

12

Fecha de presentación: octubre, 2021

Fecha de aceptación: diciembre, 2021

Fecha de publicación: enero, 2022

ANÁLISIS ANTROPOLÓGICO

DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES APLICADO A UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN TEXTIL EN LIMA, PERÚ

AN ANTHROPOLOGICAL ANALYSIS OF THE FUNCTIONING OF ORGANIZATIONS APPLIED TO A TEXTILE PRODUCTION COMPANY IN LIMA, PERU

Jhonal Neptali Colunche Puerta¹

E-mail: jcolunche@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3271-2470>

Rosmeri Agustina Mayta Huatuco¹

E-mail: rmaytah@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6130-8795>

Hermes Yesser Pantoja Carhuavilca¹

E-mail: hpantojac@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2926-0936>

Fausto David Ramírez Morales¹

E-mail: framirez@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0176-3029>

Ezzard Omar Álvarez Díaz¹

E-mail: ealvarezd@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7313-0533>

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Colunche Puerta, J. N., Mayta Huatuco, R. A., Pantoja Carhuavilca, H. Y., Ramírez Morales, F. D., & Álvarez Díaz, E. O. (2022). Análisis antropológico del funcionamiento de las organizaciones aplicado a una empresa de producción textil en Lima, Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 119-127.

RESUMEN

En toda empresa debe existir una estructura Organizacional que permita definir, y realizar una correcta distribución de los empleados, así como sus funciones. Existe una herramienta conocida como Modelo Antropológico de funcionamiento de Organizaciones a la gestión del conocimiento "Octógono". El objetivo de la investigación es aplicar este método en una pequeña empresa de producción textil. Teniendo en cuenta además que el comportamiento de los empleados tiene grandes consecuencias para el funcionamiento de la organización, afectando a diversos factores como la productividad, satisfacción y adaptación de la organización. Se consideró importante realizar una encuesta a sus trabajadores para conocer el nivel de satisfacción de los mismos respecto a los estilos de liderazgo empleados por sus dirigentes. Y a modo de contribuir con el adecuado desarrollo de esta empresa se realizó un análisis de los principales factores que pueden intervenir en la mejoría de la productividad, y de este modo propiciar que la empresa pueda brindar servicios de adecuada calidad, capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes. El procesamiento de la información se realizó a través de los métodos ladov y Mapa Cognitivo Difuso.

Palabras clave: Octógono, ladov, Mapa Cognitivo Difuso, liderazgo.

ABSTRACT

Every company should have an organizational structure that allows defining and carrying out a correct distribution of employees and their functions. There is a tool known as the "Octagon" Anthropological Model of Organizational Functioning for knowledge management. The objective of this research is to apply this method in a small textile production company. Also taking into account that the behavior of employees has great consequences for the functioning of the organization, affecting various factors such as productivity, satisfaction and adaptation of the organization. A key element in the research process was conducting a survey of its workers to determine their level of satisfaction in regards to the management styles used by their leaders. Aiming to contribute to the proper development of this company, an analysis of the main factors that can intervene in the improvement of productivity was carried out, and thus help the company to provide services of adequate quality, capable of satisfying the needs of its customers. The information was processed using the ladov and Fuzzy Cognitive Map methods

Keywords: Octagon, ladov, Fuzzy Cognitive Map, leadership.

INTRODUCCIÓN

Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos o acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Las personas que pertenecen a la empresa, a cambio de los incentivos mínimos que reciben, realizan las tareas que se les encomienda según el puesto de trabajo de cada una. Al realizar dichas tareas o acciones no sólo deben interaccionar con otras personas para solicitar lo necesario y dar lo que les solicitan durante la iniciación, ejecución y finalización de la tarea –este tipo de interacciones se establece en el sistema formal, ya que todas están estipuladas formalmente, sino también las personas interaccionan informalmente, es decir, las interacciones que se dan y no están descritas en el sistema formal (López Aguirre, et al., 2018).

Al hacer referencia sobre la gestión de personas en una organización, indirectamente se está haciendo referencia al capital intelectual que representa la base para la creación de valor dentro de la empresa, en otros términos, se le conoce como gestión del conocimiento.

Según la Guía Europea de la Gestión del Conocimiento, la Gestión del Conocimiento es la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

A lo largo del tiempo, se han formulado diversas teorías para explicar el funcionamiento de las organizaciones humanas; estas responden en el fondo a tres paradigmas o modelos de fondos distintos: el modelo mecanicista, psicológico y el antropológico o humanista y según Ferreiro & Alcázar (2013), el modelo, que mejor se adapta para representar a una organización empresarial, es el que propone Juan Antonio Pérez López, denomina antropológico, también conocido como Octógono (López Aguirre, et al., 2018).

