



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“CONTRIBUCIONES EN RED QUE POSIBILITAN LA PRODUCTIVIDAD
DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SOCIEDAD DE LA
INFORMÁTICA Y LAS TELECOMUNICACIONES”**

*Una crítica al “experimento” de Elton Mayo para contribuir
a la relación de Emprendizaje*

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SUSTENTA:

MARÍA ELENA TAPIA GARCÍA

ASESOR:

M.P.N.L. HORACIO MENDOZA MENDOZA

MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO.

Abril de 2013

INDICE

Introducción	
Objetivo de la Investigación	
Justificación	
Hipótesis de la investigación	
Delimitación del problema	

CUERPO CAPITULAR

CAPITULO I.- LAS RELACIONES HUMANAS: REFERENTES, VALORY SENTIDO.....	13
1.1.- Partiendo de un enfoque “Conductual-humanista”	14
1.2.- Los “Experimentos de Hawthorne”	15
1.2.1.- Inicio del experimento. Etapa previa	15
1.2.2.- Los “Experimentos de Hawthorne” de Elton Mayo	16
1.2.3.- Del “experimento” a la “Escuela de las Relaciones humanas” (ERH)	18
1.3.- La “Jerarquía” o “Pirámide de las Necesidades” de Abraham Maslow.....	20
1.4.- Supuestos de los modelos de Federick Wilson Taylor y Henry Fayol	23
1.5.- Adopción de la Teoría “Y” de Douglas Mc. Gregor.....	27
1.6.- Las Relaciones Humanas en el siglo XXI.....	30
CAPITULO II.- MARCOS DE FUNDAMENTACION PARA LAS EFECTIVAS RELACIONES HUMANAS	34
2.1.- “Competencias Comunes” claramente significativas.....	35
2.2.- ¿Psicología industrial o Deontología?.....	38
2.3.- Inteligencias Múltiples Vs. “Coeficiente Intelectual” (Q.I)	40
2.4.- Inteligencia Emocional, Conocimiento de sí y Toma de decisiones.....	44
2.5.- La Efectividad de la Dirección (Con visión humanista de la organización)	47
2.6.- Cultura y Liderazgo Organizacional.....	49

CAPITULO III.-

LA PRODUCTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SOCIEDAD GLOBAL. PERSONA, LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CALIDAD	54
3.1.- Emprendizaje y Empoderamiento: Un <i>plus</i> de alto valor agregado.....	55
3.2.- Espiral de Emprendizaje.....	59
3.2.1 Circuitos de Emprendizaje y Efectividad.....	66
3.3.- Liderazgo organizacional.....	69
3.3.1.- De la sistematización a la Gestión global	69
3.3.2.- ¿Qué hace eficaz a un Presidente Ejecutivo?	72
3.4.- Interactividad, Relaciones humanas y Creación	75
3.4.1.- Mark Zuckerberg: Una relación productivamente social (Facebook)	76
3.4.2.- Steve Jobs: Una relación Global (Innovación divergente: Apple Inc.)	77

CAPITULO IV.-

LA EFECTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS: TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.....	81
4.1.- Las efectivas relaciones humanas.....	82
4.1.1.- Comunicación participativa	82
4.1.2.- Trabajo en equipo	83
4.1.3.- Auto desarrollo	85
4.1.4.- Desarrollo de los demás	86
4.2.- Disciplina y Efectividad.....	87
4.2.1.- Estrategia y táctica	88
4.2.2.- Estructura y sistema	91
4.3.- CEO: “Tapia Universal Inc.” <i>Consulting</i>: Del Modelo Mental para la Acción con Éxito	94
4.3.1.- ¿Cómo hacer realidad todas sus metas? Perspectiva y rentabilidad	97
4.4.- Coaching ontológico: Pensamiento estratégico personal y organizacional.....	101
4.4.1.- Fundamentos y pertinencia	102
4.4.2.- Coaching, Emprendizaje y Efectividad. Variantes y posibilidades	106

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFIA

*D*edicatoria:

Dedico esta tesis con todo mi corazón a Dios Padre que está en la infinitud del Universo cual fuente de luz y energía de la que somos una chispa divina, de la que originalmente surgimos y a la que espero algún día regresar. Con infinito agradecimiento a él, por haberme dado la oportunidad de regresar a titularme a pesar de los grandes obstáculos y las interrupciones de varios años durante mi carrera, para finalmente poder verla completamente terminada.

Con mucho respeto y agradecimiento para mi madre Adela García García, por su apoyo y su buenos consejos para que yo recibiera educación y no permaneciera en la ignorancia. Por la motivación que me dio siempre para que yo siguiera estudiando y terminara mi carrera profesional.

