruptura de las más antiguas cuando el líder inculpa al supeditado por las equivocaciones dadas debido a la ausencia de esfuerzo del mismo, mientras que el supeditado cargará la culpa a causas externas como materia prima en mal estado y orientaciones imprecisas e incluso a un inadecuado liderazgo.

### *E. Seguidores*

La responsabilidad primordial de los superiores radica en establecer relaciones flexibles a largo plazo, sin embargo, no se refiere a un proceso unilateral, ya que los supeditados poseen el compromiso en cuanto al desarrollo de las relaciones que sean funcionales sobre todo para ellos, sus superiores y, sin duda, para el crecimiento de las organizaciones. Es de suma importancia recocer las situaciones desde la perspectiva del jefe, ya que puede ser de utilidad la identificación de los puntos álgidos, las debilidades y la forma de trabajar del jefe, si se le considera en unión con los puntos álgidos, las debilidades y la forma de trabajar de uno mismo, reconociendo además competitividades adicionales, más que semejantes, y formas de trabajar compatibles, más que iguales.

### *F. Autoadministración*

Catalogada también como un sustituto del liderazgo. En ella se puede ver cómo se representa el líder dentro de la organización, ya que cuantas más personas sean capaces de administrar su comportamiento al lograr resultados favorables a los objetivos de la estructura organizativa, menos carencia habrá de un liderazgo abierto. Sin embargo, hay que acotar que existen administradores que tienden a sobre administrar dirigiendo a las personas en su desempeño cuando este podría ser más eficaz si el administrador lo deja realizar sus actividades por si solo y se enfoca en dirigir desde su rol de líder; claro está que los gerentes administrativos poseen la posibilidad de variar la cantidad y el estilo de liderazgo a partir de las situaciones.

En la actualidad, cobra vigencia la teoría de que el líder nace, no se hace, continúa disfrutando de popularidad entre los legos, sin embargo, no entre los expertos en investigación y quienes en la búsqueda de esas características propias de los líderes han enfocado sus estudios en comparaciones de las particularidades, además de comparar a aquellos que destacan como líderes eficaces con los que no lo han hecho. Y debido a esto, los investigadores han obtenido esos resultados que propician la reflexión en quienes creen que el liderazgo posee

dependencia de las situaciones, hallazgos que evidencian la existencia de una inmensa diversidad y se pueden distinguir las características de líderes eficientes y de líderes ineficientes capaces o no de brindar disposición y coordinación en las labores de los supeditados.

Por otro lado, DAVID R. HAMPTON<sup>28</sup> explica que existen otras capacidades que están de cerca vinculadas, pero con menos consistencia, a la superación de los gerentes, estas son: vivacidad, seguridad individual e intrepidez.

Sin embargo, otras investigaciones develaron la presencia de los siguientes rasgos: el líder se determina por un álgido impulso de compromiso y culminación de la labor, por la fuerza y la insistencia para el logro de los objetivos, por la audacia y la originalidad para solventar dificultades, por el deseo de emprender y tener iniciativa en circunstancias sociales, por la seguridad personal y por la sensación de identidad individual, voluntad para admitir las consecuencias de las decisiones y acciones propias, por la predisposición a asumir el estrés interpersonal, la voluntad para tolerar el fracaso y el retraso, la habilidad de ejercer influencia en el comportamiento ajeno y la de organizar los sistemas de mediación social a partir del objetivo en cuestión.

Al respecto STEPHEN ROBBINS y MARY COULTER<sup>29</sup> señalan seis peculiaridades que caracterizan a los líderes de los que no lo son:

1. *Empuje*: los líderes muestran un elevado nivel de esfuerzo, poseen un deseo más o menos alto de logro, son anhelosos, poseen una energía inagotable, son tenaces, perseverantes en sus labores y manifiestan decisión.
2. *Avidez de dirigir*: los líderes poseen ganas de ejercer influencia en otros, además de dirigirlos y manifiestan el interés por asumir el compromiso con la organización.
3. *Honestidad e Integridad*: los líderes fundan relaciones de credibilidad entre ellos y sus supeditados, al echar mano de la

---

28 DAVID R. HAMPTON. *Administración*, México, D. F., Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1989.

29 STEPHEN ROBBINS y MARY COULTER. *Administration*, Editorial Prentice hall Hispanoamericana, S. A., 2014.

sinceridad y al mostrar una elevada congruencia entre lo que dice y lo que hace.

4. *Confianza en sí mismos*: los subordinados tienen un concepto de su líder como un ser capaz de resolver sus dudas, por tanto, los líderes deben mostrar confianza, en aras de persuadir a los subordinados del deber ser de los objetivos y decisiones.
5. *Inteligencia*: los líderes deben poseer la inteligencia necesaria para compilar, resumir y analizar gran cantidad de contenido; además de propiciar perspectivas, solucionar dificultades y aplicar las decisiones adecuadas.
6. *Conocimiento relativo al trabajo*: los líderes poseen un elevado nivel de sabiduría relacionado con la organización, adicional a asuntos técnicos. Los saberes exhaustivos les ayudan a los líderes tomar decisiones fundamentadas y practicar la comprensión de las discrepancias de las decisiones.

Se hace evidente que los líderes con efectividad no poseen un conjunto singular de cualidades individuales, sin embargo, los estudiosos intentaron cercar los comportamientos y cualidades de estos líderes. Esto significa que, en lugar de procurar indagar quiénes son líderes efectivos, los estudiosos intentaron establecer qué hacen los líderes con efectividad. Se interesaron en ver cómo encargan tareas, cómo ejercen la comunicación y motivación con sus subordinados, cómo realizan sus labores, entre otras. De igual manera, los comportamientos, a diferencia de las características, son aprendidos; como resultado de esto, se puede decir que los sujetos que aprenden los comportamientos propios del liderazgo podrían ser mejores conduciendo una estructura organizativa.

Por otro lado, JAMES STONER, EDWARD FREEMAN y DANIEL GILBERT<sup>30</sup> exponen lo referente a las dos conductas particulares de un buen líder:

---

30 JAMES STONER, EDWARD FREEMAN y DANIEL GILBERT. *Administración*, México, D. F., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1996, disponible en [[https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)].

### *G. Funciones del Líder*

Dentro de estas funciones radican dos de suma importancia que según los investigadores que exploraron las mismas, lograron plantearlas de la siguiente manera: una primera función relativa a las tareas que desempeña y de la solución de problemas; y una segunda función de mantener el grupo a través de actividades que les permitan resolver problemas en disputa y sobre todo asegurarse de que las personas del grupo se sientan apreciados. Es importante destacar que las personas que pueden desempeñar bien las dos funciones estarían ejerciendo las funciones de un líder efectivo.

### *H. Estilos del Líder*

Las dos funciones del líder –la relativa a las tareas y la de sostener el equipo– se suelen enunciar a través de dos estilos de liderazgo. Los gerentes poseen un estilo encauzado a las tareas y vigilan a los subordinados con el propósito de garantizar que las labores sean ejecutadas como es debido. Se otorga más relevancia a culminar las labores que al progreso o a la satisfacción individual de los empleados. Los gerentes que poseen un estilo más encaminado a los empleados otorgan mayor relevancia a la motivación de los subordinados que a inspeccionarlos. Propician relaciones amigables, cándidas y educadas con los trabajadores. Un número elevado de gerentes aplican, un poco de cada estilo, a pesar de que ponen más hincapié en una función o en la otra.

THIERAUF, KLEKAMP y GEEDING, citados por JAMES IKE UGWU y CHUKWUMA ROWLAND OKOLI<sup>31</sup>, exponen tres fuerzas que son de singular importancia cuando se examina el funcionamiento dentro de una organización, las mismas son las siguientes:

---

31 JAMES IKE UGWU y CHUKWUMA ROWLAND OKOLI. "Structure of Nigerian Federalism, Oil Revenue and Economic Growth", *GOUNI Journal of Management and Social Sciences*, vol. 4, n.º 1, 2016, pp. 128 a 144, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/313188813\\_Structure\\_of\\_Nigerian\\_Federalism\\_Oil\\_Revenue\\_and\\_Economic\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/313188813_Structure_of_Nigerian_Federalism_Oil_Revenue_and_Economic_Growth)].

### *I. Fuerzas que actúan en el líder*

Está determinada por la conducta del líder y tendrá influencia en gran manera por muchas fuerzas que operan en él. Es un hecho que se distinguirán las dificultades del liderazgo de una manera singular, con base en precedentes, saberes y experiencia personal.

Entre las fuerzas internas relevantes que ejercen influencia en el ser humano destacan:

- El régimen de valores individuales
- La confianza en los supeditados
- La tendencia a liderazgo
- Las emociones de seguridad en situaciones desconocidas

El líder contribuye estos aspectos, que sin lugar a equivocación son individuales a cada circunstancia que afronta. Si el líder considera estos aspectos como fuerzas que, consciente o de manera inconsciente, ejercen influencia en su comportamiento, puede tener mejor entendimiento acerca de cómo lograr que sus seguidores y ellos mismos puedan actuar en una forma específica, a los fines de ser más eficaces.

### *J. Fuerzas que actúan en los Subordinados*

Para esta fuerza, los administradores gerenciales deben tener presente siempre que en cada subordinado intervienen muchas variables y carencias individuales de forma diferente. Del mismo modo, cada uno de ellos posee una serie de perspectivas acerca de la actuación del jefe, en relación con él. Si el gerente internaliza estos elementos, con más exactitud podrá establecer el estilo de liderazgo que hará posible una acción más eficaz de sus supeditados.

Por otro lado, es importante destacar que la restricción de varias de estas fuerzas podrá ser modificado sobremanera y a partir de la confianza que los empleados tengan en el jefe; este tendrá más libertad para transformar los modelos de comportamiento, si los subordinados han aprendido a respetarlo y a confiar en él, ya que tendrá la seguridad de que no se le considerará un jefe totalitario que asume sus propias decisiones.

Se puede decir, entonces, que la indagación realizada ha confirmado que la calidad de las acciones de los supeditados, sin duda ejerce influencia directa en el estilo de comportamiento de liderazgo del gerente. Según una investigación de grupos de bajo a alto rendimiento, se les suministrará la interacción y pueden aumentar la congruencia y la productividad del equipo. Por el contrario, los líderes designados a equipos de bajo rendimiento poseen tendencia a la dirección en una manera más dañina, lo que genera como secuela menos satisfacción de los integrantes del equipo y mínima calidad de la producción. Los líderes designados a equipos de revisión recíproca poseen tendencia a comportamientos en una forma paralela entre estos extremos. Por esta razón, se puede concluir que la calidad de la conducta del equipo tendrá influencia en las tipologías conductuales de liderazgo de la administración (y a la inversa).

#### *K. Fuerzas que intervienen en la situación*

Los rasgos de la circunstancia ordinaria tendrán influencia también en el comportamiento del gerente. Entre las coacciones ambientales con más diatribas que le envuelven se establecen las que se originan de la organización del equipo de trabajo, del tipo de dificultad y de las premuras de tiempo. El estilo de liderazgo que se requiera será determinado por las fuerzas que participan en la situación, lo que al mismo tiempo hará posible evidenciar desde esta perspectiva, si se puede ser un líder en determinada circunstancia y un seguidor en otra, además de verificar que su talento es oportuno a cierto contexto, pero no a otro.

