

CÓMO ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO

Área V: ADMINISTRACIÓN

Tema: 1) Cultura Organizacional y motivación en los ambientes laborales

Subtema: c) Gestión de Talentos

20° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

(4400) Ciudad de Salta Capital – Salta

29, 30 y 31 de Octubre de 2014

Trabajo correspondiente a Joven Profesional (29 años de edad), presentado para ser evaluado como trabajo del Congreso y para competir por el Premio Joven Profesional

ÍNDICE

1. Resumen

2. Introducción

3. Desarrollo

3.1. Los Nuevos Paradigmas de Gestión:

3.1.1. Las nuevas formas organizativas

3.1.2. Herramientas/estrategias que marcan tendencias

3.2. La importancia del Liderazgo:

3.2.1. Jefe vs. Líder

3.2.2. Distintas clasificaciones (estilos) de liderazgo

3.2.3. Liderazgo Situacional

3.3. Cultura y Clima Organizacional y Liderazgo:

3.3.1. Definiciones de Cultura y Clima Organizacional

3.3.2. Tipos de Cultura

3.3.3. Relación Cultura y Clima – Liderazgo

3.4. Retención de los mejores empleados:

3.4.1. Cualidades personales necesarias para el éxito

3.4.2. Factores clave que afectan los resultados

4. Conclusión

4.1. Apreciaciones

4.2. Recomendaciones

4.3. Reflexión Final

5. Referencias Bibliográficas

1. RESUMEN

En el presente trabajo, como primera medida se realiza una exposición de los nuevos paradigmas de gestión, las herramientas y técnicas modernas, haciendo hincapié en los aspectos indispensables para lograr óptimos resultados.

Luego se elabora un marco de referencia sobre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, a fin de plasmar conceptos y la significancia de cada una de las distintas clasificaciones.

Finalmente, para concluir, se resalta la importancia de las personas para la organización y en tal sentido, se realizan unas sencillas recomendaciones y propuestas a tener en cuenta para lograr el rendimiento esperado del talento humano que un buen líder debe gestionar.

2. INTRODUCCIÓN

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

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

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

3. DESARROLLO

3.1. Los Nuevos Paradigmas de Gestión (1)

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

3.1.1. Las nuevas formas organizativas

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

Estas nuevas formas organizativas se caracterizan por tener:

- Estructura flexible y adaptable;
- Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización;
- Unidades estructurales pequeñas, auto-gestionadas, con capacidad de integración en redes;
- Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad;
- Alta cooperación e integración;
- Trabajo en equipo;
- Transfuncionalidad;
- Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa;
- Dirección participativa y cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías;
- Comunicación entre todos los niveles y en tiempo real. (Belamaric y otros, 2004: 53)

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

- La búsqueda de trabajadores del conocimiento,
- La heterogeneidad del trabajo,
- Las tareas rutinarias en creciente sustitución por tecnología,
- La gestión de resultados,
- El trabajo por compromisos,
- Las relaciones basadas en la confianza,

- Las tareas de innovación y creatividad,
- El liderazgo: todos liderando, independientemente de la posición jerárquica dentro de la organización.

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

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

3.1.2. Herramientas/estrategias que marcan tendencias

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

- **Coaching Ontológico:**

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

El “coaching ontológico” es un tipo de intervención que surge del discurso de la ontología del lenguaje, está inspirado en una interpretación del fenómeno humano. A través de esta práctica se logran producir experiencias de aprendizajes de carácter transformacional, donde el ser que uno era cambia, se modifica, y comienza a ver la vida o las cosas de forma distinta y a responder frente a ellas de modo diferente. Esta práctica permite a uno destrabarse, desbloquearse en problemas con los cuales se siente impotente, desconcertado y

no sabe cómo encararlos, le muestra caminos que no eran posibles de ver por uno mismo, también lo conecta con el poder transformador que uno dispone y lo proyecta a una vida distinta. (Echeverría, 2012).