De la misma manera, con mucho respeto y agradecimiento para mi padre Abel Tapia Barriga, por su apoyo económico y el sacrificio de su fuerte trabajo para cubrir mis gastos universitarios y poder hacer realidad mi graduación universitaria.

Con todo mi amor para mis dos amadas hijas Nabetsé Siloé y Giovanna Airám, quienes vivieron el sacrificio y las consecuencias de ser hijas de una madre universitaria quien traspasando fronteras, emprendió y empoderó la conformación de una familia a la altura de un equipo de Alto rendimiento para nosotras mismas y para la hermosa vida.

Con amor y agradecimiento,

Elena Tapia García.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como propósito acercarnos al estudio de la productividad de las relaciones humanas en el marco de un contexto tejido de redes por la informática, la comunicación *on line* del siglo XXI y la necesidad de emprender una organización inteligente horizontal. Desdoblar una revisión necesaria e imprescindible que de cuenta del puente cualitativo entre *productividad y efectividad* de los diferentes actores que intervienen para la funcionalidad de una empresa.

La productividad de las relaciones humanas aquí propuesta está asentada en cinco plataformas interrelacionadas desde las cuales se puede entrar y salir para su mejora continua:

- *Emprendizaje y Empoderamiento*
- *Modelo Mental para la Acción con Éxito (MAE).*
- *Equipo de alto desempeño,*
- *Cultura Organizacional Inteligente*
- *Calidad Global*

Promover la *productividad* de las relaciones humanas en un mundo global, implica que cada trabajador logre su potencial y aumente sus habilidades para aprender a aprehender, aprender a pensar crítica, creativa y útilmente. Desde este enfoque, en el primer capítulo, se reconoce la importancia de atender las necesidades primarias del joven Abraham Maslow y los faltantes materiales y técnicos de la General Electric Co., por ejemplo; pero, también es imprescindible ante los tiempos globales, generar un espacio de revisión de las acciones de cada trabajador y de los equipos de mandos medios, contra metas, objetivos y valores establecidos para la profesionalización de su persona, la rentabilidad de su trabajo y la prosperidad de toda la empresa.

La capacitación y la formación profesional hacia un equipo de *alto rendimiento* mediante la productividad de sus relaciones en red, apunta a la búsqueda de mejora continua en todos los procesos. En esta línea, en el capítulo dos se comparte la pertinencia de pasar de una “empresa tradicional” a una “empresa emergente y global”, allegándonos

de fundamentos sólidos provenientes de diversas disciplinas desde las cuales se contribuye al ejercicio de la Administración global. Tal tránsito permite dar paso a estándares de calidad y logros de emprendizaje y empoderamiento colaborativo como parte de una empresa estructuralmente sistémica, a manera de un organismo constituido por un conjunto de elementos diseñados, interrelacionados y motivados al éxito.

Las aportaciones del primer capítulo a manera de referentes que anteceden y del capítulo dos a título de fundamentos, ambos, como primer fase, soportan las primeras contribuciones para la *productividad de las relaciones humanas* de una organización viable y significativa en los planos de lo personal, familiar y laboral que procura la revisión del diseño de los proyectos de vida de los operarios y de los equipos de mando medio; de imagen y expansión de servicios y/o productos; en el desarrollo de una visión de calidad mundial, entre otros.

La contribución en red que tiende a mantener relaciones significativas no se puede desvincular de una particular *productividad*, implicando capacitación integral para todos los actores; la mejora en el vínculo con proveedores, informáticos, clientes, etc. Implica apostarle a la *productividad* pues se considera a los actores y contextos que intervienen para una mejor *identidad organizacional de sí y de la empresa*. En esta ruta, desde el capítulo III, se busca concebir a la contribución en red principalmente bajo tres ejes: *Emprendizaje, Empoderamiento y Rentabilidad* para generar valor agregado: calidad global como el único escenario que refleja ejercicio de un *liderazgo de gestión* para una *organización inteligente* del siglo XXI, por ejemplo, todos tenemos a la vista o hemos sido atraídos por la gran *innovación divergente* de Steve Jobs, que ha revolucionado las relaciones humanas, empresariales, sociales, familiares, etc., etc.

Con la intención de compartir un plano concreto proposicional, se expone en el capítulo cuatro de la presente tesis, la aproximación de un *Modelo Mental de Acción para el Éxito* (MAE) a generar en todos y cada uno de los actores de la empresa, cuyo propósito estriba, fundamentalmente, en **querer saber aspirar a más**. Desde esta propuesta, se provoca concebir la empresa como una organización efectiva e inteligente; integrada por actores verdaderamente empoderados hacia el logro de las

metas con éxito; con disponibilidad de integrar nuevos modelos; con capacidad de indagación; de competencias conversacionales; como personal que continuamente somete a revisión sus hábitos, prácticas y habilidades; contribuyente de climas de trabajo generativo propio de un equipo de alto rendimiento; con la disponibilidad de construir una *visión compartida de efectividad*.