En otro orden de ideas, en el marco de esta realidad relacionada al liderazgo se encuentra también a ROBLES y ALCÉRRECA, citados por ARIANNA CAMUE ÁLVAREZ, ESPERANZA CARBALLAL DEL RÍO y DARWIN FABIÁN TOSCANO RUIZ<sup>32</sup>, quienes hacen un recorrido por la teoría de liderazgo situacional introducida por PAUL HERSEY, KENNETH H.

---

32 ARIANNA CAMUE ÁLVAREZ, ESPERANZA CARBALLAL DEL RÍO y DARWIN FABIÁN TOSCANO RUIZ. "Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades", *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*, vol. 11, n.º 2, 2017, pp. 136 a 152, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin10217.pdf>].

BLANCHARD y DEWEY E. JOHNSON<sup>33</sup>; al respecto exponen que puede ser un gran soporte para el administrador gerencial, puesto que le ayuda a aumentar su liderazgo por medio de las decisiones relacionadas con el tipo de comportamiento que debe tener a partir de la circunstancia, y las mismas pueden ser de dos clases:

- Conducta de Tarea: involucra todas las labores del líder que ayudan a que las tareas sean ejecutadas. En este aspecto se circunscribe la explicación a cada trabajador acerca de cómo, cuándo y qué tareas debe ejecutar dentro de la organización. Por su parte, el líder se desempeña en funciones de tarea cuando estipula objetivos, designa compromisos y fija de manera anticipada actividades que sean prioridad, al examinar el progreso de las tareas y en último término al controlar que las labores sean realizadas con calidad y en los lapsos establecidos.
- Conducta de Relación: enmarcada en los movimientos que ejecuta el líder para sostener relaciones amenas entre él y los integrantes de su equipo, a través de los canales de comunicación efectiva, al motivar a la resolución de conflictos si los hubiere y promoviendo a su vez la participación de todo el grupo.

En toda organización, con frecuencia suceden cambios en los contextos externos e internos, y los administradores deben tener la capacidad de ajustar su liderazgo para adaptarse a ellos; dado que requieren gerencia administrativa no sólo para transformar los objetivos de la organización, las disposiciones de la organización, las líneas de productos, etc.; sino también para transformar el comportamiento del recurso humano, si esta no se ajusta a las conveniencias de la empresa. Adicional a esto, los administradores gerenciales deben ejercer influencia positiva en sus empleados, a los fines de facilitar las reformas; algunos tal vez lo anhelan, otro puede ser que no. No sólo los trabajadores manifiestan

---

33 PAUL HERSEY, KENNETH H. BLANCHARD y DEWEY E. JOHNSON. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, (5<sup>th</sup> ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

resistencia al cambio; los clientes, los proveedores y los organismos estatales pueden ser entes de reformas, en la medida en que se involucren en las cuestiones de la estructura organizativa.

### III. NIVELES TRADICIONALES DE LA GERENCIA EN BASE A SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO Y LOS FACTORES AMBIENTALES

THIERAUF *et al*, citados por UGWU<sup>34</sup>, demostraron que el entorno y la distensión del liderazgo son muy diferentes en los diversos niveles de la gerencia, para ello examinaron lo siguiente:

*De la alta gerencia*, señalan que la misma es vista desde un punto de vista distinto, KATZ apunta que se requiere renovar los niveles de habilidades técnicas, humanas y teóricas para un liderazgo apropiado. Las habilidades técnicas figuran la capacidad y los saberes del líder en el contexto determinado que administra, mientras que las habilidades humanas figuran la capacidad del sujeto para incentivar e integrar a los seres humanos dentro del escenario laboral. SELZNICK define la habilidad teórica como la capacidad de representarse mentalmente, manejar y relacionar nociones siendo esta la combinación efectiva del liderazgo.

*De la gerencia media*, indican que el liderazgo en este nivel es distinto desde la alta o baja gerencia, pues el atributo real de su trabajo radica en acciones congruentes con sus superiores, sus supeditados, el comité asesor y los inspectores ubicados fuera de su competencia, en especial los gerentes medios convierten los propósitos, programas, políticas y procesos dictados por la alta gerencia en labores y acciones particulares para que las ejecuten la baja gerencia. Al mismo tiempo, deben tener el compromiso de que se cumplan los resultados y estar notificados por sus supeditados. A causa del entorno real de las labores de la gerencia media, el liderazgo sume un aspecto innovador. Se dedica a persuadir a los subordinados largos lapsos de tiempo, a los fines de que tomen una dirección segura. El liderazgo en el nivel medio de la gerencia posee dependencia de la habilidad de sugestión del administrador gerencial y del cargo que ocupa en la empresa. El gerente medio

---

34 *Ibíd.*

requiere un sentido de la proporción en cuanto a destrezas técnicas, humanas y teóricas para convertirse en un líder exitoso. En síntesis, para un liderazgo eficiente en este nivel, los gerentes medios deben contar con habilidades convincentes que se puedan emplear en la conducción de sus supeditados y también a los no supeditados.

*De la baja gerencia*, indican que es el escalón menor del escalafón administrativo gerencial y por su puesto la función de liderazgo también es distinta, debido a que los encargados de producción y los inspectores de departamento ocupan una posición exclusiva. Este nivel de la gerencia es el único que posee recurso humano administrativo en un lado y recurso humano no administrativo en el otro, al tomar en cuenta que los gerentes de este nivel son los “hombres o mujeres del centro”, que en diversas ocasiones, son los únicos empalmes del recurso humano no administrativo con la gerencia, puesto que todas las disposiciones que provienen de lo alto se regularizan sin duda por medio de la gerencia de “primera línea”, es así como los inspectores se transforman en recurso necesario de la jerarquía gerencial, por lo tanto, deben regir y controlar a algunos individuos que les propongan múltiples exigencias, con frecuencia opuestas.

En el trascurso, los inspectores quedan aferrados entre las disposiciones de la gerencia más alta y las solicitudes de sus supeditados. Por ello, para un liderazgo congruente en este nivel, los gerentes de nivel bajo requieren nivelar las fuerzas que participan y tienen influencia en el contexto laboral. A pesar de que, en muchas ocasiones, el liderazgo en este nivel puede tener inclinación hacia las habilidades técnicas, debido a que siempre existe la carencia de habilidades humanas y, en mínimo grado, habilidades teóricas.

**Figura 2**  
**Rasgos del líder emergente versus los rasgos del gerente**



Nota: SARASARA, 2010.

#### IV. ESTILOS VANGUARDISTAS DE LIDERAZGO

SAMUEL C. CERTO<sup>35</sup> propone cuatro estilos de liderazgo que han sido puestos de manifiesto en las últimas décadas y que sirven para concertar a nuevas situaciones:

##### *A. Liderazgo Carismático o Transformador*

Se refiere a aquel que propone la inspiración para el triunfo de una estructura organizativa, la misma posee una influencia profunda en los partidarios respecto a los principios del deber de la organización, además de su idiosincrasia y valores como la ecuanimidad y la rectitud, al propiciar el sentido del deber dentro de la empresa, los cuales permiten fomentar formas innovadoras de solventar las dificultades y a la vez promover el aprendizaje para cada uno de los integrantes de la organización. Quizás el liderazgo en la actualidad recibe más atención a causa de las continuas reformas que ocurren dentro de las organizaciones y por la importancia del mismo, debido a que permite transformar o cambiar con éxito las organizaciones.

---

35 SAMUEL C. CERTO. *Administración Moderna*, Madrid, Editorial Pearson Educación, 2001.

Es importante destacar que los líderes transformadores ejecutan diversas prácticas importantes. En primera instancia, deben hacer que los seguidores tomen conciencia de las dificultades de la empresa y las secuelas que estas pueden traer en el entorno laboral, además los empleados deben entender cuáles son las temáticas de prioridad para una organización y qué ocurrirá si las dificultades no se solventan de forma exitosa. Luego establecerán un enfoque de lo que debe ser la organización; construyendo con ello un deber que facilite las reformas dentro de la estructura organizativa para soportar la visión de la misma.

De este modo, es responsabilidad de los futuros gerentes afrontar el desafío de las reformas significativas dentro de sus organizaciones, por supuesto por la propensión apresurada de concebir que las organizaciones alcancen niveles de competitividad en un contexto de negocios. A pesar de que existe profuso atrayente práctico y elevado interés en este tipo de liderazgo, se necesita de un estudio minucioso que permita desplegar nociones sobre cómo los administradores gerenciales pueden convertirse en líderes transformadores exitosos.

### *B. Jefe como maestro*

Su liderazgo busca en principio instruir a los subordinados en cuanto a los desafíos específicos que las empresas enfrentan, ya que opera como un instructor de deporte; pues el experto hace la identificación de los comportamientos inadecuados de los subordinados y propone sugerencias para corregirlas. Además, la conformación de equipo se ha vuelto cada vez más frecuente dentro de las organizaciones, que sin duda permite el aumento de la relevancia del jefe como maestro en las mismas. Es así, como los rasgos de un maestro eficaz se muestran a continuación.

**Tabla 1**  
**Características de un maestro eficaz**

RASGO, ACTITUD O CONDUCTA	PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR
Empatía (ponerse en los zapatos del otro)	Escuchará y entenderá las diversas perspectivas de las personas
Don para escuchar	Tendrá más concentración al escuchar
Sagacidad con la gente (capacidad para medirlos)	Hará apuntes sobre lo que observa de las personas después que la conoce
Diplomacia y tacto	Estudiará un libro de etiqueta
Estoicismo con la gente	Practicará mantenerse calmado cuando alguien cometa un error
Inquietud por el bienestar de las personas	Cuando interactúa con otra persona preguntará, “¿Cómo podrían servirse mejor los intereses de esta persona?”
Mínima disparidad con las personas	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 miembros del grupo	Recordará que todos los botes suben con la misma marea
Exaltación con las personas	Buscará lo bueno de cada persona

Nota: CERTO, 2001.

Un líder triunfador cumple funciones de maestro, ya que el mismo posee características asociadas a diversos modos de comportamiento, al respecto se mencionan las siguientes:

- Escucha con cuidado: el líder está en la capacidad de escuchar en realidad lo dicho por sus seguidores sin contradecir de inmediato lo planteado, el jefe maestro intenta hacer una recolección de lo que se dice, así como también de las impresiones y emociones después de lo que se dice.
- Ofrece soporte emocional: el jefe maestro ofrece soporte a los subordinados, animándole en el ámbito individual, todo el tiempo está encaminado a darles motivación para que ejecuten sus labores de manera idónea y satisfacer las solicitudes en pro del éxito de las organizaciones.
- Muestra con el ejemplo lo que instituye un comportamiento adecuado: el jefe maestro es capaz de ejemplificar a través del

manejo de un problema bien sea con sus empleados o con la corrección de algún error que se pueda presentar en la producción, lo que le va a permitir sin duda ganar la confianza de sus seguidores y así convertirse en ejemplo a seguir.

### *C. Súper Liderazgo*

Este liderazgo busca tutelar a los demás, mostrándole, ante todo, cómo liderarse a sí mismos. Para que los superiores alcancen el triunfo deseado, convirtiendo a sus subordinados en individuos productivos que laboran de manera independiente y que requieren exigua atención del súper líder. Los superlíderes instruyen a los subordinados acerca de cómo pensar en sí mismos y actuar de forma constructiva e independiente, siempre apuntando al mejoramiento de la organización. Además, estimulan a las personas a descartar las ideas negativas, la idiosincrasia sobre la empresa y sobre sus compañeros de labores para suplirlas por idiosincrasia positiva y edificante. Un aspecto crucial del súper liderazgo es la cimentación de la autoconfianza de los subordinados, persuadiéndolos de que poseen competencias, además de una inmensa reserva de potencial y por tanto están en la capacidad de afrontar los desafíos de la circunstancia del trabajo.