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

- **Actividades After-Office:**

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

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

3.2. La importancia del Liderazgo (2)

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

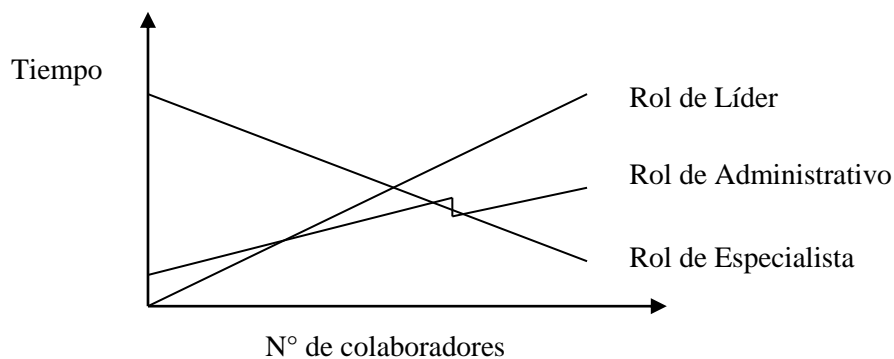
3.2.1. Jefe vs. Líder

Norberto Góngora y Florencia Cicatelli, en su trabajo *Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización* comentan que: “Un líder es un emergente grupal, que tiene la capacidad de influir en el accionar de los miembros de la organización,

independientemente de la posición que ocupa en la estructura organizativa... En general, al estudiar este tema en la literatura organizacional se procura analizar cómo un jefe puede ejercer un liderazgo, los tipos de liderazgo posibles en función de distintas perspectivas y situaciones, y cómo esto se relaciona con el desempeño y productividad en la organización.” (Góngora y Cicutelli, 2010: 21)

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

Los distintos roles de un jefe (Kapsto, 2006: 151):



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

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

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

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

3.2.2. Distintas clasificaciones (estilos) de liderazgo

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

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

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

- 1) El líder puede ser directivo, considerado, participativo y orientado a metas:

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

De acuerdo a los preceptos de la Escuela Sociológica, Rensis Likert propuso la siguiente clasificación para los estilos de liderazgo (Martínez, 2003 y 2010):

Autoritario-coercitivo:

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

Autoritario-benevolente:

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

Consultivo:

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

Participativo:

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

3.2.3. Liderazgo Situacional

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

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

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

En tal sentido, entonces, se puede llegar a pensar que el líder democrático/participativo resulta el ideal, pues se adapta mejor y condice con las nuevas tendencias y formas organizativas, considerando que en la actualidad cada vez se le presta mayor atención a los recursos humanos, valorándolos como el activo más importante. Sin embargo, no corresponde esta afirmación, ya que no siempre un único estilo de conducción va a funcionar en todas las personas.

Por lo tanto, el liderazgo eficaz es el situacional; el estilo a aplicar depende del grupo de gente con la que se cuenta y se trabaje:

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

3.3. Cultura y Clima Organizacional y Liderazgo (3)

Así como la personalidad define a los individuos haciéndolos únicos e irrepetibles, la cultura organizacional distingue a las instituciones de las demás, ya que delinea su identidad, marcando sus características que las vuelven peculiares.

3.3.1. Definiciones de Cultura y Clima Organizacional

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

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

- Es el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas), y pensamientos (las creencias individuales) que los integrantes de una organización tienen en común.
- No necesariamente estará escrita en alguna parte, pero siempre guiará la toma de decisiones y futuras actividades de los participantes en la organización.
- La importancia de la cultura organizacional, radica en ser la causa principal por la cual una organización puede o no atraer y retener al mejor talento.

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

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

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

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

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

3.3.2. Tipos de Cultura

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

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

De las posibles combinaciones de las variables en cuestión, surgen cinco tipos de Cultura, cuyas características distintivas se presentan a continuación:

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

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

3.3.3. Relación Cultura – Liderazgo

Repasando los conceptos de “líder”, que es quien tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los demás, y de “cultura organizacional”, que se refiere al sistema de valores y normas de convivencia que permiten el funcionamiento de la organización, se puede establecer que el estilo de liderazgo determina/condiciona el tipo de cultura que guiará el desenvolvimiento de la misma, delineando así su singular identidad, que la distinguirá en el contexto.