En suma, procurar la efectividad de las relaciones humanas bajo la perspectiva de la contribución en red, es convocar al recurso humano que se emprende por sí solo y se piensa con estrategia y sistema; con información y aprendizajes innovantes; que somete a evaluar sus metas, procesos y políticas; se atreve a tomar decisiones globales; que se desplanta horizontalmente para con los demás como una organización para el éxito con valor agregado: emprender, empoderar y ganar.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Facilitar **la efectividad de las relaciones humanas interviniendo en red mediada por la comunicación sistémica y global**, provoca pensar en generar un nuevo modo de “hacer empresa” en el sentido de emprender gestión de cambio y de éxito en los contextos en que opera el trabajador manual, el mando medio y el cuerpo de directivos para el alto rendimiento. De este planteamiento general se desdoblaron tres propósitos específicos:

*1.- Promover aprender la efectividad para “hacer **empresa** dentro de la empresa”*

Proponer el *aprendizaje de la efectividad de las relaciones humanas*, convoca la intervención ya no del tradicional cuerpo de especialistas técnicos o del clásico psicólogo industrial como el ‘gurú’ de la productividad o de la supercomputadora que auxilia al conservador gerente de escritorio; ya no del mayordomo o supervisor de patio que hace cumplir la instrucción y nada más; ya no del obrero que actúa como robot y permanece aislado del mundo... por el contrario, se trata de saber enseñar a trabajar para consolidar un equipo de gestión de cambio y para el éxito, matizando que el trabajador pertenece a un todo que se transforma y que evoluciona horizontalmente para que cada una de sus áreas se regeneren y se sostengan en la competitividad internacional.

2.- Posibilitar el Emprendizaje Organizacional re-diseñando la Estructura y la Sistemática en los procesos.

La *efectividad de las relaciones humanas* para el siglo XXI, conlleva aplicarnos en la resignificación del concepto **EMPRESA**, de tal manera que se le pueda estudiar como una ORGANIZACIÓN GLOBAL mas no como un conjunto de personas aisladas y ancladas en el individualismo. Entonces, visualizando a la Empresa como un escenario para el Emprendizaje Organizacional, implica concebirla como una ESTRUCTURA constituida de FUNCIONES SISTÉMICAS que “actúa” como red global de información, de comunicación participativa y como disponibilidad de herramientas inteligentes para la toma de decisiones.

3.- Fomentar la Organización Inteligente revisando el Modelo Mental para la Acción con Éxito (MAE).

La *efectividad de las relaciones humanas*, implica revisar paradigmas, conceptos hábitos y prácticas por un lado y, por el otro, metas, acciones y estrategias en contexto que se tengan en registro en cada una de las mentes que operan la empresa, desde el trabajador manual hasta _y sobre todo_ el más alto nivel directivo (CEO). Este propósito conlleva doble beneficio: Mantenerse en una permanente postura de Emprendizaje que conciba a la empresa como una Organismo inteligente que revitalice los conceptos de Liderazgo, Estructura y Sistema, Empoderamiento, Emprendizaje, Acompañamiento, Competencias, Modelo mental, Efectividad, Rentabilidad, etc., y, consecuentemente, una revisión del Observador de cada uno de los actores de la organización inteligente para la mejora continua de sus dimensiones de lo profesional, en lo individual, como parte de un equipo de alto rendimiento, en la familia y frente al mundo lo global.

JUSTIFICACIÓN

Toda empresa debe reconocer la necesidad e importancia de *transformarse*, de lo contrario está condenada al fracaso. Tal disyuntiva somete de alguna manera al recurso humano a un proceso de revisión de sus políticas, procedimientos, mecánicas de trabajo y actitudes. Esta necesidad de transformación proviene de dos fuentes:

I.- La necesidad de adecuarse a los cambios del entorno junto a sus desaceleraciones, de introducir los últimos avances en sistemas informáticos y computacionales (globalización de los mercados) e, implementar mejora continua en los procesos en busca de mejorar en términos reales su desempeño, competitividad y rentabilidad contra metas y objetivos. Operando así, es la forma más tradicional, lineal y rutinaria de la Administración, es el modo clásico de “hacer” empresa durante la mayor parte del siglo XX y XXI, que ya no funciona así. Consecuentemente, hoy se evidencia que la empresa tradicional, está en crisis:

- a.- Un solo hombre que administra resolver el problema de la productividad del trabajo manual;
- b.- Un obrero encargado de ejecutar lo que se instruye y agobiado por los efectos de las tecnologías;
- c.- Un manual de productividad al que todo mundo no le hace caso;
- d.- Un mayordomo como figura de autoridad;

II.- Desde otro ángulo, diferente es el caso cuando lo que se cuestiona y lo que se busca es precisamente la manera de “emprender”, de “hacer empresa dentro de la empresa” y no esperar indirectamente a que venga la crisis. *Emprendizaje* que conlleva una transformación al interior de los procesos, implicando una estructuración con dos funciones sistémicas de suma importancia: actuar como red global de información, y dar respuestas a todos los canales y niveles para la toma de decisiones.

Revisar el modo tradicional de hacer empresa se remite a resolver el problema de la productividad del trabajo manual y de las condiciones físicas del espacio de trabajo. Esta perspectiva se sustenta desde F. Taylor (la responsabilidad del obrero debe limitarse a ejecutar lo que se instruye); desde H. Ford (sosteniendo el techo de la

coordinación mediante mando y control de un capataz); de alguna manera, desde Abraham Maslow (Manteniendo el cuidado a las necesidades humanas y de las condiciones físicas del área de trabajo) y, finalmente desde una estructura organizacional piramidal y jerárquica. Pero, mientras el siglo XX transita por la productividad, paralelamente se va presentando la necesidad de reconocer el trabajo no manual y su nexos con el conocimiento en términos de desarrollo de personal: conocimiento y comportamiento; el poder transformador mediante la palabra (competencias conversacionales); contingencia, creatividad e innovación; equipo de trabajo y red de aprendizajes... en otros términos estamos, entonces _en palabras de Peter Drucker_ frente a la imprescindible efectividad que conduce necesariamente a la rentabilidad de la empresa: la efectividad de las relaciones humanas, en el marco de una sociedad global delimitada por el potencial de las redes sociales intercontinentales a través de la informática y la comunicación *on line*.

Entonces, la apuesta a la *efectividad* _sin olvidar o dejar de lado la operatividad mecánica, jerárquica y piramidal de los procesos y las decisiones _ a la altura de la última década del siglo XX y lo que va del presente, conlleva a ocuparse _desde la óptica de Peter Senge_ de la gestión sistémica y global. Así, la efectividad de las relaciones humanas, genera y contribuye...

- a.- Con la figura tutelar del Directivo consejero;
- b.- Con un equipo de profesionales con autonomía y responsabilidad para efectos de emprender capacitación sistémica y, consecuentemente,
- c.- Un equipo de líderes al frente de las áreas o departamentos a título de mandos medios encargados del cumplimiento de las metas, objetivos, y, en el acompañamiento de la actitud altamente productiva del trabajador.

Finalmente, la efectividad de las relaciones humanas, es derivada de la *transformación* estructural base de la empresa sistémica y global que hoy se constituye como articulación horizontal de redes, con flexibilidad organizacional, con visión y capacidad de cambiar *las formas* (los “con qué” y “los cómo”), con gran versatilidad para asumir responsabilidades a la altura de una empresa emergente de calidad mundial.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La contribución organizacional horizontal posibilita la productividad de las relaciones humanas en la empresa del siglo XXI mediatizada por el emprendizaje en red.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La perspectiva de la *Administración tradicional* obedece a una dirección y esquema de trabajo totalmente vertical: El mandato del clásico director hacia los Jefes de departamento y, de éstos, hacia los Jefes de oficina hasta llegar a los operarios manuales o de patio sin *feedback* alguno; en cambio, gracias al avance de las ciencias administrativas y de las buenas prácticas gerenciales de gestión de cambio, la *Administración horizontal*, ha contribuido al rediseño de la empresa de calidad global, desde el cual se genera y se comparte una organización estructuralmente sistémica, es decir, un organismo en calidad de empresa integral, cuyos actores, acciones y resultados son producto de un esfuerzo estrechamente interrelacionado y competitivo bajo estándares internacionales.

Pensar la Administración horizontal con éxito, es desprenderse de los criterios organizacionales y directivos de las teorías emanadas de “Los Experimentos de Hawthorne” de Elton Mayo; de la “Pirámide de las necesidades” de Maslow; de las contribuciones de la “Teoría X” de H. Fayol, entre otros, en tal caso, el reconocimiento a estas contribuciones por ser referentes primarios, básicos o elementales de la Administración tradicional o clásica. En cambio, el presente rediseño, se apropia de los conceptos centrales como *Estructura, Sistema, Productividad, Efectividad, Organización inteligente, Gerencia de gestión de cambio, Innovación emergente, Modelo mental para el éxito*, etc., etc., entramados básicamente en las contribuciones de Peter Drucker, Peter Senge, Steve Jobs y Rafael Echeverría.