El propósito primordial de los superlíderes es formar subordinados que requieran poco liderazgo. Esto es un propósito fundamental en las organizaciones actuales, donde la distribución es más plana que en las empresas del pasado y, por esta razón, posee menos gerentes líderes. Las estructuras organizativas no llegan a ser exitosas en tal circunstancia, a menos que sus integrantes desarrollen la capacidad de liderarse a sí mismos.

### *D. Liderazgo Emprendedor*

Se refiere a ese estilo de liderazgo basado en la condición de que el líder actúa como trabajador, asumiendo un rol crítico en la empresa; enfocándose en cada equivocación como si fuera de orden significativo y jamás subestimar los errores minúsculos, a los fines de neutralizarlos con firmeza para el beneficio y mejor funcionamiento de la empresa.

Tal como plantea CERTO<sup>36</sup>, en la administración moderna, estos cuatro estilos de liderazgo contemporáneo han experimentado mucha atención por parte de los estudiosos de la administración. Es fundamental que los gerentes comprendan que estos cuatro estilos no se exceptúan entre ellos, por el contrario, pueden juntarse en armonía de diversas formas, a los fines de generar un estilo exclusivo, pues un líder, por ejemplo, tiene la capacidad de desempeñar tanto un rol de jefe-maestro o un rol de líder emprendedor.

Ahora bien, en el marco del liderazgo moderno, también vale la pena mencionar el liderazgo ejercido por las mujeres, al respecto HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH y MARK CANNICE<sup>37</sup> proponen la siguiente interrogante: ¿Es distinto el estilo de liderazgo de las mujeres? Pues es sabido, que las mujeres en el campo de la administración, manejan un tipo de liderazgo distinto al de los caballeros. En una indagación se pudo demostrar que las mujeres asumen el liderazgo como un vehículo para convertir el interés de sus subordinados en interés por la organización, poniendo en práctica sus destrezas para que las relaciones interpersonales sirvan de incentivo a los seguidores. Esta tipología de liderazgo está sujeto a la interacción, debido a que involucra a la conducta de poder e información, ya que la orientación de la participación y el reconocimiento íntegro son de gran relevancia para cada individuo. Los hombres, de manera contraria, tienen tendencia a asumir el liderazgo como una sucesión de operaciones con sus supeditados. Al mismo tiempo, emplean con frecuencia la revisión de recursos y de la autoridad que les otorga el cargo que ocupan en la motivación de su personal; por supuesto, que esto no quiere decir que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen sin falta sus relativos tipos de liderazgo. Sin duda algunos hombres apelan al liderazgo interactivo para dirigir a sus supeditados, y algunas mujeres emplean la estructura de mando clásica para tutelar a sus subordinados.

---

36 *Ibíd.*

37 HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH y MARK CANNICE. *Administración: una perspectiva global*, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, 2012, disponible en [[https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14\\_edici\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf)].

## V. CREATIVIDAD EMPRESARIAL EN LA GERENCIA DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICA

Si se les solicitara a varios individuos una noción de creatividad, las palabras que mencionarían de seguro serían “invención”, “imaginación”, “ideas nuevas”, “distensión de los términos del conocimiento”, entre otros. El descubrimiento implica invención, la cual puede ser una teoría innovadora, un distinto producto, un nuevo proceso de fabricación, un idóneo sistema contable, un libro, una obra de teatro o cualquier cosa nueva o mejorada, que implique una novedosa invención donde se evidencie la actividad mental de una persona en un área específica.

A partir de esta postura, resulta interesante revisar los postulados de KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE<sup>38</sup> sobre la creatividad, al respecto señalan que es la habilidad cognitiva de desarrollar ideas innovadoras, las mismas requieren de la imaginación, pues ésta implica la sensación y la percepción de entes que poseen existencia fuera, además de independencia del sujeto, aunque se manifiestan a través de esa creatividad que posee para crear y producir dentro de las organizaciones. La imaginación mezcla de manera total y absoluta las prácticas sensoriales del ser humano, en nuevos elementos que de pronto no poseen un contexto adecuado. Para enseñar el empleo de la imaginación en el área administrativa, es necesario enseñar y revelar el lapso de existencia de las organizaciones. Del mismo modo, se asume un proceso por el que transitan casi la totalidad de las estructuras organizativas laborales; durante este proceso se practican diversos papeles y funciones, aunque cada fase se distingue con el papel que la caracteriza.

En la primera fase, el rol prioritario es el del visionario, adaptado al individuo que imagina una estructura organizativa que en ese determinado lapso de tiempo no existe; él posee la visión requerida para saber que va a funcionar, al precisar todo lo se necesite para ejecutarlo; ésta es considerada como la fase que demanda un ser humano capaz, competente y hasta en términos coloquiales “feroz” que ejecute cosas inverosímiles, vale mencionar que en este caso puede ser el mismo individuo o uno diferente, lo que cambiará es el rol. Esta fase, va en suce-

---

38 *Ibíd.*

sión de una en la que la fuerza y la creatividad son primordiales, ya que garantizará a la empresa un buen desempeño.

De este modo, la construcción de representaciones es a lo que se denomina imaginación, cuando estas representaciones constituyen el soporte de planes estructurados se habla de creatividad, que tiene su origen en el griego KRAINEN, llenar o realizar. A propósito de esta idea, LARA, citado por ZORAIMA AURELIA DONAWA TORRES y WILLINGTON GERMÁN GÁMEZ ARAUJO<sup>39</sup>, define la creatividad como la producción mental, autónoma y transformativa del sujeto y los objetos, en la que entran procesos cognitivo-afectivos, a los fines de generar y desarrollar ideas innovadoras, distinguidos y acertados, para la formulación y solución de desafíos que den respuesta a sus intereses y perspectivas, en este sentido, se puede decir que creatividad y actualización no son sinónimos, en tanto que la segunda significa un estado sano y auto realizado del sujeto; la primera puede estar relacionada con estados patológicos; como sucede con VAN GOGH, pues su obra fue soberanamente creativa, aunque no significó para él un proceso moderno.

Lo expuesto requiere profundizar en la responsabilidad y la libre decisión del sujeto, por lo que la creatividad no sólo es un fenómeno personal, dada sus relaciones con todas las circunstancias que rodean al individuo, y con el progreso social en un periodo histórico específico, por ejemplo, a partir de la Segunda Guerra Mundial la temática de la creatividad se consideró en gran medida, en casos relacionados con pruebas industriales de selección de recurso humano. Un contundente exponente de ello es TAYLOR, quien, junto a sus colaboradores, dio inicio al diseño de pruebas que pudieran nominarse reglas de creatividad; no obstante, algunas de ellas se fundamentaban en exclusiva en circunstancias exitosas, con tendencia a reconocer solo a aquellas actuaciones que brinden beneficios a la organización.

Por otro lado, hay que mencionar que uno de los aspectos ineludibles en la administración de recursos humanos es la creatividad. Por ello, debe establecerse diferencias entre creatividad e innovación. Por

---

39 ZORAIMA AURELIA DONAWA TORRES y WILLINGTON GERMÁN GÁMEZ ARAUJO. "Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela", en *Universidad & Empresa*, vol. 21, n.º 36, 2019, pp. 8 a 35, disponible en [<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>].

creatividad se entiende la capacidad de emprender ideas innovadoras, al contrario, la innovación se refiere al empleo de esas ideas. En una estructura organizativa esto puede significar un nuevo producto, servicio o procedimiento para la ejecución de determinadas tareas. Con relación a esto, KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE<sup>40</sup> indican que el asunto creativo no posee tendencia a ser simple ni lineal. En la mayoría de los casos, está integrado por cuatro etapas sobrepuestas e interactuantes entre sí: exploración inconsciente, intuición, discernimiento y formulación lógica, las cuales se describe a continuación:

La primera etapa, es la *exploración inconsciente*, esta sucede fuera de los límites de la conciencia. A menudo, involucra la abstracción de una dificultad, cuya intrepidez mental es posible que sea muy difusa. No obstante, es importante resaltar que los administradores que laboran bajo agudas coacciones de tiempo, desarrollan una tendencia a tomar decisiones anticipadas, en lugar de resolver las dificultades ambiguas y poco definidas.

La segunda etapa es la *intuición*, esta sirve de vínculo entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede involucrar una mezcla de aspectos en apariencia contradictorios en primera instancia. En los años 1920, por ejemplo, DONALDSON BROWN y ALFRED SLOAN, de General Motors, idearon una estructura divisional descentralizada con control centralizado, nociones que a simple vista parecen oponerse entre sí. Sin embargo, esta idea adquiere significado si se consideran los principios profundos de 1) responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y 2) conservar en las oficinas generales de la organización el control centralizado de algunas funciones. Fue fundamental la intuición de dos resaltantes líderes empresariales, a los fines de verificar la probabilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso de la gerencia administrativa. La percepción necesita tiempo para dar resultados. Presume para los sujetos la localización de nuevas mezclas y la unificación de nociones e ideas variadas. Para ello, es fundamental ahondar en la interpretación de dificultades. La ideología perceptiva puede estimularse a través de métodos como lluvia de ideas y la sinéctica.

---

40 *Ibíd.*

El *discernimiento*, como tercera etapa del proceso creativo, es la consecuencia sobre todo del trabajo agudo. Para el desarrollo de un producto rentable, un nuevo servicio o proceso, por ejemplo, son ineludibles diversas ideas. El discernimiento puede originarse de la congregación de pensamientos en asuntos diferentes a la dificultad que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser temporal, de forma que los gerentes administrativos con efectividad tienen por costumbre llevar a la mano lápiz y papel para apuntar 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 se alcanza a través de la tenaz meditación en una idea o al solicitar críticas al resto de los integrantes de la organización.

En otro orden de ideas, LESLIE RUE y LLOYD BYARS<sup>41</sup> también muestran su sentir, al indicar que la creatividad es un proceso que asume el impulso de algo innovador. Esta noción no establece diferencias entre buena y mala creatividad. Tampoco se hace ninguna diferenciación entre revelar una droga contra una dolencia y trazar nuevas metodologías para atormentar a las personas. Ambas labores son creativas, a pesar de que sus principios sociales son diversos. De igual modo, esta conceptualización no estipula ninguna diferencia en cuanto al nivel de creatividad, debido a que esto demanda también un juicio de valores.

El proceso creativo se sintetiza en cuatro fases ineludibles:

1. Preparación
2. Incubación
3. Iluminación
4. Verificación

La preparación vislumbra la prueba rígida, consciente, sistemática y con frecuencia sin utilidad de una dificultad o de un área de estudio. La fase de preparación requiere estar listo para solventar dificultades singulares. Necesita no solo tener conciencia de un área problemática

---

41 LESLIE RUE y LLOYD BYARS. *Administración: teoría y aplicaciones*, Bogotá, Editorial Alfaomega, S. A., 2000.

sino también del estudio de la misma. La fase durante la cual el sujeto o equipo no reconsideran a propósito la problemática, constituye la fase de incubación. El análisis mental inconsciente de una dificultad sucede durante la incubación. La fase de iluminación ocurre cuando aparecen las soluciones y en la mayoría de los casos se da de manera imprevisible. En último lugar, está la fase de verificación de creatividad, constituida por la prueba y refinamiento de la solución.