Si se intenta vincular las características de los estilos de liderazgo, según las diferentes clasificaciones, con los tipos de cultura, se encuentran las siguientes conexiones:

Liderazgo	Cultura
Considerado Orientado a las relaciones Autoritario benevolente / Consultivo Orientativo / Afiliativo	Paternalista
Transformacional Participativo Orientado al cambio Consultivo / Participativo Democrático / Coaching	Integrativa
Directivo Orientado a las tareas Autoritario coercitivo Coercitivo	Apática
Transaccional Orientado a metas Marcapasos	Exigente

Asimismo, uno de los aspectos que se consideran para evaluar y medir el clima organizacional, es la relación con el jefe. De los estilos de liderazgo descritos anteriormente surgen algunos que tienen efecto negativo sobre las personas y otros con impacto positivo. De modo tal que ello repercute en el ambiente de tensión o armónico que se pueda generar a raíz de la interacción entre superiores y subordinados.

3.4. Retención de los mejores empleados (4)

“Vivimos en la era del conocimiento, y el capital humano es la ventaja competitiva central de las compañías”. (Harvard Business School Press, 2006)

La Harvard Business School Press, publicó un libro titulado “Retener a los mejores empleados”, el cual consiste en una compilación de artículos de diversos autores. En los párrafos que prosiguen, se plasman las ideas centrales de algunos de ellos:

- *Edward Prewitt* sostiene que el sueldo es el elemento menos importante de la lealtad de un empleado hacia su organización. Se ha demostrado que un énfasis exagerado en el sueldo puede ser corrosivo para las compañías. No se trata de comprar con dinero a las estrellas para retenerlas, sino de crear un ambiente de trabajo adecuado para ellas. Esto incluye ofrecerles oportunidades de aprender nuevas habilidades y un feedback constructivo de su rendimiento. Además, ya que una de las causas del abandono de los empleos es el “mal jefe”, entonces hay que asegurarse de tratarlas bien.
- *Paul Michelman* manifiesta que, gracias a la continuidad que genera el compromiso de larga duración por parte de los trabajadores, éstos brindan un mejor servicio a los clientes, que luego se traduce en su fidelización.
- *Bob Nelson* establece que seleccionar el tipo correcto de recompensa también es importante, pues se debe buscar qué tipo de recompensa prefiere la gente. En tiempos difíciles, cuando los recursos económicos escasean, una palabra de apoyo y apreciación o una comida con el equipo para celebrar un éxito, puede resultar muy reconfortante y gratificante.
- Según *Alan Randolph*, el uso inteligente de los límites de lo que la gente se espera que haga, puede incrementar el sentimiento de propiedad, pues al incrementar la complejidad de las responsabilidades, desarrolla la sensación de dominio.

3.4.1. Cualidades personales necesarias para el éxito

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

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

3.4.2. Factores clave que afectan los resultados

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

La autora Rosa María Ayón Pimienta, manifiesta en su artículo que: “La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. (...) En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad. Está comprobado que nueve de cada diez problemas entre las personas son el resultado de una mala comunicación. Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una empresa. (...) Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma (...) Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los

que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. Gran parte de los problemas de efectividad, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros. La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes (...) Otro punto muy importante a tomar en cuenta para lograr una comunicación eficaz, es el saber escuchar. En una organización se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de la organización. Teniendo estos datos, se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. (...) Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo.” (Ayón Pimienta, 2006)

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

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

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

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

- **la diferenciación de papeles**: referida a la habilidad para planificar el trabajo, realizar tareas especiales y enfocarse más en procesos interpersonales de vigilancia;

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

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

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

4. CONCLUSIÓN

4.1. Apreciaciones

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

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

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

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

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

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

Finalmente, se puede decir que no hay una receta exclusiva para lograr el éxito de una organización, pero se recomienda ejercer un *liderazgo situacional*. Pues no existe un estilo de liderazgo ideal, aplicable a todos los casos, sino que el mismo debe adaptarse a la situación, y bajo esta condición, una misma persona quizás requiera utilizar más de uno.

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

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

4.2. Recomendaciones (5)

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

Con una determinada frecuencia estándar, se pueden llevar a cabo jornadas de trabajo en la oficina, a modo de mesa redonda, donde intervenga toda la nómina de integrantes del organismo, sin importar su categoría de revista, en la que se plasme el estado de situación de

una cuestión en particular y se planteen soluciones en conjunto, se proceda a una votación de las alternativas que se pongan bajo análisis, las que surjan, por ejemplo, de la *herramienta “brainstorming” (lluvia de ideas)* o de los *árboles de problemas y objetivos (medios y fines)*, entre otras técnicas, y luego se evalúe el avance de la opción que se haya implementado.