El Octógono tiene varias utilidades, una de ellas es ayudar a diagnosticar cómo es y cómo funciona una organización y justamente, esta utilidad es aprovechada para desarrollar la presente investigación (Figura 1).

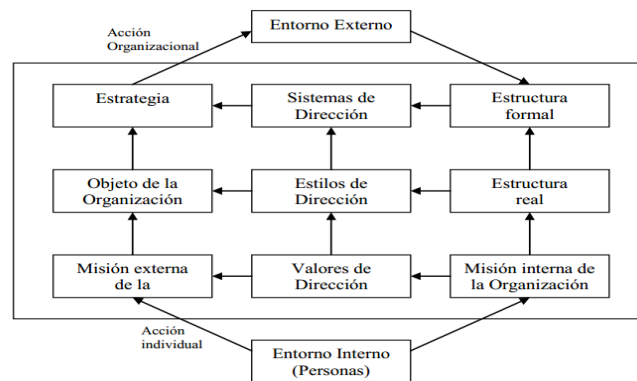


Figura 1. Modelo Antropológico del funcionamiento de las Organizaciones.

Fuente: Ferreiro & Alcázar (2017).

El Octógono permite hacer un diagnóstico de evaluación de la organización en tres dimensiones o fines de la organización como le denomina Juan Pérez López, cada una de las dimensiones cuenta con tres elementos (Figura 2):

- La eficacia: primer nivel de la organización se define como “la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa permitiendo la continuidad en el tiempo”
- La atraktividad: segundo nivel de la organización se define como “la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella, que se da en las personas por prestar su cooperación a la empresa”. Esta dimensión o fin de la organización, mide el grado operativo de la empresa, es decir, como está “la competencia distintiva” y las capacidades operativas ligadas a la actividad que realiza”
- La unidad: tercer nivel de la organización Representa el modelo completo o modelo antropológico, teniendo en cuenta que cada nivel incluye al anterior, lo que lleva a la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. La unidad “es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas”. En su representación, una unidad de medida sería la confianza mutua entre los miembros que conforman la organización y la identificación con los fines y los modos de operar de la empresa. El autor afirma que “*cuando los miembros de una organización reconocen el valor de lo que la empresa hace para otras personas, y actúan por ese motivo, entonces hay identificación con ella. Ese grado de identificación es el grado de unidad*”. (Ferreiro & Alcázar, 2017)



Figura 2. Introducción al Octógono.

Pérez (2016), sostiene que en toda organización existe una persona o un grupo compacto que integran y dan forma a las participaciones individuales, la persona o grupo, llamados de vértice, son los que dan la iniciativa promotora y rectora a la organización, asumiendo el poder y responsabilidad y cuya labor no se limita en el cumplimiento de la finalidad económica; sino que su posición exige ampliar el horizonte para alcanzar la esencia misma de la empresa, el cual es construir una comunidad de trabajo que produzca bienes y servicios para la sociedad, a cambio de una retribución justa, que debe servir, a su vez, a quienes han colaborado, y conservar lo necesario para seguir operando y desarrollarse (Carro-Suárez, et al., 2017)^o

Pedraza (2020), considera que en los años veinte Mary Parker Follet se expresa con un adelanto sorprende sobre cuestiones humanas. Por ejemplo, sobre en qué consiste dar órdenes y cómo debe hacerse, y en los treinta, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger fueron investigadores en los llamados Hawthorne experiments destruyendo cualquier concepción mecanicista que consideraba al ser humano como elemento de producción y Chester Barnard (1938) fue el primer autor que consideró las organizaciones como sistemas de cooperación entre personas. Paralelo a Pérez López, Herbert Simon (Premio Nobel de Economía, 1978) realizó investigaciones sobre las organizaciones donde sus mayores aportes se centran en la toma de decisiones dentro de la racionalidad limitada y el comportamiento satisfactorio.

Estos autores mencionados muestran una singular preocupación, uno más que otro, por las cuestiones humanas y su relación con las organizaciones, donde cada persona en la organización es libre, única y tiene dignidad.