Para casi la totalidad de las personas, las cuatro fases expuestas hasta ahora se solapan de acuerdo con la exploración de las distintas dificultades. Un ejecutivo de negocios al examinar la correspondencia diurna puede almacenar saberes que le servirán de preparación en la resolución de problemas, puede incubar otro y también puede verificar otro.

En el mismo orden de ideas, es valioso mencionar que hay muchas metodologías que pueden funcionar como ayuda en el fomento de la creatividad de equipo. Dos de las más empleadas son: la insinuación de ideas y la técnica de GORDON. Al respecto, OSBORN, citado por RUE y BYARS<sup>42</sup>, desarrolló la sugerencia de ideas como un soporte para la fabricación de ideas creativas en una agencia publicitaria. En particular, la sugerencia de ideas consiste en mostrar una situación problemática a un número específico de personas y consentir que presenten opiniones para su solución. No se admiten críticas a las soluciones, debido a que la suposición elaborada bajo esta técnica es que las críticas a las soluciones impedirían la fecundación de nuevas ideas.

Por su parte, GORDON, citado por RUE y BYARS<sup>43</sup>, desplegó una técnica para incentivar la solución de inconvenientes creativos en una compañía consultora de Arthur D. Little, Inc. La misma se experimentó para adquirir ideas creativas en dificultades técnicas. La técnica de GORDON se diferencia de la sugerencia de ideas porque quienes intervienen no tienen consciencia del problema definido que se estudia. Se emplea un término clave para hacer la descripción del área problemática y el equipo analiza al utilizar dicho término como punto de inicio. Por ejemplo, la palabra *conservación* se podría emplear para iniciar

---

42 Ibid.

43 Ídem.

una disputa sobre conservación de energía; este término clave dirigirá la cuestión en las propuestas sobre conservación en otros espacios, además del espacio determinado. Los preservadores de la técnica de GORDON indican que ésta suministra ideas de mayor calidad a causa de que la disputa no se confina a un espacio específico, como ocurre con la técnica de sugerencia de ideas. También explican los autores en ob. cit. Las siguientes características.

#### *A. Características de una organización creativa*

- Un nivel más bien minúsculo de formalización de las relaciones entre los cargos organizacionales (la flexibilidad de la estructura puede ser un rasgo necesario de una organización en verdad creativa).
- Una estructura flexible de poder-autoridad-influencia o un sistema encauzado en esencia hacia una actividad a mano.
- Espacios más o menos grandes de discreción y cantidades formidables de participación e independencia para aquellos de los que se espera exterioricen creatividad.
- Llegado el caso extensos recintos para el control, a los fines de aminorar la probabilidad de administrar por medio de dirección y control (esto en lo posible significará estructuras planas o por lo menos de forma no piramidal).
- Control de resultados y la evaluación asociada al personal con base en el contexto de tiempo más grandioso y con compatibilidad con la persistencia financiera.
- Una predisposición para emplear los resultados reales ejecutados dentro de este lapso de tiempo, más que la adherencia a procesos establecidos minuto a minuto, como el patrón para la valoración de medidas.
- Una predisposición para aislar de manera gerencial o por lo menos teórica la función de reproducción de la idea.
- Una propensión hacia la cifra máxima de canales de comunicación abierta que vinculan entre sí a todos aquellos elementos de conocimiento notable con el área problemática en particular.

- Un experimento consciente para institucionalizar un sistema de estímulo de la organización, interna ante todo en carácter, que parece requerir del sujeto creativo. Los medios que se sugieren aquí podrían ser de una auto-selección formidable de asignaciones de actividades, algunas restricciones definidas de manera amplia; incremento en la libertad para planes de trabajo; ampliación en las oportunidades de crecimiento y reconocimiento técnico; y, sin duda, sistemas de estímulos externos diferentes para profesionales y no profesionales que entienden las cadenas de promoción paralelas fundamentadas en un criterio distinto, pero apropiado.
- De gran relevancia, aunque en cierta manera intangible, una filosofía administrativa y un clima que programe el supuesto de que los trabajadores tienen la capacidad, por lo general si han recibido buen entrenamiento de ejercer prácticas creativas en busca de las metas organizacionales.

En las estructuras organizativas se necesita tanto de la aprobación como la creatividad. Proveer un entorno que promueva una mezcla saludable de consentimiento y creatividad no es fácil, pero el gerente que tiene conocimiento de las unidades de ambas tipologías posee más probabilidades de reconocer la reciprocidad comprendida y prepara de manera idónea la dirección de dicha reciprocidad.

### *B. Administrador creativo*

En general se da por sentado que las personas no son creativas ni tienen especial capacidad para crear nuevas ideas. Es preocupante, que este supuesto puede presentar desventaja para una organización, puesto que, en las condiciones apropiadas, casi todos los individuos tienen la capacidad de ser creativos, si bien en un nivel en detalle versátil entre una y otra.

En pocas palabras, los seres humanos creativos son indagadores y promueven muchas ideas novedosas e inusuales; es frecuente que no sientan satisfacción con el estado de cosas imperantes; aunque inteligentes, no dependerán en exclusiva de la racionalidad, sino que también intervienen en la resolución de dificultades, los asuntos emocio-

nales de su personalidad. Da la impresión de que su entusiasmo por solucionar situaciones problemáticas es tal, que están dispuestas a precisar en ello toda su tenacidad. Las personas creativas se conocen a fondo a sí mismos. Presentan oposición a la adaptación y se perciben como distintos.

Sin lugar a errores, los sujetos creativos pueden brindar valiosas contribuciones a una empresa y al mismo tiempo causan dificultades a las organizaciones, en este sentido, cualquier gerente sabe, que el cambio no siempre es garantía de aceptación. Además, de manera habitual presenta indeseables e impensados efectos secundarios. De igual modo, el pertinaz seguimiento de ideas inusitadas puede causar frustración a los demás e inhibir el funcionamiento fluido de una organización. En conclusión, las personas creativas pueden motivar conflictos por el hecho de desconocer políticas, normas y procesos establecidos. JOHN KAO, profesor de la facultad de administración de la Universidad de Harvard, explica que los sujetos creativos deben gozar de amplia independencia para producir ideas que sean de beneficio para las organizaciones. Brinda como sugerencia a los gerentes administrativos que se perciban a sí mismos como intérpretes de jazz, quienes, sin dejar de perseguir una partitura, poseen, no obstante, la autonomía de elaborar diferenciaciones.

En definitiva, cabe la posibilidad de que en muchas ocasiones se subutilice la creatividad de casi la totalidad de las personas, a pesar de lo rentable que pueda ser para una organización las innovaciones. Sin embargo, las técnicas personales y de equipo pueden emplearse con eficacia para surcar la creatividad, en la mayoría de los casos el área de la planificación. Los gerentes administrativos deben fijar y calificar los riesgos que implican la búsqueda de opiniones originales y su respectiva transformación en destrezas innovadoras<sup>44</sup>.

Por último, HERBERT G. HICKS también ofrece sus aportes al indicar que todo integrante de una empresa puede y de pronto tenga deseos de creación. "Todos tienen la motivación para crear"<sup>45</sup>. La creatividad puede promoverse en un sujeto o equipo estipulando un clima organi-

---

44 KOONTZ, HEINZ WEHRICH y MARK CANNICE. *Administración: una perspectiva global*, cit.

45 HERBERT G. HICKS. *Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*, México, D. F., Compañía Editorial Continental S. A., 2016.

zacional que sea favorable para la completa expresión de las habilidades. La creatividad puede ser adquirida en “sesiones de pensamiento de agua caliente” (de expresión espontánea), personales o en equipo, en donde los integrantes brindan soluciones modelos, costumbres preconcebidas y censura de ideología –en donde se busca una especie de “sueño racional” que pueda tener virtud–. No obstante, no existe cifra válida de creatividad que puede, por sí sola, conformar una empresa exitosa, debido a que ninguna resistirá por largo lapsos de tiempo las tensiones de una innovación constante en todos los escenarios.

Una vez que han sido pensadas las ideas, se valoran a la luz de las circunstancias racionales, lo que en algunos casos se llama “sesiones de pensamiento de agua fría” (razonadas). Aquí se expresan juicios sobre si las ideas son pragmáticas, económicas o en otras formas viables. Las ideas que superan la prueba del agua fría son postuladas para ser practicadas. Las ideas llegan a la ejecución práctica cuando la organización lleva a cabo las labores requeridas para originar con efectividad el nuevo producto o servicio. Para ejecutar las tareas de manera eficiente se suele necesitar un alto nivel de experiencia en organizaciones, orden, estandarización e inspección. Durante este lapso disciplinario, los gerentes deben considerar mentalmente que es posible que la organización de manera eventual solicite nuevos suplementos de pensamientos creativos, a través de la renovación, cuando emplean en reiteradas ocasiones la creatividad al ingeniar o revelar ideas, productos, servicios o tecnologías para suplir a las anteriores.

Ahora bien, el contexto, la relevancia y el empleo de la creatividad en las estructuras organizativas son precisos: Una estructura organizativa labora mejor con una acertada proporción del pensamiento creativo y del pensamiento analítico para descubrir ideas no familiares, y el pensamiento analítico para convertir las ideas no familiares en logros familiares y prácticos. Debe animarse a los integrantes a ser creativos, pero al mismo tiempo deben ser conducidos por ideologías, tareas y vías prácticas –tal es la función de un administrador–. Para promover la creatividad, un lema de utilidad podría ser: “es mejor hacer una cosa mejor que sólo mejorar una cosa”<sup>46</sup>.

---

46 *Ibíd.*



## **CAPÍTULO CUARTO**

### **EL LIDERAZGO SISTÉMICO DE CLASE MUNDIAL: CONTEXTUALIZACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LIMA**

La dirección de una organización envuelve nexos que funcionan para la unión de todos los recursos y componentes en un sistema global con determinada potencia. Un bajo grado de formación y dirección de una empresa podría ser nivelado por un gasto enorme de recursos humanos y materiales, a veces, pero un grado más alto de organización y dirección abre la posibilidad de que se solventen las mismas dificultades, con menos costo y más beneficios

En Lima metropolitana, existen diversas empresas tanto pequeñas como medianas en las que se evidencian diversas variantes de liderazgo por parte de los administradores, a unos les espera un futuro promisor y de éxito en su actuar y el de sus trabajadores; en tanto que a otros, cuyo propósito se aleja del liderazgo empresarial, debido a que no les brinda la capacitación necesaria a sus trabajadores, es decir, sufren el abandono de sus gerentes, pueden terminar en fracaso gerencial u organizacional de no cambiar las perspectivas en relación a la dirección desde el liderazgo como herramienta útil en la orientación organizacional.

En este sentido, se presenta un estudio realizado en Lima metropolitana, el cual servirá para ilustrar la situación de pequeñas y medianas empresas con respecto al liderazgo de clase mundial sistémico.

#### **I. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Demostrar que el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.