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

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

- ***tener en cuenta el poder y la jerarquía del patrocinador del cambio:***

Por lo general, los cambios se originan linealmente, de arriba hacia abajo, pero lo importante no es el cargo en sí sino el liderazgo, o sea la capacidad de hacerse seguir, ya que los empelados responden a quien le reconocen autoridad. Suele ocurrir que quien posee el mando (*jerarquía*) no influye en ellos, y sin embargo existe alguien que, sin ser el jefe (*poder*) respetan y admiran. Lo ideal es que esas dos cuestiones: poder y jerarquía, recaigan en la misma persona.

- ***presentar y exponer las necesidades de dicho cambio y en qué consiste el mismo, con conocimientos:***

Si se abre la posibilidad al diálogo, se da lugar a la transformación, y no a la mera imposición, y se llega así a la aceptación gradual por sobre el sometimiento, pues de lo contrario no se alcanza la calidad, y menos aún la efectividad.

- ***asegurar y garantizar los intereses y/o beneficios que recompensen las modificaciones, ya que la resistencia surge por el temor a lo desconocido y a perder la comodidad que se había adquirido en el estado actual:***

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

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

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

El *indicador Myers-Briggs* (en inglés MBTI), creado por Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, es un test de personalidad diseñado para ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes. (<http://wikipedia.org>)

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

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

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

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

Las personas con una preferencia hacia la *extraversión* obtienen su energía de la acción: tienen la tendencia a actuar, luego reflexionar, y luego seguir actuando. Si están inactivos, su nivel de energía y motivación tiende a declinar. Aquellos con una preferencia hacia la *introversión* ven sus niveles de energía disminuir a medida que actúan: ellos prefieren reflexionar, luego actuar, y luego reflexionar nuevamente.

Las personas con preferencia por la *introversión* necesitan tiempo para reflexionar y así poder reponer sus niveles de energía. Mientras que el flujo del *Introvertido* se dirige hacia adentro hacia los conceptos e ideas, el flujo del *Extrovertido* se dirige hacia afuera, hacia las personas y los objetos.

Los individuos que poseen una preferencia de tipo *sensorial* es más probable que confíen en información que está disponible ahora, que es tangible y concreta: información que puede ser comprendida por los cinco sentidos. Poseen la tendencia de desconfiar de pálpitos que parecen no tener un origen claro. Prefieren buscar los detalles y los hechos. Para estas personas, el significado está en los datos y la información.

Aquellos que poseen una preferencia de tipo *intuición* tienden a confiar en información que es de naturaleza más abstracta o teórica, que puede estar asociada con otra información (recordada por haberla visto previamente en otras circunstancias o descubierta al observar

un contexto más amplio o patrón). Pueden estar más interesados en las posibilidades futuras. Tienden a confiar en sus golpes de inspiración que parecen brotar del subconsciente. El significado se encuentra en cómo es que los datos y la información se relacionan con un patrón o una teoría.

Aquellos que poseen preferencia *racional* tienden a tomar decisiones desde una posición más distante, considerando la decisión en cuanto a lo que es razonable, lógico, causal, consistente y se ajusta a un cierto conjunto de reglas.

Aquellas personas que poseen una preferencia *emocional* tienden a tomar decisiones mediante asociarse o desarrollar empatía por la situación, tratando de verla 'desde adentro' y sopesando la situación de manera de alcanzar la mayor armonía, consenso y correspondencia, considerando las necesidades de las personas involucradas.

Las personas que prefieren la *decisión*, tienden a ser percibidos como lógicos o empáticos según cuál de las dicotomías predomine. Prefieren tener las cosas resueltas.

Aquellos que prefieren la *recolección*, tienden a ser considerados como concretos o abstractos según cuál de las dicotomías predomine. Prefieren mantener las cosas abiertas.

Agustín Gatto, en el material aportado para el módulo Reingeniería Administrativa del Sector Público de la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, sintetiza que (Gatto, 2011: 1): El extravertido (E) se relaciona mejor con el mundo externo de personas y cosas. El introvertido (I) puede relacionarse mejor con el mundo interno de ideas. El sensorial (S), de los cinco sentidos, prefiere trabajar con realidades. El intuitivo (N) prefiere buscar posibilidades. El de pensamiento (T) indica que sus juicios están basados más en un análisis impersonal y lógico de la situación. El de sentimiento (F) indica que se basa más en valores personales. El juzgador (J) prefiere una manera de vivir planeada y ordenada. El perceptivo (P) prefiere una manera de vivir flexible y espontánea.