Chinchilla & Cruz (2010), mencionan que existen tres paradigmas o modelos de personas que la organización puede adoptar:

- El primer modelo es que identifica a la persona como una máquina, es decir, se le considera un ser que solo está a la espera de incentivos externos en la cantidad correcta para dar los resultados esperados.
- El segundo modelo identifica a las personas como un organismo vivo con sensibilidad, sentimientos y un hábitat que cuidar. Entendidas de esta manera, las personas necesitan de un ambiente atractivo para que den resultados.
- El tercer modelo es el que concibe a la persona como lo que es: un ser único e irrepetible, radicalmente libre y con dignidad intrínseca.

Al hacer referencia que “una organización está conformada por un conjunto de personas cuyos esfuerzos se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas”, para coordinar dichos esfuerzos es necesario un capital intelectual que representa la base para la creación de valor dentro de la organización, que en las últimas décadas, las personas y la innovación están tomando un rol protagónico en el ámbito de la gestión de las organizaciones, siendo las personas uno de los factores fundamentales para el éxito y continuidad de una organización otros términos se le conoce como gestión del conocimiento (Pedraza, 2020).

Por lo tanto, una manera adecuada de comprender como se estructura la gestión del conocimiento en una organización y como las organizaciones exitosas alcanzan sus objetivos propuestos, con una elevada calidad motivacional de sus colaboradores, es través del modelo antropológico de funcionamiento de organizaciones (Octógono) y la relación con las nuevas prácticas de innovación en gestión que se proponen en el presente estudio.

En las organizaciones contemporáneas, ordenar a cada uno qué, cuándo y cómo hacer las cosas resulta cada vez más difícil. Existen dos razones principales para que esto ocurra. La primera, que la gente a cargo, en muchos

casos, sabe más que el jefe. La segunda, que con frecuencia nadie sabe de antemano qué hay que hacer, por lo que generar bienes o servicios en un mundo muy competitivo e innovador exige personas muy especializada capaz de aprender y de descubrir cosas nuevas todo el tiempo (Alcázar, 2005).

Cuando se hace referencia a la gestión del conocimiento en una organización, se hace referencia a personas que comparten conocimientos, por lo que la gestión del conocimiento no debe limitarse a un enfoque mecanicista o psicológico, es necesario que la persona sea considerada como es, un ser único e irreplicable, libre y con dignidad. Por ello la importancia del modelo antropológico de funcionamiento de organizaciones en la gestión del conocimiento (Pedraza, 2020).

Pérez López indica que para que una organización exista, opere, y sea capaz de alcanzar cualquier objetivo concreto, tiene que satisfacer, mínima y necesariamente, un cierto nivel de motivos de las personas cuya cooperación le es imprescindible y para entender cuál es la finalidad de cualquier organización, es necesario entender cada uno de los motivos que satisfacen en las personas que conforman la organización, estas tres dimensiones se conoce como eficacia, atractividad y unidad (López Aguirre, et al., 2018).

En el campo de la administración, una estrategia, es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada permite a la organización poner orden y asignar los recursos con los que dispone; con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los principales competidores¹. La estrategia es un patrón que seguir para el logro de sus objetivos. Dicho patrón contiene un conjunto de acciones en forma de planes específicos y con metas bien definidas (Barrionuevo, et al., 2020).

Lo más importante de una empresa son las personas. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo. Por ello la empresa debe conocer qué influye en el comportamiento del empleado, cuál es la percepción que tiene del ambiente laboral, de sus jefes, etc. El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Las características del clima en un determinado "punto en el tiempo" pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas

por los directivos de la organización, para influir positivamente en el desempeño de los empleados y la empresa en general (Calvo Giraldo, 2018).

El clima se refiere a la percepción común de los empleados de una empresa o –también se refiere– a cómo se siente la gente acerca de la estructura, sistemas, participación de la misma, la cultura se refiere al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los empleados. Además, crea el ambiente humano en que los mismos realizan su trabajo, es decir, todo ese conjunto de creencias, valores y normas modelan la forma en que los empleados perciben, piensan y actúan. De esta manera, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de un departamento, planta o sucursal (Calvo Giraldo, 2018).