## II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Identificar la relación de las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico y con el dominio personal en la toma de decisiones.
- Identificar las características del líder de clase mundial sistémico y su influencia en el análisis de los modelos mentales relacionados al sector empresarial.
- Identificar si el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico posee influencia en el aprendizaje progresivo y visión compartida el sector empresarial.
- Identificar si el tipo de liderazgo de clase mundial sistémico ejerce influencia en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

## III. POBLACIÓN

La población en estudio estuvo conformada por 850 gerentes de organizaciones empresariales de Lima Metropolitana, la misma fue adquirida de la sociedad nacional de industrias en enero del 2018.

## IV. MUESTRA

En la determinación de la muestra óptima se recurrió a la selección del muestreo aleatorio simple de empresas metalmecánica, textiles y ferreterías. Al ejecutar los cálculos se consiguió una muestra constituida por 740 gerentes al 95% de nivel de significación.

Se eligió el muestreo aleatorio simple, cuya fórmula es la siguiente:

$$\eta = \frac{z^2 pqN}{\varepsilon^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

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

= Proporción de gerentes que tienen liderazgo clase mundial sistémico en las empresas empresariales de Lima Metropolitana (Se asume = 5 %).

= Proporción de gerentes que no tienen liderazgo de clase mundial sistémico en las empresas empresariales de Lima Metropolitana (= 95%).

= Margen de error muestral (Se asume 3%).

N = Población de gerentes de empresas empresariales.

= Tamaño óptimo de muestra.

Por esta razón a un nivel de confianza de 95% y 3% cómo margen de error; el gerente a seleccionar de manera aleatoria será:

$$\eta = \frac{(1.96)^2 (5)(95)(740)}{3^2 (740 - 1) + (1.96)^2 (5)(95)}$$

$$\eta = \frac{(3.8416)(351500)}{9(739) + (3.8416)(475)}$$

$$\eta = \frac{1350322.4}{8475.76} = 159.32$$

$$\eta = 159$$

$$\eta = 159 \text{ gerentes}$$

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Situación en las pequeñas y medianas empresas

**Tabla 2**  
**¿Actualmente qué encuentra en las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Ausencia de líderes de clase mundial	79	50
(b) Líderes verdaderos	45	28
(c) Seudo líderes	35	22
Total	159	100

Al analizar los resultados de esta interrogante, se encuentra que los encuestados en un 50% consideran que existe ausencia de líderes, seguidos por el 28% en el sentido de que no hay líderes verdaderos y el 22% restante cree que apenas se encuentra en la actividad empresarial, seudolíderes.

Al analizar estos datos, se aprecia que los empresarios consultados son conscientes y reconocen la ausencia del liderazgo, es lo que viene influyendo en este sector empresarial, toda vez que el desarrollo logrado no responde a las expectativas esperadas; en cuanto a los líderes verdaderos, estos se caracterizan porque centran sus acciones en principios universales, sacan lo mejor de su personal, dicen lo que los subordinados necesitan escuchar, promueven la autonomía al otorgar el poder, en consecuencia se enfocan en logros comunes.

- El gerente y el liderazgo eficaz

**Tabla 3**  
**¿Usted cree qué un buen gerente puede ser un líder de clase mundial sistémico?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Si	122	77
(b) No	37	23
(c) Desconoce	0	0
Total	159	100

Se puede apreciar que el 77% acepta que un buen gerente si puede ser un líder de clase mundial; no así el 23% que difieren de los anteriores y un 0% que desconoce el tema. Estos datos ponen de manifiesto, tal como se presenta en la tabla, que predomina la primera de las tres opciones. Esta información deja por sentado de manera precisa, que casi la totalidad de los gerentes y administradores concuerdan en que, un buen gerente puede ser un líder eficaz; toda vez, que el auténtico líder toma en cuenta a su recurso humano dentro de sus objetivos y están orientados a fundamentos significativos, que generen beneficios a sus seguidores, a la empresa y a la colectividad.

– Esencia del liderazgo de clase mundial sistémico

**Tabla 4**  
**¿Cuál es la esencia del liderazgo de clase mundial?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Contar con recursos a su disposición	62	39
(b) Disposición de la gente a seguir al líder	83	52
(c) Capacidad de influir en la gente	14	9
Total	159	100

En cuanto a esta pregunta, se evidencia que el 52% de los encuestados consideran que la verdadera esencia del liderazgo es la disposición de las personas a seguir a su líder, seguidos por el 39% que considera contar con los recursos a su disposición, lo que termina con el 9% que refiere la capacidad de influir en la gente.

En lo que respecta a los datos presentados antes, es necesario comprender que en efecto la presencia del líder se debe a la de sus seguidores y si esto sucede de esta forma, la esencia del liderazgo se practica, toda vez que el líder llega a su personal, se identifica con ellos, da el ejemplo, satisface sus necesidades y orienta a la organización hacia sus metas, el liderazgo se logra, al contrario, el líder no es visible y por ello es de poca trascendencia. En relación a las otras opciones, poseen menos significado para los encuestados.

– Característica del líder de clase mundial sistémico

**Tabla 5**  
**¿Qué característica debe tener un líder de clase mundial sistémico?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Tener el poder formal	23	14
(b) Liderazgo servidor	38	24
(c) Humildad para servir	78	49
(d) Explorar iniciativas del personal	12	8
(e) Ser tolerante	8	5
Total	159	100

En este punto, los datos indican en un 49% que el líder del sector empresarial debe poseer como primordial característica la humildad para servir a los demás, seguidos por el 24% en que el liderazgo debe ser servidor, el 14% en que debe tener el poder formal, el 8% en que debe explotar las iniciativas del personal y al final el 5% restante, en que debe ser tolerante.

Como se puede observar en la información antes mencionada, la humildad para servir y llegar a los trabajadores, debe ser la cualidad primordial en los líderes que se desempeñan en la actividad industrial, toda vez que se labora con personal a su disposición a los cuales tiene que instruirlos y guiarlos hacia el objetivo previsto, desde ya el líder de este tipo de empresas debe dejar de ser el centro de la atención, alejarse de su ego y pensar en las carencias que posee su personal con respecto al crecimiento y desarrollo, y en ese sentido, ayudarlos tal como se indicó antes a alcanzar las metas; ganándose el respeto, reconocimiento y admiración de los subordinados, al propiciar una responsabilidad real a largo plazo.

– Acciones de los gerentes en las empresas

**Tabla 6**  
**¿Cuál de estas acciones deben ser empleadas**  
**por los gerentes en las empresas?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Reemplazar hábitos anticuados	99	62
(b) Aplicar hábitos aprendidos	36	23
(c) Crear condiciones	24	15
Total	159	100

La información obtenida indica que las acciones son muy importantes a nivel de gerentes en las empresas, al destacar con el 62% la que se refiere a suplir los hábitos antiguos, seguidos por el 23% que señala que es aplicar los hábitos aprendidos y el 15% en que las acciones deben estar guiadas por los gerentes en las empresas a crear las condiciones necesarias.

Se puede observar que el liderazgo necesita cambiar hábitos antiguos de dirección por comportamientos actuales.

– Estilos del liderazgo en actividad empresarial

**Tabla 7**  
**¿Cuál de los estilos de liderazgo de clase mundial es el más adecuado para ser aplicado en el sector empresarial?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Gerentes que se orientan a las tareas	40	25
(b) Gerentes que se orientan a empleados	30	19
(c) Gerentes que combinen estilos anteriores	89	56
Total	159	100

En esta interrogante, se evidencia que uno de los estilos de liderazgo más apropiado para aplicarse en el sector empresarial es aquel donde los gerentes mezclan tanto el que se inclina a las tareas como a los empleados (56%); por el contrario los que se orientan para que los gerentes se dediquen más a las tareas sabiendo que esta alternativa lleva inmersa la supervisión representan un (25%), y los que se encausan hacia los empleados (19%) referido a aquellos que poseen como propósito asegurarse de que a las tareas se les dé cumplimiento en forma satisfactoria.

– Estilo del liderazgo en las empresas

**Tabla 8**  
**¿Usted cree que a los empleados y trabajadores les resulta fácil darse cuenta del estilo de liderazgo aplicado en las empresas?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Definitivamente si	33	21
(b) Probablemente si	74	47
(c) No sabe, no opina	19	12
(d) Probablemente no	12	7
(e) Definitivamente no	21	13
Total	159	100

Los encuestados en un 47% consideran que es probable darse cuenta de los estilos de liderazgo que se aplican en las empresas, seguidos por el 21% que poseen la seguridad de que esto sucede en esta forma; el 12% de encuestados prefirió no opinar porque no sabe y/o conoce a

plenitud dicha problemática; no obstante, los que opinan contrario a los anteriores, se manifiestan en forma conjunta con el 20%, tanto de manera concluyente como también deja la posibilidad de que esto no ocurra, es decir, no darse cuenta del estilo de liderazgo que se utiliza en las organizaciones.

– Aceptación de estilos de liderazgo

**Tabla 9**  
**¿Usted considera que el personal de empleados y trabajadores de las empresas aceptan los estilos de liderazgo?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Si	113	71
(b) No	46	29
(c) Desconoce	0	0
Total	159	100

El 71% de los encuestados respondieron de manera aseverativa, y el 29% restante lo hizo desde una perspectiva negativa. Esta información manifiesta que el personal de las organizaciones acepta diversos estilos del liderazgo y piensan que deben cumplirse los objetivos previstos a nivel de las mismas organizaciones operativas locales, lo que resulta saludable en vista de que casi la totalidad reconoce que estos son fundamentales a nivel de la actividad empresarial.

– Situaciones influyentes en el líder

**Tabla 10**  
**¿Cuál de las situaciones es la que más influye en el líder?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Sistema de valores personales	63	40
(b) Confianza en los subordinados	45	28
(c) Expectativas acerca del jefe	39	24
(d) Presiones ambientales en la organización	12	8
Total	159	100

Los resultados obtenidos de esta interrogante dejan claro que el 40% considera que una de las circunstancias que más influye en el líder es

la del sistema de valores personales, seguida por el 28% que señala que es la confianza en los subordinados; el 24% expresa que son las expectativas acerca del jefe y el 8% restante se inclina por las presiones ambientales a nivel de las organizaciones.

Liderazgo de clase mundial más adecuado en sector empresarial

**Tabla 11**  
**¿Cuál de los tipos de liderazgo es el más adecuado en las empresas?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Autocrático	51	32
(b) Burocrático	43	27
(c) Democrático	54	34
(d) Dejar hacer, dejar pasar	11	7
Total	159	100

Al analizar la información relacionada a los tipos de liderazgo más acorde a las empresas, se encuentra que el 34% de los gerentes y administradores consideran al democrático, seguidos por el 32% que consideran necesario un estilo autocrático; y con menor incidencia el burocrático 27% y solo un 7% el dejar hacer, dejar pasar. Al interpretar estos datos, se puede aseverar que desde luego el estilo de liderazgo democrático es el más relevante en las organizaciones, toda vez que se sostiene la comunicación con el primordial recurso: el humano, no obstante, conviene decir, que este estilo sea matizado con el autocrático en cuanto a los requerimientos y la verticalidad que en ciertos instantes debe existir, al predominar el primero de ellos.

– El líder y el cambio empresarial

**Tabla 12**  
**¿Cree usted necesario que en las actuales circunstancias el líder debe estar buscando el cambio en estas empresas?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Si	69	44
(b) No	50	31
(c) Desconoce	40	25
Total	159	100

Los datos arrojados en esta pregunta permiten apreciar que el 44% considera que el cambio es necesario a nivel empresarial; no obstante, el 31% opina que no es adecuado, seguido por un 25% que señala desconocer sobre los alcances de la interrogante.