Este rediseño expropia la perspectiva de contribuir en red y sienta las bases para delinear la productividad de las relaciones humanas en y para la empresa que horizontal e inteligentemente responde a las demandas de una sociedad global. Dicha *productividad* hace un estratégico puente con la *efectividad* aprendida, toda vez que toca el territorio subjetivo y rentable de las relaciones que genera el trabajador operario, de los mandos medios y del equipo de alta dirección, quienes, consecuentemente, traspasan la *administración tradicional*, apegándose al criterio del emprendizaje, del empoderamiento y de la rentabilidad.

CAPÍTULO I

**LAS RELACIONES HUMANAS.
REFERENTES, VALOR Y SENTIDO.**

1.1.- Partiendo de un “Enfoque conductual-humanista”

En este trayecto, el enfoque “conductual” también se conoce como enfoque “Humanista” por contribuir a flexibilizar y transformar significativamente toda relación en la empresa en el entendido de que la práctica administrativa debe adaptarse a las necesidades de quienes intervienen en ella. Este enfoque está fundamentado en la sociología del trabajo pero principalmente en estudios psicológicos que giran en torno a la identidad, motivaciones y necesidades de los trabajadores.

Los principales representantes de este enfoque son Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y Mc. Clelland. Como Psicólogos y estudiosos de la teoría del trabajo iniciaron las investigaciones en materia de selección de personal, con la intervención de test; aplicando pruebas para escoger a los mejores hombres para tareas concretas; relacionando aspectos físicos, como temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., con el rendimiento; estableciendo las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo y la monotonía de las acciones, etc.

Finalmente, un enfoque soportado en las investigaciones que Elton Mayo realizó en la compañía “Hawthorne” a mediados de los años veinte del siglo pasado, estudiando y compartiendo diferentes condiciones ambientales, psicológicas y socio laborales en las áreas de trabajo, valiéndose de importantes indagaciones sobre motivación, participación, trabajo de grupo, etc. Hoy día, las pertinentes aportaciones de este enfoque, son un referente obligado para el ejercicio de la Administración básica.

En suma, el enfoque “conductual” explica los cimientos de la escuela de las relaciones humanas, como la óptica que otorga mayor importancia al hombre de trabajo y de colaboración, al hacer de la conducta de éste, el núcleo de toda acción administrativa encaminada a producir con efectividad en la persona para con la empresa y en compartición con el mundo socio laboral.

1.2.- Los “Experimentos de Hawthorne”

1.2.1- Inicio del experimento. Etapa previa.

La planta de la Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, en una pequeña comunidad cercana a Chicago, Illinois, USA, fue la primera en permitir estudiar el comportamiento humano en la organización. A partir de este ensayo, los “estudios de Hawthorne” representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente conductual-humanista.

En 1924, dicha compañía, bajo el patrocinio de la fundación Rockefeller y el Consejo de Investigación de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos de Norteamérica¹, comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido, etc., y su relación con la productividad. Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron un poco confusos: la productividad del obrero ubicado en los locales donde se modificaron las condiciones ambientales era casi igual que en la de aquellos que trabajaban en condiciones normales.

En 1927 se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar la investigación, a los cuales se les informó que participarían en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica. Posteriormente fueron trasladados a un local pequeño donde eran observados por personal capacitado que registraba con la mayor meticulosidad no solo la productividad y las condiciones de trabajo, también, su estado de ánimo, sus comentarios, sus relaciones interpersonales, disponibilidad, su salud física, y, mediante una serie de entrevistas personales, se averiguaron algunos pormenores de su vida privada.

Durante 18 meses se realizaron investigaciones en cuanto a la influencia de la temporalidad, preferencias, prácticas o hábitos, cambiando la jornada de trabajo y los descansos; con almuerzos gratuitos, con rotación de mobiliario, penetración de la

¹ Nótese la valía de contribuir para la productividad de la relación humana y social: desde la empresa, la fundación y el centro de investigación. Visiones que se enlazan para generar otro relación pero que escasamente se adoptan en nuestro país.

luminosidad, variantes en el manejo del clima ambiental y de amena relación laboral entre los trabajadores, entre éstos y sus jefes inmediatos. Estos factores propiciaron por consiguiente, un aumento en la calidad de la relación humana como tal y en la productividad propia de la empresa.