La empresa de producción textil tiene como misión, llevar productos de calidad a sus clientes, es una pequeña empresa que funciona en Lima aproximadamente desde el año 2015. Conocer los factores que posibilitan el éxito de esta pequeña empresa para potenciar su desarrollo en un mercado, donde cada vez existen más empresas con igual objetivo, fue la tarea del presente estudio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio descriptivo, con empleo de metodología mixta. Para el desarrollo de la presente, se aplicó la herramienta Octógono con el objetivo de conocer el funcionamiento, y aspectos relevantes de la empresa seleccionada. El diagnóstico fue realizado en una pequeña empresa de producción textil de Lima, Perú. Se dividió en varias etapas que más adelante se detallan. Los métodos empleados se describen a continuación:

Métodos teóricos

- Método analítico sintético: el método analítico permitió la descomposición del todo en aspectos específicos para entender y comprender la estructura; facilitó la observancia para comprender mejor los componentes. En este contexto este método implica la síntesis, es decir la unión de los elementos dispersos para conformar un componente total.
- Método inductivo deductivo: este método de investigación permite un razonamiento lógico. Mientras el método inductivo parte de premisas específicas para llegar a aspectos generales, el método deductivo es lo opuesto, pues parte de lo genérico hasta llegar a los aspectos particulares. Sin embargo, ambos métodos son esenciales en la construcción del conocimiento.
- Método histórico lógico: estos métodos permiten la construcción de la investigación a partir de los elementos históricos que construyen la investigación

para comprender los elementos esenciales de la misma y su evolución histórica.

Métodos empíricos:

- Entrevistas: se aplicará a la muestra constituida por expertos seleccionados. Se prepararon entrevistas estructuradas dirigidas a la obtención de información sobre la problemática real y emitir las posibles soluciones, para obtener conclusiones válidas y sustentar los resultados.
- Observación: para comprobar cómo se comporta el fenómeno objeto de la investigación.
- Encuestas: se elaboró una encuesta que se aplicó a personas que presentan invalidez laboral para conocer el nivel de conocimientos y satisfacción respecto a las medidas de la seguridad social en su caso particular.

Métodos para el procesamiento de la información:

IADOV: La técnica de V.A. Iadov en su versión original fue creada por su autor para el estudio de la satisfacción por la profesión en carreras pedagógicas. La técnica está conformada por cinco preguntas: tres cerradas y 2 abiertas. Constituye una vía indirecta para el estudio de la satisfacción, ya que los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario cuya relación el sujeto desconoce. Estas tres preguntas se relacionan a través de lo que se denomina el "Cuadro Lógico de Iadov".

Las preguntas no relacionadas o complementarias sirven de introducción y sustento de objetividad al encuestado que las utiliza para ubicarse y contrastar las respuestas. El número resultante de la interrelación de las tres preguntas indica la posición de cada sujeto en la escala de satisfacción (Cacpata, et al., 2019).

Tabla 1. Sistema de evaluación para los expertos.

Categoría		Puntuación	
A	Claramente satisfecho(a)	3	(+1)
B	Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2,3	(+0,5)
C	No definido	1.5	(0)
D	Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1	(-0,5)
E	Claramente insatisfecho(a)	0	(-1)

Fuente: Viteri Moya, et al. (2021).

Tabla 2. Cuadro Lógico de IADOV.

	1ª pregunta								
	Si			No sé			No		
	2ª pregunta								
	Si- No sé- No			Si- No sé- No			Si- No sé- No		
3ª pregunta									
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	3	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Viteri Moya, et al. (2021).

El índice de satisfacción grupal (ISG) se obtiene utilizando la fórmula siguiente:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0.5) + C(0) + D(-0.5) + E(-1)}{N} \quad (1)$$

Donde: N es la cantidad total de encuestados y las letras corresponden a la cantidad de encuestados en las categorías que se indican en la tabla 1 y 2.

El índice de satisfacción grupal puede oscilar entre [-1;1], dividido en las categorías siguientes (Figura 3):



Figura 1. Categorías de satisfacción

Figura 3. Categorías de satisfacción.

Fuente: Viteri Moya, et al. (2021).

Los Mapas Cognitivos Difusos se extienden en el intervalo [-1,1] para indicar la fuerza de las relaciones causales (Konar & Chakraborty, 2005; Pérez, 2014; Papageorgiou, et al., 2017). Describen la fortaleza de la relación mediante el empleo de valores difusos. Permiten expresar las relaciones causales entre variables, donde a cada arista se le asocia un peso en el conjunto (Leyva Vázquez, et al., 2013b), donde 0 significa que no hay relación causal entre las variables, -1 significa que la relación causal es inversa (si una variable aumenta la otra disminuye y viceversa), y 1 significa que existe una relación causal directa (ambas variables aumentan o ambas disminuyen) (Axelrod, 2015).