– Toma de decisiones empresariales

**Tabla 13**  
**¿Suele tomar decisiones prematuras y éstas generalmente son acertadas?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Siempre	25	16
(b) Casi siempre	45	28
(c) Algunas veces	51	32
(d) Casi nunca	18	11
(e) Nunca	20	13
Total	159	100

Esta interrogación deja claro que el 32% refiere que algunas veces sus decisiones son prematuras, seguidos por un 28% que señala que se dan casi siempre; el 16% opina que se dan siempre y el 24% restante indica que estas decisiones nunca o casi nunca se dan.

Los resultados demuestran que algunas veces las decisiones se toman en forma apresurada, pero que se deben a los requerimientos y a las situaciones que rodean dichas decisiones, sin embargo, no es un hábito ni tampoco una táctica en las empresas; otros piensan que suceden casi siempre o siempre; por ello se requiere que se examinen las decisiones que se deben asumir, a fin de afrontar desacuerdos después en las organizaciones.

– Análisis situacional de la empresa

**Tabla 14**  
**¿Analiza profundamente un problema**  
**concerniente a la empresa?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Siempre	63	40
(b) Casi siempre	39	25
(c) Algunas veces	31	19
(d) Casi nunca	26	16
(e) Nunca	0	0
Total	159	100

Como se observa en la parte estadística siempre se interpretan los problemas concernientes a la empresa (40%); no obstante, otros consideran que esto sucede casi siempre (25%); de igual modo, este análisis se da algunas veces (19%), casi nunca (16%) o nunca (0%).

La información obtenida deja en evidencia que el 65% está seguro que debe examinarse la parte problemática de las organizaciones, debido al ambiente externo, interno, la variación continua de los precios, la incertidumbre, los aranceles y otras dificultades que inciden a nivel empresarial; no obstante, el 35% restante que se ubica en las tres últimas opciones poseen una posición distinta a los anteriores, de cuya contrastación se halla que el grupo mayoritario es más metódico que lo relacionado a la gestión y toma de decisiones afines a la actividad gerencial, no así los contrarios.

– Técnica de lluvia de ideas en empresa

**Tabla 15**  
**¿Generalmente utiliza la técnica de lluvia de ideas para**  
**solucionar un problema concerniente a la empresa?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Siempre	35	22
(b) Casi siempre	40	25
(c) Algunas veces	50	31
(d) Casi nunca	24	15
(e) Nunca	10	7
Total	159	100

Se observa que el 31% indica que la técnica de lluvia de ideas la emplean algunas veces, el 25% casi siempre y el 22% indica que esto sucede siempre; no obstante, el 22% restante, señala que casi nunca y/o nunca esto sucede, es decir, emplea un poco dicha técnica.

- El desarrollo de nuevos productos

**Tabla 16**  
**¿Actualmente la empresa está desarrollando nuevos productos?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Si	101	64
(b) No	58	36
(c) No declara	0	0
Total	159	100

Se halla al respecto que el 64% refiere con agrado, es decir, a nivel de las empresas se desarrollan nuevos productos, sobre todo si se toma en cuenta los últimos convenios alcanzados en cuanto a aranceles entre Perú y Estados Unidos; también existe un 36% que no son muy optimistas, aunque las circunstancias exigen que en la actualidad se desarrollen nuevos productos debido a las oportunidades del mercado que así lo pide.

- Participación del personal en nuevos productos

**Tabla 17**  
**¿Participarán muchas personas en el desarrollo de nuevos productos?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) 1 - 2 personas	32	20
(b) 3 - 5 personas	27	17
(c) 6 - 9 personas	65	41
(d) De 10 a más personas	14	9
(e) Ninguna persona	21	13
Total	159	100

En este aspecto, se encontró que el 41% señala que participan por lo general entre seis a ocho personas, seguidos por un 20% que consideran

que esto se da entre una o dos personas; un 17% también considera que esto ocurre en grupos de tres a cinco personas; mientras que el 9% refiere que existen grupos de diez a más personas al desarrollar nuevos productos; siendo todas estas derivaciones fundamentales para este rubro.

- El producto y las pruebas de experimentación-calidad

**Tabla 18**  
**¿Cuándo se presenta un producto, éste es sometido a pruebas de experimentación o de calidad?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Siempre	49	30
(b) Casi siempre	35	22
(c) Algunas veces	17	11
(d) Casi nunca	41	26
(e) Nunca	17	11
Total	159	100

El 30% indica que estas pruebas de experimentación o de calidad siempre ocurren en las empresas debido a la manipulación de insumos y calidad de productos; seguidos por un 22% que refieren que casi siempre esto sucede y un 11% expresa que algunas veces se produce dicha experimentación, al sumar de esta forma un 63% que es muy significativo, no así el 37% restante, que demuestra una aptitud contraria a los anteriores. Los requerimientos y competitividad ameritan que esta experimentación se dé de forma perenne en las organizaciones.

- Opinión sobre productos y talento humano

**Tabla 19**  
**¿Considera que sus productos o algunos de ellos son talentosos?**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
(a) Definitivamente si	62	39
(b) Probablemente si	42	26
(c) No sabe, no opina	0	0
(d) Probablemente no	25	16
(e) Definitivamente no	30	19
Total	159	100

Si se aprecia en el cuadro los resultados, es notorio que el 65% reconoce que los productos que tienen en la actualidad son creativos; no lo cree así el 35% restante. La comparación porcentual de estos datos, demuestran que la creatividad es ineludible, sobre todo si se considera que los primordiales mercados hacia donde se envían los productos peruanos exigen innovaciones y cambios en los mismos, además de aspectos de moda, gustos, colores, entre otros que se adicionan para que los productos peruanos estén encuadrados en la creatividad.

A la luz de los resultados evidenciados en el estudio antes presentado, surgieron las siguientes conclusiones:

- Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico están relacionadas con el dominio personal en la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.
- Las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el análisis de los modelos mentales relativos al sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.
- El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye sobremanera en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.
- El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico ejerce influencia en el pensamiento sistémico del sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.

## RECOMENDACIONES

- El líder de clase mundial sistémico con el dominio personal ejerce influencia en la toma de decisiones acertadas; por esta causa se recomienda fijar un sistema de capacitación encaminada hacia el dominio personal.
- Las características del líder de clase mundial sistémico influyen de forma considerable en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial, motivo por el

cual se recomienda estipular un sistema de capacitación conducente hacia la sistematización de los modelos mentales.

- El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico ejerce influencia en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial, por ello es recomendable fijar un sistema de capacitación orientada hacia la implementación del aprendizaje continuo.
- El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico ejerce influencia en el pensamiento sistémico del sector empresarial, por eso es recomendable fijar un sistema de capacitación encaminado hacia la sistematización del pensamiento sistémico.
- El líder de clase mundial sistémico está relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones, por lo que es recomendable fijar nexos continuos entre ambos.
- El líder de clase mundial sistémico influye en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial por lo que es recomendable establecer nexos continuos entre ambos.
- El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye demasiado en el aprendizaje progresivo y visión compartida del sector empresarial por lo que es recomendable proponer nexos continuos entre ambas.
- El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial por lo que es recomendable establecer nexos continuos entre ambas.



## **CAPÍTULO QUINTO**

### **LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA: APROXIMACIÓN FILOSÓFICA**

La evolución histórica de la administración, es un asunto muy particular, porque se rige de acuerdo a la adaptación evolutiva del ser humano dentro de su contexto real y esta básica noción ontológica basta para considerarla ciencia. En este ámbito, progresa la ciencia, la tecnología y el arte de sobrevivir; y estas variables permiten el desenvolvimiento del hombre, siempre en búsqueda de los criterios tácitos de dirección y control de su propio desarrollo.

Por ello, el ser humano desde tiempos inmemoriales ha enfrentado al dilema de explicarse el origen del conocimiento; el problema radica en saber por cual facultad de la mente se puede lograr lo cognitivo. Dentro de las teorías que prevalecen sobre el origen del conocimiento se puede mencionar el racionalismo, que asevera que la razón era la fuente del conocimiento, siendo sus principales representantes DESCARTES, SPINOZA, LEIBNIZ y pone en tela de juicio la fundamentación teológica del derecho natural<sup>47</sup>.

#### **CONSIDERACIONES FILOSÓFICAS**

A partir del planteamiento anterior, cabe mencionar que la filosofía es el amor a la sabiduría, al conocimiento y el ser humano llega al conocimiento, al invocar la reflexión, el dogma y la ciencia. La filosofía demanda para poder desplegarse de una autonomía ineludible y proponer su problemática y las soluciones respectivas sin límites de ningún

---

47 MELQUIADES CASTILLO DÁVILA. *Epistemología Jurídica*, Lima, Editora Fecat, 2015.

tipo; de este modo, la misma colaboración para hallar las razones que infieren en los administradores gerenciales a los fines de asumir un comportamiento intrépido frente a sus empleados, siendo los aspectos más habituales la ausencia de formación de los trabajadores por causas socio económicas y la falta de una programación empresarial.

El ser humano cultiva, delibera, reflexiona, sobre todo cuanto le rodea, con el fin de conocerlas e interpretarlas para ajustarse mejor al medio. Intenta aproximarse al misterio de la naturaleza y se va haciendo interrogantes de forma paulatina sobre asuntos medulares, en principio sencillos, a continuación, complicados; tiene la certeza de que los fenómenos naturales, que observa son producto de “algo” o de “alguien” que no puede conocer pero que se aprecia por medio de los efectos que esos fenómenos naturales les producen (HOBBS, citado por INGE MUTSAERS)<sup>48</sup>.

Por otro lado, están las dificultades modernas de la filosofía y la teoría sistemática, los cuales merecen ser analizadas desde un punto de vista de la totalidad. La sociedad es multidimensional. Por esa razón, hay que atraer la dinámica y compleja red de sus enlaces globales. La tendencia hacia la globalización viene dada por el carácter interdependiente, multicéntrico y multicultural de los fenómenos que gravitan sobre el horizonte. Los esquemas rígidos de interpretación de la realidad política y cultural, fundamentados en fronteras nacionales y en conductas explicativas cerradas, resultan del todo inapropiados e insuficientes para captar los problemas del tiempo actual. En este sentido, elaborar un contexto de la filosofía y la teoría de sistemas en el marco de un universo globalizado, a partir de la persuasión intelectual de las doctrinas de la experiencia, involucra una responsabilidad por no desgarrar su sentido teórico de los desafíos que la vida pragmática del presente propone a estas disciplinas. Se trata de admitir que la filosofía y la teoría sistemática son eslabones que demandan un universo interconectado cuya particularidad más visible es la interdependencia.

En consecuencia, como opción a las tentativas teorías aislacionistas y autoreferentes (autopoiéticas) de la informática, parece más perti-

---

48 INGE MUTSAERS. *Immunological Discourse in Political Philosophy*, 2016, disponible en [<https://www.taylorfrancis.com/books/9781315587943>].

nente progresar hacia cuadros conceptuales omnicomprendidos, como el que defiende la filosofía de la experiencia jurídica, solicitantes de su carácter interdependiente y heteropoiético. Para esa intención totalizadora de la informática nada parece detenido, nada se muestra abandonado. Las teorías debieran ser la cúspide que, con configuración de cúpula, tuvieran la capacidad de brindar una visión completa de los diversos aspectos que constituyen esa totalidad<sup>49</sup>.