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

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

La persona con característica “J” (juzgadora) rechaza el cambio, su mundo es estático. La persona con característica “P” (perceptiva) acepta el cambio porque vive cambiando, toma

decisiones sobre la marcha entonces puede tomar decisiones diferentes. Una maneja la programación/planificación y la otra la espontaneidad, respectivamente.

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

4.3. Reflexión Final

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

Por todo lo cual, a efectos de valorar, jerarquizar, y comprometer al talento del capital humano disponible, el liderazgo que se aplique se debe adaptar a los *cambios* que suponen los nuevos paradigmas de gestión.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Los Nuevos Paradigmas de Gestión

- Belamaric, R. A.; et. al. “*Nuevas Formas Organizativas*”. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cuba. Año 2004.
- Méndez Monsalve, A. “*Cultura Organizacional*”. Material del módulo: Sistemas de Organización Administrativa, Maestría en Gestión Empresarial 3ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2012.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- http://www.youtube.com/watch?v=MmxMqr_BwE: Coaching Ontológico explicado por Rafael Echeverría [By MV Technologies 3.0]
- http://economia.terra.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804112035_INV_756976

(2) Estilos de Liderazgo

- Méndez Monsalve, A. “*op.cit.*”. Año 2012.

- Góngora, N.; Cicatelli, F. “*Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.
- Kapsto, S. “*4 retos para un líder*”. 1ra. Edición. Editorial RBA Integral. Barcelona – España. Año 2006.
- Góngora, N.; Ortiz, M. “*¿Qué tipo de líder dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas?*”. IX Congreso Internacional de Administración: Talento, Imaginación y Valores. Buenos Aires – Argentina. Año 2009.
- Góngora, N. “*Diferencia entre la auto-percepción y la percepción del comportamiento del jefe en el liderazgo (primer borrador)*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.
- Martínez, M. S. “*Evolución de la Administración*”. Apuntes de clases del Módulo: Principios de Administración, Licenciatura en Administración. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2003.
- Martínez, M. S. “*Teorías científicas que se superan unas a otras o se contradicen*”. Trabajo práctico del Módulo: Metodología de la Investigación, Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2010.
- Goleman, D. “*Liderazgo Eficaz. Seis estilos de liderazgo*”. Harvard Business Review. Año 2000.

(3) Cultura Organizacional y su relación con el Liderazgo

- Góngora, N.; Cicatelli, F. “*op.cit.*”. Año 2010.
- Méndez Monsalve, A. “*op.cit.*”. Año 2012.
- Morgan, G. “*Imágenes de la Organización*”. Untref virtual. Editorial RA-MA. Madrid – España. Año 1990.
- Góngora, N.; Nóbili, C. “*Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires*”. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.

(4) Retención de los mejores empleados

- Harvard Business School Press. “*Retener a los mejores empleados*”. Editorial Gestión 2000. Barcelona – España. Año 2006.

- Álvarez, H. F. “*El Estructuralismo*”. Notas de cátedra del módulo: Sistemas de Organización Administrativa, Maestría en Gestión Empresarial 3ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2012.
- <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>: Ayón Pimienta, R. M. “*Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre*”. División de apoyo para el aprendizaje, Universidad Autónoma de Guadalajara – México. Año 2006.
- Belamaric, R. A.; et. al. “*op.cit.*”. Año 2004.
- Kapsto, S. “*op.cit.*”. Año 2006.
- Alonso Ramos, E. “*Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas*”. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales – Núm. 61. Año 2006.

(5) Recomendaciones

- http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_Myers-Briggs
- Gatto, A. “*Resultados de Test de Personalidad (MBTI)*”. Material del módulo: Reingeniería Administrativa del Sector Público, Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2011.
- Martínez, M. S. “*Apuntes de clases Módulo Reingeniería Administrativa del Sector Público*”. Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2011.
- Martínez, M. S. “*Apuntes de clases Módulo Sociología de las Organizaciones*”. Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2010.