Estos tres valores no capturan la incertidumbre que existe en estas relaciones causales, es por ello que surgen los Mapas Cognitivos Difuso, donde al conjunto anterior de pesos se le introduce una gradación que se define en el intervalo continuo $[-1,1]$ (Leyva Vázquez, et al., 2013a; Amat Abreu, et al., 2020). Un MCD se puede representar a través de un grafo dirigido ponderado. Una matriz de adyacencia es construida a partir de los valores asignados a los arcos generalmente de forma numérica.

En los MCD existen tres posibles tipos de relaciones causales entre conceptos:

- Causalidad positiva ($W_{ij} > 0$): Indica una causalidad positiva entre los conceptos y y x , es decir, el incremento (disminución) en el valor de x lleva al incremento (disminución) en el valor de y .
- Causalidad negativa ($W_{ij} < 0$): Indica una causalidad negativa entre los conceptos y y x , es decir, el incremento (disminución) en el valor de x lleva la disminución (incremento) en el valor de y .
- No existencia de relaciones ($W_{ij} = 0$): Indica la no existencia de relación causal entre y y x .

En este artículo desarrollará el cálculo de la siguiente manera:

1. Selección de las causales relevantes.
 2. Elaboración de la matriz de adyacencia.
 3. Análisis estático: se calculan para los valores absolutos de la matriz de adyacencia:
- **Outdegree**, denotado por $od(v_i)$, que es la suma por cada fila de los valores absolutos de una variable de la matriz de adyacencia difusa. Es una medida de la fuerza acumulada de las conexiones existentes en la variable.
 - **Indegree**, denotado por $id(v_i)$, que es la suma por cada columna de los valores absolutos de una variable de la matriz de adyacencia difusa. Mide la fuerza acumulada de entrada de la variable.
 - La **centralidad** o **grado total**, de la variable es la suma de $od(v_i)$, con $id(v_i)$, como se indica a continuación:

$$td(v_i) = od(v_i) + id(v_i) \quad (1)$$

Finalmente, las variables se clasifican según el criterio siguiente, véase (Leyva Vázquez & Smarandache, 2018):

- a) Las **variables transmisoras** son aquellas con $od(v_i) > 0$ e $id(v_i) = 0$.
- b) Las **variables receptoras** son aquellas con $od(v_i) = 0$ y $id(v_i) > 0$.
- c) Las **variables ordinarias** satisfacen a la vez $od(v_i) \neq 0$ y $id(v_i) \neq 0$.

Se ordenan de manera ascendente acorde al grado de centralidad.

Cuando participa un conjunto de individuos (k), la matriz de adyacencia se formula a través de un operador de agregación, como por ejemplo la media aritmética. El método más simple consiste en encontrar la media aritmética de cada una de las conexiones para cada experto. Para k expertos, la matriz de adyacencia del MCD final (E) es obtenida como (Leyva Vázquez & Smarandache, 2018):

$$E = \frac{(E_1 + E_2 + \dots + E_k)}{k} \quad (2)$$

Esta facilidad de agregación permite la creación de modelos mentales colectivos con relativa facilidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es importante tener en cuenta en toda organización, los criterios de sus miembros, para promover la satisfacción de estos, y además contribuir al buen funcionamiento de la empresa. Por lo que se aplicó una encuesta a los trabajadores con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los mismos respecto a los estilos de dirección y liderazgo empleados en la empresa. Así como conocer el nivel de comprensión de los mismos respecto a las funciones y objetivos del centro.

Fueron encuestados en total de 30 trabajadores, los cuales se dividieron en dos categorías como muestra la Tabla 3 a continuación.

Tabla 3. Distribución de los trabajadores de la empresa atendiendo a nivel de satisfacción respecto a los estilos de liderazgo empleados.

Escala de satisfacción	Trabajadores	%	Mandos medios	%
Clara satisfacción	18	90%	7	70%
Más satisfecho que insatisfecho	2	10%	0	30%
No definido	0	0%	0	0%
Más insatisfecho que satisfecho	0	0%	3	0%
Clara insatisfacción	0		0	
Contradictorio	0		0	
Total	20	1	10	1

Al interpretar los resultados derivados de la encuesta, se pudo conocer que los trabajadores de la empresa muestran adecuado nivel de satisfacción respecto a los estilos de liderazgo empleados. En su mayoría expresan que se sienten cómodos al poder expresar sus criterios, que

existe adecuada atención de sus necesidades personales por parte de la dirección de la empresa.