## CONSIDERACIONES EPISTEMOLÓGICAS

Para analizar la epistemología es fundamental comenzar con los filósofos griegos. Al respecto, sobre el conocimiento desde la perspectiva de PLATÓN es meramente un conocimiento de Ideas absolutas, universales o formas, existiendo, independiente de cualquier asunto que intenta aprehender a ellos. Aunque ARISTÓTELES pone más énfasis en métodos lógicos y empíricos para la captación del conocimiento, al plantear lo fundamental, que es aceptar el punto de vista que tal conocimiento, es decir, una aprehensión de formas mediante los sentidos en función de los principios universales. Siguiendo el Renacimiento, con dos posiciones de la epistemología que en principio dominaron la filosofía: empirismo del que ve el conocimiento como el producto percepción sensorial (¿quién asegura que los sentidos perciben el mundo real?), y racionalismo del que lo ve como el producto reflexión racional (¿quién asegura que la reflexión racional no se basa en la percepción sensorial?).

La investigación científica es un proceso de práctica del pensamiento humano que amerita la descripción y determinación de una porción que se abstrae de la extensa, rica e ininteligible realidad, y se transforma en objeto de estudio con el propósito general de buscar una explicación de las causas de los fenómenos que establecen las peculiaridades de su progreso, alcanzar una aproximación predictiva sobre su desenvolvimiento posterior, elaborar una evaluación de las implicaciones de la existencia (determinación ontológica) de estos fenómenos y del problema científico que procede de ellos, así como de la congruencia

---

49 ANTONIO ENRIQUE PÉREZ LUÑO. *Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho*, Madrid, Editorial Palestra, 2007.

de la evolución o perfeccionamiento de esta parte de la realidad que se investiga<sup>50</sup>. La epistemología “es una rama de la filosofía que se encarga de estudiar la investigación científica y su producto, el conocimiento científico; por ello, se considera como la filosofía de la ciencia”<sup>51</sup>.

En este sentido, para que pueda extenderse como es debido el conocimiento científico y se vuelva concreta la posibilidad de la precisión teórica de cualquier tipo de verdad, resulta indispensable el desarrollo del lenguaje. Por lo que, con razón se propone que sin lenguaje no podría ser pensada la racionalidad (tecnológica, científica, filosófica), vale mencionar que esta racionalidad no se reduce al marco del todo lingüístico. El fundamento epistemológico es relevante porque permite explorar el valor del conocimiento en la que debe haber siempre correspondencia entre la teoría y la práctica, es decir, esa correlación entre el liderazgo sistémico que desarrolla el compromiso de los gerentes frente a sus empleados y el valor del respeto y las garantías de los derechos esenciales del ser humano de acuerdo con los Tratados y Convenciones Internacionales suscritos por la República del Perú ante la colectividad de los países del Orbe, de forma específica en la ciudad de Lima.

De este modo, la modernidad, es la auténtica gestora de los saberes científicos que corresponde con los requerimientos de las vigorosas relaciones capitalistas de producción, que dadas las carencias de la técnica llevaron al ser humano a un apresurado y creciente ritmo de desarrollo, lo que incrementa la globalización actual a niveles inesperados hasta ahora. Es así como la epistemología del presente siglo XXI, será de mucha utilidad para dar una certificación a la ciencia y al progreso de la humanidad.

Cuando se estudia la historia de la epistemología, se puede discernir una clara tendencia a definir la ontología, es decir, a redefinir en este caso a la administración dentro del contexto de la sociedad del conocimiento y la era de la información. Las primeras teorías de conocien-

---

50 PABLO GUADARRAMA GONZÁLEZ. *Dirección y asesoría de la investigación científica*, Bogotá, Editorial Magisterio, 2015, disponible en [[https://nanopdf.com/download/direccion-y-asesoria-de-la-investigacion-cientifica\\_pdf](https://nanopdf.com/download/direccion-y-asesoria-de-la-investigacion-cientifica_pdf)].

51 MARIO BUNGE. *Epistemología*, Siglo XXI editores, 2002, disponible en [<https://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/BUNGE-Epistemologia.pdf>], p. 21.

to enfatizaron su absoluto, carácter permanente, al considerar que las teorías más tarde pusieron el énfasis en su relatividad o situación-dependencia, con su desarrollo continuo o evolución, y su interferencia activa con el mundo, sus asuntos y objetos. La tendencia a interpretar la administración como una simple socio técnica<sup>52</sup>, ya no es la adecuada, debido a que esta estructura se ha convertido dentro las paralogías del tercer milenio en una de las puertas para dominar el método de la disciplina, en primera intención, luego de la multidisciplina, como una plataforma para considerar la administración como aquella en se concentran todas las demás disciplinas y por último la transdisciplina, porque permite entender diferentes ontologías a partir de la multidisciplina y entender por isomorfismo (el paso de una disciplina a otra en el sentido ante todo del desarrollo de nuevos conocimientos), una morfogénesis de nuevas ideas y de nuevos marcos conceptuales que la mueve de lo estática hacia un conocimiento más adaptable y activo. Es decir, este solo hecho hace la mutación de lo socio técnica a considerarla como científica.

Aún más, el solo hecho de entender la administración como multidisciplina, la califica como holista y el hecho de considerarla transdisciplinaria la califica como holista y reduccionista a la vez, entrelazándose para resolver el problema de la inducción y demarcación planteado por HUME y POPPER.

Por otro lado, la epistemología pragmática no da una respuesta clara a la procedencia del modelo y al tipo de conocimiento que se establece de acuerdo a los problemas que se tratan de resolver. Hay una implícita asunción de que se construyen modelos de las partes de otros modelos y sobre datos empíricos en base a ensayo y error complementado con algunas estructuras de heurística o intuición. Un punto más radical lo ofrece el constructivismo. Asume que todo el conocimiento se construye desde el principio por el conocimiento. La idea de una correspondencia o reflexión con realidad externa es rechazada. Debido a esta conexión carente entre modelos y el caos que ellos representan, el peligro con el constructivismo es que puede llevar al relativismo, a la idea de que cualquier modelo construido para resolver el problema

---

52 *Ibíd.*

puede ser considerado como conocimiento verdadero o también como conocimiento falso.

En este sentido, se puede distinguir dos acercamientos que intentan evitar este relativismo. El primero puede llamarse constructivismo individual. Asume que esfuerzos individuales pueden alcanzar coherencia entre las multidisciplinas diferentes de conocimiento. Construcciones con las que son incoherentes por su diferente conceptualización y por lo tanto tiende a ser rechazado; construcciones que tienen éxito integradas antes, se mantendrán seccionadas e incoherentes al conocimiento. El segundo es el constructivismo social, que todo el tiempo establece interpretaciones aún más complicadas en relación a las conceptualizaciones aceptadas en general por el grupo. En estas filosofías, el conocimiento se ve como ante todo independiente de lo hipotético "realidad" externo o ambiente. Como el constructivismo que MATURANA y VARELA sostienen, que el sistema nervioso de un organismo no puede de manera absoluta distinguir entre una percepción (causada por un fenómeno externo) y una alucinación (un evento interior). El único criterio básico son entidades mentales diferentes o procesos dentro o entre los individuos para alcanzar el equilibrio.

Una perspectiva más amplia y sintética se ofrece por formas diferentes a la epistemología evolutiva. Aquí está supuesto que el conocimiento es construido por el asunto o grupo de asuntos en orden para adaptar a su ambiente en el sentido amplio. Esa construcción, es un proceso continuo a los niveles diferentes, biológico, así como psicológico o social. La construcción pasa a través de la variación ciega de fragmentos de conocimiento, y la retención selectiva de esas nuevas combinaciones, que de algún modo contribuyen a la supervivencia y reproducción del sujeto dentro de su ambiente dado.

Una de las más reciente estructuras epistemológicas, y quizás con más acercamiento hacia lo radical, se refiere bajo el punto de vista evolutivo a que el conocimiento sigue su propia ruta. Y este acercamiento evolutivo no ha desarrollado hasta ahora una epistemología apropiada, puede llamarse *meme tics*. Implica que el conocimiento puede transmitirse de un sujeto a otro, y por eso pierde su dependencia sobre cualquier individuo. Una pieza de conocimiento que puede ser transmitido y reproducido de semejante manera y recibe el nombre de *meme*. Tal es así, que evoluciona con el ser y acumula conocimiento, como episte-

mología evolutiva. Con tal de que un *meme* se extienda más sin demora a nuevos portadores, que sus portadores se mueren, los *memes* proliferarán, aunque el conocimiento que induce en cualquier portador individual puede ser en su totalidad inadecuado e incluso peligroso a supervivencia. Desde este punto de vista, un pedazo de conocimiento puede ser sucesivo (en el sentido de que es común o tiene muchos portadores) aunque sus predicciones pueden estar por completo equivocadas. Aquí se ve un cuadro donde incluso el asunto de conocimiento ha perdido su primacía, y el conocimiento se vuelve una fuerza de su propio ser con metas apropiadas y maneras de desarrollarse.

Por otro lado, está, la alegoría al hombre como científico (KELLY, 1955/1991) no es exclusividad de la TCP. Durante los últimos años ha ganado notoriedad entre los psicólogos por recuperarse el interés por lo que había sido desterrado por los conductistas ortodoxos, como son los procesos mentales humanos. Además de estar implícita en la investigación original de INHELDER y PIAGET (1958), y HEIDER (1958), otros estudiosos de la personalidad (EPSTEIN, 1973; BERZONSKY, 1989, 1990, 1992; JOHNSON *et al*, 1988; HOWARD, 1986), quienes propusieron las psicoterapias cognitivas (ELLIS, 1973; BECK *et al*, 1979; MAHONEY, 1991; GUIDANO, 1991), los científicos que mostraron interés por el desarrollo durante toda la vida (RYBASH, HOYER, y ROODIN, 1986; KUHN, 1989; SMITH y BALTES, 1990), los investigadores cognitivos (NISBETT y ROSS, 1980; GLASER, 1984;) y varios de los filósofos que se interesaron en la epistemología (TOULMIN, 1972) establecen sus investigaciones a partir de la concepción del hombre como ente dinámico que construye significados. Al respecto, THOMAS KUHN resume el consenso anterior al explicar que la metáfora del adulto o el niño como científico intuitivo ha ganado adeptos en los últimos diez años:

Así como los científicos realizan exploraciones del entorno, construcción de modelos que soportan su comprensión y los evalúan en la medida en que generan evidencias nuevas, las personas hacen intentos por dar sentido a su entorno a través del procesamiento de datos y construcción de esquemas mentales que se basan en ellos<sup>53</sup>.

---

53 THOMAS KUHN. *¿Qué son las revoluciones científicas y otros ensayos?*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1989, disponible en [<https://eltalondeaquiles.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2016/05/Kuhn-Thomas-Que-Son-Las-Revoluciones-Cientificas.pdf>], p. 674.

El trabajo de KUHN<sup>54</sup> resulta en especial relevante en este punto, pues arroja luz sobre un malentendido cotidiano al aplicar esa alegoría. Este autor hace la distinción entre dos posibilidades de versiones de la idea del hombre como científico: (a) que los seres humanos de todas las edades comprenden el mundo al construir y revisar modelos mentales, y (b) que tienen la capacidad de enunciar teorías formales, hacer correcta distinción entre pruebas favorables y desfavorables y contrastar evidencia y teoría para llegar a la aceptación o rechazo de la segunda –esto quiere decir, de pensar como un investigador científico profesional–. La primera versión podría ser denominada invitacional, porque es usada para explorar los elementos que resultan comunes entre el saber científico y el personal, y la segunda de forma literal, ya que de esta forma emplea la metáfora.