1.2.2.- Los “Experimentos de Hawthorne” de Elton Mayo

Los objetivos de las investigaciones de Hawthorne consistieron en determinar las relaciones existentes entre las condiciones del trabajo y el rendimiento laboral. Dichos objetivos tiene su origen en los experimentos e investigaciones dirigidas por Elton Mayo² en Hawthorne entre 1927 y 1932. Los resultados fueron sorprendentes por que pronto quedó claro que se habían controlado y modificado los factores ambientales, y, en lugar de disminuir el rendimiento como se había esperado, este seguía aumentando. Con estos resultados quedó demostrada la importancia que tiene para la producción la actitud adoptada por los trabajadores, y en gran medida, la influencia de los mandos medios que influyó en ella.

El cambio de actitud de las trabajadoras en el experimento de Hawthorne influyó en el aumento de producción más que en las condiciones objetivas de trabajo y se produjo a raíz de la **nueva situación social creada en el trabajo** y al darse cuenta del papel que ellas desempeñan en el experimento. En efecto, el observador estacionado en la sala de experimentación aún sin proponérselo, fue asumiendo funciones de dirigentes, sin que estuviera ligado a la jerarquía de la empresa, ni ejerciera poder. A través de las conversaciones, consejos, interacción social con las trabajadoras se fue creando un grupo social con una vida propia y un clima de confianza. El grupo llegó a sentirse solidario de los resultados del experimento. Los trabajadores, como figuras centrales del mismo se sintieron importantes...

² Elton Mayo, en ese momento fungía como Director del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard. En 1923 dirige una investigación ya iniciada en cierta fábrica textil cercana a Filadelfia, USA, con problemas en producción y rotación de personal. Pasan los días y su investigación va cobrando renombre como el “Experimento de Hawthorne”. Experimento que se lleva a cabo en una de las principales factorías de la Western Electric Company, ubicada en Chicago, USA. Desde este lugar, Elton Mayo proveerá al mundo importantes bases para la teoría administrativa.

PRIMER EXPERIMENTO:

Se trasladó a 6 empleados de los 40 mil que trabajaban en la empresa a un local especial, otorgándoles concesiones especiales como descansos, refrigerios y jornadas de trabajo más cortas, con ello se elevó la productividad. Con la intervención de Elton Mayo, se eliminan las concesiones otorgadas y... la productividad sigue constante. Los obreros contestaron: "elevamos la productividad por el compromiso de haber sido elegidos entre 40 mil para hacer el estudio.

SEGUNDO EXPERIMENTO:

Se entrevistó a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de un cuestionario. Los resultados obtenidos en este experimento fueron: 1.- El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja. 2.- El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa, y 3.- Durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

TERCER EXPERIMENTO:

Se pretendía demostrar la relación incentivo-productividad. Los resultados fueron: 1.- La relación incentivo-productividad no es tanto cuando se trata del aspecto económico. 2.- La empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales. 3.- La empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

En esta línea, la pertinente aportación de los experimentos de Hawthorne consistió en aclarar científicamente la falta de valía de varios de los postulados básicos del esquema normativo del "Taylorismo" (a revisarse en el apartado 1.4):

- a) Que la productividad no solo deviene por la lógica de la organización técnica, por la perfección de la programación y por la adecuación de los estudios de tiempos y movimientos, también, y de forma fundamental, por la actitud de los trabajadores.
- b) Que no basta en considerar las necesidades fisiológicas del individuo, además, es preciso considerar sus necesidades psicológicas.

- c) Que la eficacia del trabajador también está condicionada por las demandas sociales y técnicas propias de la empresa.
- d) Que los estímulos financieros no solo es el único motivante de los trabajadores, ni tan siquiera el más importante. En ocasiones, el trabajador, a un trabajando a destajo, reducía su producción por debajo del nivel que le permitía su capacidad, con el fin de adecuarse a las normas del grupo informal al que pertenecía.
- e) Que los trabajadores no son seres uniformes e intercambiables de un puesto a otro, ya que ello implica cambios en sus relaciones interpersonales, de grupo y de posición en el mismo que afectan sus actitudes y productividad.
- f) Que la importancia de la conformación de los grupos informales es determinante en sus actitudes y productividad.

Miguel Siguan³, pionero de la Gestión de los Recursos Humanos, sintetiza aspectos positivos de los resultados de las experiencias de Hawthorne:

“... estos experimentos pusieron de relieve algunas deficiencias esenciales en la organización industrial, relacionadas muchas de ellas con la racionalización del trabajo y con el crecimiento de la industria. Recordando que el trabajador es un hombre y el conjunto de trabajadores una colectividad, y que un hombre y una colectividad no funciona como mecanismo. Tales experimentos hicieron notar que con un tratamiento adecuado podrían eliminarse muchas insatisfacciones y suavizarse muchos conflictos. El movimiento de las relaciones humanas difundió estas ideas y los métodos para aprovecharlas. Al hacerlo procuró un beneficio a los trabajadores, a la empresa y a la sociedad. En este sentido solo merece elogio y estímulo”.