Respecto a los resultados expresados por los mandos medios, 3 de ellos expresan ligera insatisfacción, pues consideran que en ocasiones existe mucha flexibilidad por parte de los directivos. Además, expresaron que se hace necesario capacitar mejor a los trabajadores para evitar errores en la producción y, por tanto, no exista pérdida de recursos. Y que las necesidades y expectativas de los clientes se vean satisfechas.

Para dar cumplimiento a la segunda fase de la investigación, y como parte de los objetivos propuestos, se realizó un diagnóstico a través del modelo antropológico de funcionamiento de las Organizaciones "Octógono". El cual se resume en la figura 4.

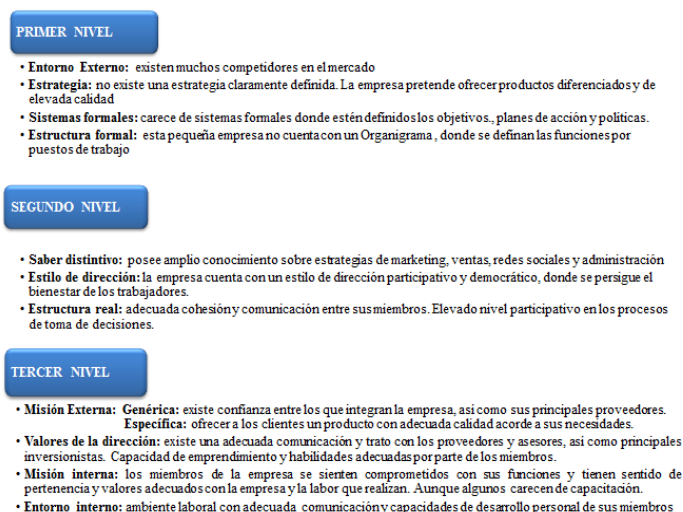


Figura 4. Aplicación del Octógono.

Como se pudo interpretar con la aplicación del método, resulta necesario destacar que: se hace necesario trabajar en base a mejorar el Primer nivel. Teniendo en cuenta que, las deficiencias encontradas están relacionadas fundamentalmente con la necesidad de establecer estrategias de mercado claras, realizar una adecuada distribución de las funciones a través de un Organigrama donde queden definidas las funciones y competencias de cada trabajador.

Resulta importante destacar que, en el caso del Segundo y Tercer nivel, funcionan de manera adecuada, se pudo observar que existen buenos estilos de liderazgo participativo, adecuada comunicación y participación de los miembros, además del compromiso con la empresa. Los trabajadores se sienten motivados para cumplir sus objetivos y así alcanzar la misión de la empresa, la cual tiene como prioridad llevar un servicio que sea capaz

de cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

Para el siguiente objetivo propuesto en la investigación, se realizó una consulta a personas con experiencias en este tipo de mercado, con el objetivo de conocer cuáles pueden ser los factores que mejor inciden en el adecuado funcionamiento de la empresa. Para continuar alcanzando niveles de motivación en los trabajadores y fundamentalmente, dar cumplimiento a la misión externa de la empresa.

De esta consulta quedaron seleccionados los siguientes criterios que se relacionan a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Factores que pueden influir en el buen funcionamiento de la empresa.

A. Desarrollo de competencias de los trabajadores acorde a las funciones a realizar.
B. Métodos de dirección flexibles.
C. Estilos de liderazgo adecuados.
D. Estudios de marketing que eleven la calidad en los servicios.
E. Organizar estrategias que mejoren la estructura y funciones de la empresa (Organigrama)
F. Mejora de clima organizacional
G. Actualización sobre las necesidades de los consumidores
H. Tomar experiencias de empresas que puedan servir de referente.

Estos factores se identificarán por alfanuméricos (a, b, c, d, e, f, g, h) (figura 4), siguiendo el orden anterior en la Tabla 5. De ellos se obtuvo una matriz de adyacencia y el gráfico que la representa en las figuras 5 y 6.