La conclusión que se logra al comparar al pie de la letra el saber personal y el científico es que el hombre resulta ser un científico deficiente que da cuenta de una propensión caprichosa al alejarse de la evidencia disponible, a no hacer distinciones entre la información teórica y las evidencias, a privilegiar las evidencias validacionales a las invalidacionales, y a dar primacía a la evidencia que resulte más importante desde una perspectiva emocional con independencia de su contenido explicativo (NISBETT y ROSS, 1980; KUHN, 1988). El desenlace contradictorio al que llegan, por ejemplo, quienes proponen modelos psicoterapéuticos que se basan en la idea literal del hombre como científico es que la propensión congénita de la persona es a infantilizar y desviar su pensamiento (ELLIS, 1973). Como resultará evidente, los que proponen la versión literal asumen una concepción del conocimiento científico con ahínco racionalista, empirista, positivista y típica de la Modernidad. Como afirma NEIMEYER:

Igual que la representación idealizada del investigador que adoptó el Círculo de Viena, el hombre que se adapta bien como lo refieren teóricos como Ellis (1973) y Beck (Beck et al., 1979) se iguala a una comparación racional, que obvia las deducciones ilógicas y diferencia imparcialmente sus hipótesis con referencia a derivaciones claramente observables<sup>55</sup>.

---

54 Ídem.

55 GREG J. NEIMEYER. *Constructivist Assessment: A casebook*, Londres, Sage Publications, 1993.

Esta “representación idealizada” del conocimiento científico como organización empírico-inductiva, racional y libre de valores ha sido en exclusiva cuestionada durante la segunda mitad de este siglo por filósofos científicos, tales como como LAKATOS (1970), KUHN (1970) y POPPER (1972), quienes formularon propuesta similares a las constructivistas por su cualidad de post-racionalistas, post-positivistas, postmodernas y post formales (ANDERSON, 1990; BERZONSKY, 1992; MANCINI y SEMERARI, 1988; NEIMEYER, 1993). También desde la “psicología de la ciencia” (MCCAIN y SEGAL, 1988; SINGER, 1971) se asevera que los investigadores son seres humanos, por lo que sus formas de pensar particulares entran en juego, aunque se hable de actividades netamente empíricas y racionales.

Sin embargo, el uso invitacional de la alegoría del hombre como científico sí ha sido revelada como productiva e insinuante. Como ejemplo de ello, NISBETT y ROSS (1980), al aplicarlo a las suposiciones personales que se basan en lo social cognitivo, distinguen un par de “metateorías personales” en dicho dominio. La primera es la que se basa en la proposición de que el comportamiento se basa en prácticas que permanecen en el tiempo y son consistentes. La segunda sostiene que los estados y propósitos de acción se producen por provocaciones situacionales atinentes al individuo cuando le corresponde actuar. Ambas metateorías personales, es decir, que se formulan y defienden por novicios en psicología; encuentran su contrapartida en las suposiciones indiscutibles de los expertos de dicha área del saber.

En consecuencia, la administración vista como una ciencia, permite la reflexión de aspectos filosóficos, epistemológicos, conceptuales, ontológicos y sistémicos que brinda enfoques a los estudiosos del área, ya que la misma requiere de la sabiduría humana tanto, como del conocimiento especializado; en este sentido, es fundamental abrir caminos a metodologías que faciliten la comprensión y aplicación de principios administrativos en organizaciones modernas, a los fines de consolidar la gerencia y el liderazgo de clase mundial.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALDANA, JULIO; MARIANNYS SALÓN y NELSON GUZMÁN. “Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias”, en *CIENCIAMATRIA*, vol. 5, n.º 8, enero de 2019, pp. 50 a 74, disponible en [<https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>].
- BENAVIDES, CRISTÓBAL. “Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos”, en *Cuadernos.info*, n.º 41, 2017, pp. 123 a 140. [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cinfo/n41/0719-367X-cinfo-41-00123.pdf>].
- BUNGE, MARIO. *Epistemología*, Siglo XXI editores, 2002, disponible en [<https://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/BUNGE-Epistemologia.pdf>].
- CAMUE ÁLVAREZ ARIANNA; ESPERANZA CARBALLAL DEL RÍO y DARWIN FABIÁN TOSCANO RUIZ. “Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades”, *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*, vol. 11, n.º 2, 2017, pp. 136 a 152, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin10217.pdf>].
- CANEL CRESPO, MARÍA JOSÉ. *La comunicación de la administración pública, para gobernar con la sociedad*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2018.
- CASTILLO DÁVILA, MELQUIADES. *Epistemología Jurídica*, Lima, Editora Fecat, 2015.

- CERTO, SAMUEL C. *Administración Moderna*, Madrid, Editorial Pearson Educación, 2001.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill/interamericana Editores, S. A., 2007, disponible en [<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd-9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>].
- DELEUZE, GUILLES y FÉLIX GUATTARI. *El anti Edipo, Capitalismo y esquizofrenia*, Barcelona, Paidós, 1972, disponible en [<http://www.medicinayarte.com/img/gilles-deleuze-y-fc3a9lix-guattari-capitalismo-y-esquizofrenia-el-antiedipo.pdf>].
- DÍAZ NARVÁEZ, VÍCTOR PATRICIO. *Marco Teórico-conceptual para un sistema de investigaciones científico*, 2017, [<http://revistas.uach.cl/index.php/racs/>].
- DONAWA TORRES, ZORAIMA AURELIA y WILLINGTON GERMÁN GÁMEZ ARAUJO. "Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela", en *Universidad & Empresa*, vol. 21, n.º 36, 2019, pp. 8 a 35, disponible en [<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>].
- ETZIONI, AMITAI. *Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias*, México, Fondo de Cultura Económica, 1974.
- FLOREZ RUIZ, JOSÉ y ALEXANDER JOSÉ LUGO FANEITE. "Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto", en *Cultura, Educación y Sociedad*, vol. 10, n.º 1, 2019, pp. 42 a 52, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/download/1846/2099/>].
- GONZÁLES, MARTÍN y SOCORRO OLIVARES. *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, D. F., Compañía Editorial Continental S. A., 2016.
- GUADARRAMA GONZÁLEZ, PABLO. *Dirección y asesoría de la investigación científica*, Bogotá, Editorial Magisterio, 2015, disponible en

[[https://nanopdf.com/download/direccion-y-asesoria-de-la-investigacion-cientifica\\_pdf](https://nanopdf.com/download/direccion-y-asesoria-de-la-investigacion-cientifica_pdf)].

HAMPTON, DAVID R. *Administración*, México, D. F., Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1989.

HERSEY, PAUL; KENNETH H. BLANCHARD y DEWEY E. JOHNSON. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, (5<sup>th</sup> ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

HICKS, HERBERT G. *Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*, México, D. F., Compañía Editorial Continental S. A., 2016.

KAST, FREEMONT E. y JAMES E. ROSENZWEIG. *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. 1988, p. 141.

KOONTZ, HAROLD; HEINZ WEIHRICH y MARK CANNICE. *Administración: una perspectiva global*, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, 2012, disponible en [[https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresa\\_rial\\_14\\_edi\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresa_rial_14_edi_koontz.pdf)].

KUHN, THOMAS. *¿Qué son las revoluciones científicas y otros ensayos?*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1989, disponible en [<https://el-talondeaquiles.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2016/05/Kuhn-Thomas-Que-Son-Las-Revoluciones-Cientificas.pdf>].

LÓPEZ GÓMEZ, MIGUEL. “Liderazgo Estudiantil en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. Propuesta pedagógica”, tesis doctoral, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, 2017, disponible en [<https://digibug.ugr.es/handle/10481/45902>].

MARTÍNEZ, RICHARD. *Administración*, 2019, disponible en [[http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION\\_I/Sesion\\_9/Contenido\\_Sesion9.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION_I/Sesion_9/Contenido_Sesion9.pdf)].

- MASLOW, ABRAHAM. *Theory of human motivation*, Sanage Publishing House, 1943.
- MORSE, JOHN y JAY LORSH. "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, n.º 48, 1970, disponible en [<https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y>].
- MUTSAERS, INGE. *Immunological Discourse in Political Philosophy*, 2016, disponible en [<https://www.taylorfrancis.com/books/9781315587943>].
- PÉREZ LUÑO, ANTONIO ENRIQUE. *Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho*, Madrid, Editorial Palestra, 2007.
- REYES MALDONADO, KARLA YESENIA. "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional", tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, 2016, disponible en [<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>].
- ROBBINS, STEPHEN y MARY COULTER. *Administration*, Editorial Prentice hall Hispanoamericana, S. A., 2014.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, IVÁN PAUL. "El papel del liderazgo gerencial en las organizaciones Modernas ante el desafío que representa la globalización", tesis licenciatura, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2019, disponible en [[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20919/RodriguezGonzalezIvanPaul\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20919/RodriguezGonzalezIvanPaul_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- RUE, LESLIE y LLOYD BYARS. *Administración: teoría y aplicaciones*, Bogotá, Editorial Alfaomega, S. A., 2000.
- SENGE, PETER. *La quinta disciplina*, Editorial Granika, 2010, disponible en [<ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>].
- STONER, JAMES; EDWARD FREEMAN y DANIEL GILBERT. *Administración*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1996, dispo-

nible en [[https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/plugin-file.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/plugin-file.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)].

UGWU, JAMES IKE y CHUKWUMA ROWLAND OKOLI. “Structure of Nigerian Federalism, Oil Revenue and Economic Growth”, *GOUNI Journal of Management and Social Sciences*, vol. 4, n.º 1, 2016, pp. 128 a 144, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/313188813\\_Structure\\_of\\_Nigerian\\_Federalism\\_Oil\\_Revenue\\_and\\_Economic\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/313188813_Structure_of_Nigerian_Federalism_Oil_Revenue_and_Economic_Growth)].

VALDERRAMA PÉREZ, WALTER. “Estudio de la relación entre el liderazgo organizacional y la gestión de una empresa educativa peruana”, *Revista Iberoamerican Business Journal*, vol. 2, n.º 2, 2019, pp. 20 a 36, disponible en [<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2019.vol2>].



## LOS AUTORES

LUCIO ARNULFO FERRER PEÑARANDA  
[ferrerlucio3@gmail.com](mailto:ferrerlucio3@gmail.com)

Bachiller en Matemática con especialidad en Computación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Licenciado en Computación por la Universidad Nacional del Callao; Maestro en Investigación y Docencia Universitaria con mención en Docencia Universitaria y Doctor en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Alas Peruanas. Cuentas con más de 38 años de servicio como docente en diferentes centros de estudio. En la actualidad ejerce la cátedra universitaria en la Universidad Nacional del Callao.

MERCEDES LULILEA FERRER MEJÍA  
[mercedes.ferrer.mejia190@hotmail.com](mailto:mercedes.ferrer.mejia190@hotmail.com)

Licenciada en Enfermería; Maestra en Salud Pública; Doctora en Ciencias de la Salud. Miembro del Centro de Investigación “Desarrollo e Innovación en Salud Pública” de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao, donde es docente de pregrado y posgrado.





Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,  
en abril de 2021

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia