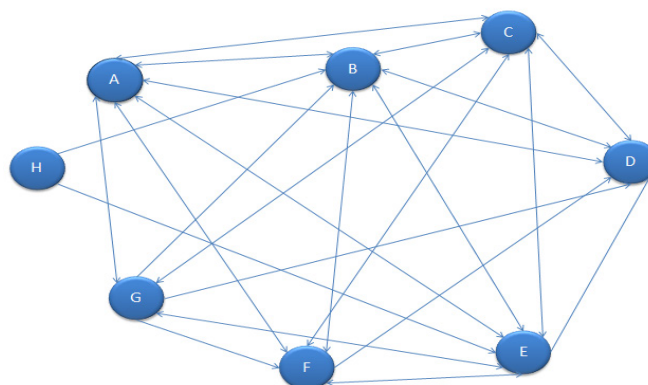


Figura 5. Mapa Cognitivo Difuso. El mapa corresponde a las relaciones causales entre los factores de éxito identificados.

$$E(x) = \begin{bmatrix} 0 & 0.9 & 0.6 & 1 & 0.8 & 0.5 & 0.9 & 0 \\ 0.8 & 0 & 0.6 & 0.8 & 0.5 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.2 & 0 & 0.5 & 0 & 0.5 & 0.8 & 0 \\ 0.5 & 0.6 & 0.5 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ 0.9 & 1 & 0.5 & 1 & 0.6 & 0 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.5 & 0.2 & 1 & 0.5 & 0.8 & 0 & 0 \\ 0 & 0.2 & 0 & 0 & 0.2 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

Figura 6. Matriz de adyacencia E (x).

Tabla 5. Análisis estático del MCD y clasificación de las variables.

Nodos	od	id	td	Clasificación de variables
A	4.7	3.8	8.5	Ordinaria
B	3.2	4.4	7.6	Ordinaria
C	2.1	3.4	5.5	Ordinaria
D	1.6	5.3	6.9	Ordinaria
E	6	2.6	8.6	Ordinaria
F	4	3.3	7.3	Ordinaria
G	3.5	2.7	6.2	Ordinaria
H	0.4	0	0.4	Trasmisora

Resultando que el orden de importancia de los factores será el siguiente:

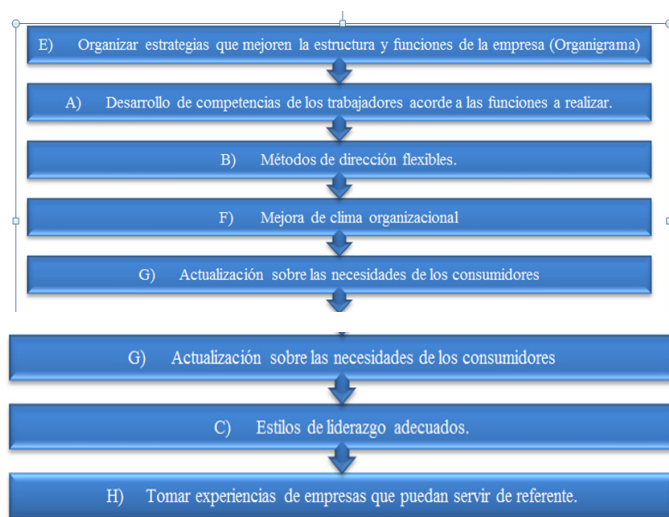


Figura 7. Orden de importancia de los factores.

Como se pudo observar (Figura 7), durante la realización del experimento, así como en los resultados expuestos, cuando se activa el nodo E, se activan todos los demás nodos, lo que significa que la dimensión: E: traducida en: Organizar estrategias que mejoren la estructura y función de la empresa, ocasionará una influencia en los demás nodos identificados en los otros vértices, tendrá

una influencia positiva debido a la relación causal con los índices positivos (si E aumenta entonces A, B, F, D, G, y C aumentarán de la misma manera).

Además, se logró comprobar que las relaciones con E y el resto de los nodos son bidireccionales, por lo tanto, se confirma la relación causal en ambas direcciones y magnitud, con excepción del nodo H.

Esto se traduce en la importante necesidad de que la empresa pueda establecer estrategias que mejoren el funcionamiento de la organización, y además desarrollar las competencias de los trabajadores. Teniendo en cuenta que estos dos factores son importantes a considerar a la hora de obtener éxito en la empresa.

El objetivo de aplicación de este método era conocer qué orden de importancia tendrán los factores a tener en cuenta para lograr mejorías en el funcionamiento de la empresa que fue objeto de estudio. Quedó demostrado que es necesario que los encargados y administrativos organicen de forma adecuada las funciones de la empresa en cuanto a estructuras que garanticen un mejor funcionamiento.

CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional medido a través del modelo El Octógono permite alcanzar una visión profunda sobre las dificultades de la organización, centrándose en aspectos que afectan los beneficios de la misma y reflejándose en aspectos humanos.

El Octógono como modelo para el diagnóstico organizacional tiene la ventaja de poder aplicarse a cualquier tipo de organización, área o grupo dentro de la empresa, realizando ciertos ajustes y contextualización de ser necesarios.

A través de la presente investigación se pudo conocer que la empresa objeto de estudio, cuenta con un adecuado manejo del sistema de dirección y liderazgo. Esto proporciona bienestar y adecuado clima organizacional. Lo que contribuye a que los trabajadores se sientan identificados con el objeto de la empresa. Y trabajen en función de la productividad y satisfacción de los clientes.

El clima es la percepción que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la misma. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, o un factor de distinción o influencia en el comportamiento de las personas que la integran. En la presente investigación se pudo conocer que los trabajadores se sienten satisfechos con los métodos empleados

para mantener la buena calidad y funcionamiento de los puestos de trabajo.

La empresa necesita desarrollar una organización adecuada dentro del primer nivel del Octógono. Deben encajarse en función de establecer.

La innovación en gestión permite nuevas alternativas para alcanzar la unidad de la organización, si bien en el modelo actual de gestión se realizan esfuerzos por gestionar de manera correcta, se recomienda a los directivos de la empresa, mantener el buen clima organizacional, y además realizar estrategias de mercado que permitan la promoción de sus productos teniendo en cuenta los niveles de la herramienta Octógono: eficacia, atractividad y unidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, M. (2005). Introducción al Octógono. Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- Amat Abreu, M., Ortega Tenezaca, D. B., & Yaguar Mariño, J. J. (2020). Determinación del grado de influencia de los factores climáticos de vulnerabilidad del sector agropecuario con técnicas neutrosóficas. *Revista Investigación Operacional*, 41(5), 699-705.
- Axelrod, R. M. (2015). *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton University Press.
- Barrionuevo, M. F., Elías, M. B., & Gramajo Loza, M. B. (2020). *Análisis y diagnóstico estratégico de la empresa "la casa del estampador"*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Tucumán.
- Cacpata Calle, W., Gil Betancourt, A. S., Enríquez Guanga, N. J., & Castillo Núñez, K. T. (2019). Validation of the proof reversal on the inexistence of untimely dismissal by using neutrosophic IADOV technique. *Neutrosophic Sets and Systems*. 33(26), 45-51.
- Calvo Giraldo, O. C. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 19(1), 47-79.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2017). Gobierno de personas en la empresa. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Konar, A., & Chakraborty, U. K. (2005). Reasoning and unsupervised learning in a fuzzy cognitive map. *Information Sciences*, 170(2-4), 419-441.
- Leyva Vázquez, M. Y., Pérez Teurel, K., Febles Estrada, A., & Gulín González, J. (2013a). Modelo para el análisis de escenarios basados en mapas cognitivos difusos estudio de caso en software biomédico. *Ingeniería y Universidad Engineering for Development*, 17, 375-390.
- Leyva Vázquez, M. Y., Pérez Teurel, K., Febles Estrada, A., & Gulín González, J. (2013b). Modelo para el análisis de escenarios basados en mapas cognitivos difusos estudio de caso en software biomédico. *Ingeniería y Universidad Engineering for Development*. 17 375-390.
- Leyva Vázquez, M., & Smarandache, F. (2018). Neutrosofía: Nuevos avances en el tratamiento de la incertidumbre. Pons.
- López Aguirre, J. F., López Salazar, J. L., Falconi Tello, L. X., & Pomaquero Yuquilema, J. C. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis. *Revista Contribuciones a la Economía*. (1), 1-6.
- Papageorgiou, E. I., Buruzs, A., & Kóczy, L. T. (2017). A concept reduction approach for fuzzy cognitive map models in decision making and management. *Neurocomputing*, 232, 16-33.
- Pedraza Fernández, I. S. (2020). Estrategia de clima organizacional en salud para mejorar la calidad de atención de los usuarios del Centro de Salud Olmos. Universidad Señor de Sipán.
- Pérez, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación médica*, 17(1), 3-8.
- Pérez, K. (2014). Modelo de proceso de logro de consenso en mapas cognitivos difusos para la toma de decisiones en grupo. (Tesis Doctoral). Universidad de las Ciencias Informáticas.
- Viteri Moya, J. R., Álvarez Gómez, G. A., Viteri Sánchez, C., & Leyva Vázquez, M. Y. (2021). El liderazgo sincrónico en la transformación de la educación superior. *Universidad y Sociedad*, 13(S2), 139-146.