³ Miguel Siguan vio las limitaciones de la organización científica del trabajo. Sin despreciar las ventajas que aportaba el taylorismo, se sintió identificado con las teorías de Elton Mayo aunque fue más allá promoviendo la participación de los empleados y reconociendo las limitaciones del experimento. Confirmó que más allá de la importancia que juegan las aptitudes de los individuos son más importantes sus motivaciones para aspirar a un puesto y la información que les mueve a hacerlo. Vease, Yela Mariano, “La psicología de Miguel Siguán”, *hacia la conducta del hombre concreto*, Anthropos, Barcelona, 1985. Se recomienda también leer de Siguan, Mariano, “Autobiografía intelectual”, Anthropos, Barcelona, (1985).

1.2.3.- Del “Experimento” a la “Escuela de las Relaciones Humanas” (ERH).

También conocida como “Escuela Humanista de la Administración”, Elton Mayo desarrolla en los Estados Unidos de Norteamérica la “Teoría de las Relaciones Humanas”, manteniendo su fuerza tanto en conceptos como en valores.

En la literatura al respecto, es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal precursor con antecedentes en las aportaciones de Elton Mayo.

Lewin dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas de participar un grupo de trabajo. Su teoría e investigación la desarrolla a través de la técnica conocida como "Dinámica de Grupos". Sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional. Profundizó en el estudio de la motivación, tensión y la forma en que afecta a las empresas en el logro de sus objetivos en materia productividad.

El propósito fundamental de la ERH estriba en dar cuenta que la productividad depende fundamentalmente de la **actitud** de los trabajadores⁴. El que la productividad sea elevada o baja, obedece a que los trabajadores estén o no motivados a esforzarse en sus propias tareas y a conseguir los estándares en su nivel más alto poniendo en juego las importantes categorías: **SATISFACCIÓN + MOTIVACIÓN + PRODUCTIVIDAD** que servirán para el despliegue teórico de la Administración de las significativas relaciones humanas, conllevando el papel del trabajador al plano de lo social.

Los temas clásicos de “adaptación del hombre a la tarea” y viceversa, en términos de aptitudes psicométricamente medibles se sustituye por el estudio del comportamiento de los individuos en grupo; su relación con la autoridad y la de éste con la organización u empresa. Por consiguiente, los nuevos pronunciamientos que abrirían paso a la Escuela de las Relaciones humanas son los siguientes: las aptitudes dejaban paso a las actitudes; la psicología industrial se convertía en psicología social del trabajo

⁴ Bernardo Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Paidós, (1975) 1978. 3a. ed., vol 2 capítulos 24, 25, 26 y 27.

organizacional, y, cobra relevancia el vínculo entre información y formación, especialmente entre los mandos intermedios. Miguel Siguan apunta al respecto⁵:

“Lo que hemos descrito como relaciones humanas en la Empresa es propiamente la inserción de un estilo de dirección que procura la mayor participación posible de los miembros en los fines y resolución de problemas comunes, y con ello, dar a cada individuo un significado personal a su trabajo y al grupo un espíritu de colaboración”.

En este terreno, las aportaciones de Kliksberg⁶ permiten el vínculo cualitativo entre el estilo de dirección y el clima social del trabajo y las motivaciones sociales que también tejen al trabajador; por consiguiente, la Escuela de las Relaciones Humanas contribuyen a potenciar el ejercicio de la Administración desde la óptica de la *teoría organizacional*.

1.3.- La “Pirámide de las Necesidades” de Abraham Maslow.

Abraham Maslow⁷ es conocido mundialmente por sus trabajos acerca de la motivación humana. Su trabajo más importante suele ser conocido como “La **Pirámide de Maslow**”, o “La Jerarquía de las Necesidades Humanas”⁸. Considera que existe una jerarquía de necesidades, en donde las necesidades inferiores son más potentes que las superiores y asumen prioridad sobre ellas. Cuando todas las necesidades inferiores están atendidas, las inmediatamente superiores hacen aparición en la percepción y la persona se siente motivada a ocuparse de su satisfacción. Solo cuando las necesidades inferiores han sido gratificadas puede la persona experimentar las necesidades de autorrealización.

⁵ Miguel Siguan, Prólogo a Gardner, Burleigh B. y Moore, “Relaciones humanas en la empresa”, ed Rialp. Madrid, (1971).

⁶ *Las relaciones humanas terminaron de relativizar el valor de los incentivos puramente materiales en la industria. Llamaron la atención sobre la preponderancia en la conducta humana de otros tipos de incentivos, por ejemplo, el tipo de relación entre los operarios y sus superiores y el clima social de trabajo. Los incentivos en especial pasaron a un lugar secundario. Ahora la política de personal acentuó la necesidad de dedicar una atención especial a la satisfacción de las motivaciones sociales.* Véase: Bernardo Kliksberg, (1971).

⁷ Abraham Maslow nació en Brooklyn, New York el primero de Abril de 1908, estudió en la Universidad de Wisconsin. Formó parte de la facultad de Brooklyn College durante catorce años y en 1951 se trasladó a la Brandeis University donde perteneció hasta 1969. Durante un año fue socio residente de la Laughlin Foundation, en Menlo Park, California, donde murió el 8 de junio de 1970

⁸ Delineada en una teoría de corte [psicológico](#) en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (*A Theory of Human Motivation*, 1943).

La escala de las necesidades de Maslow consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (*deficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó “autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser” (*being needs* o *B-needs*). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

Necesidades de déficit» (*Deficit needs*)

1.- Necesidades Básicas o Fisiológicas (*Homeostasis*)

Son necesarias para mantener la *homeostasis* (de la palabra griega **Homeo** que significa “igual”, y **Stasis** que significa “posición” [Walter Cannon, 1926]). Proceso por el cual un organismo mantiene las condiciones internas constantes necesarias para la vida. Las que más sobresalen son: Necesidad de respirar, beber agua y alimentarse. Necesidad de mantener el equilibrio del Ph y la temperatura corporal. Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos. Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

2.- Necesidades de seguridad y protección (*Securitas*)

La seguridad es un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos: Seguridad física y de salud. Seguridad de empleo, de ingresos y recursos. Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

3.- Necesidades de afiliación y afecto (*Adhesión, unión*)

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de Asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

4.- Necesidades de estima (aprecio, afecto, consideración, estimación)

Es la manera como yo me percibo y me concibo así mismo en medio del mundo que me rodea. Finalmente es cuando se emite el juicio y valor general sobre sí. Sintéticamente, desde Maslow se comparten dos tipos de necesidades de estima:

La **estima alta de sí mismo** concierne a la necesidad del respeto para sí, e incluye motivos tales como confianza, competencia, decisión, maestría, logros, independencia y libertad, puestos en evidencia con las siguientes expresiones:

- *Creo que soy importante.*
- *Yo creo que este mundo es mejor porque yo vivo en él.*
- *Tengo confianza en mí mismo y en mis habilidades.*
- *Yo soy capaz de buscar ayuda.*
- *Yo creo en mí mismo y en mis decisiones.*
- *Yo creo que yo soy mi mejor recurso.*
- *Yo creo que solamente cuando me valoro a misma yo puedo valorar a otros.*
- *Yo creo que no necesito poner a otros por debajo para sentirme importante.*

La **estima baja** concierne a la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en el “complejo de inferioridad”. Se hace referencia también a la necesidad del equilibrio, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre o en la mujer de éxito que siempre ha soñado.

“Necesidad de ser” o “motivación de crecimiento” (**Being needs o B-needs**)

5.- Necesidades de Autorrealización

En 1962, Abraham Maslow participa en la fundación de la Asociación Americana de Psicología Humanista, junto a Carl Rogers, Charlotte Buhler, Kurt Koffka y otros. Maslow consideró que muchos de los postulados tradicionales de la psicología científica eran insuficientes para una comprensión cabal y significativa del comportamiento humano. Planteó que el concepto psicológico de origen darwiniano de adaptación debía sustituirse por el de autorrealización⁹.

Por voz de Alejandra Fernández, entre otros¹⁰, en el texto “La Personalidad creadora”, Maslow, se pregunta “¿Qué hace uno cuando se autorrealiza?” y describe ocho modos de autorrealizarse:

- *“La autorrealización significa vivenciar plena, vívida y desinteresadamente, con una concentración y absorción totales.*
- *Consideremos la vida como un proceso de elecciones sucesivas.*

⁹ Con el interés de recuperar esta pertinente resignificación, su mujer recopiló varios ensayos que fueron publicados póstumamente bajo el título “**La personalidad creadora**”. En esta línea, en el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED · 2001), Alejandra Ferrández, Enrique Lafuente y José Carlos Loredó recogen un fragmento de esta obra, a nuestro juicio, de forma muy acertada para suscitar interés en la obra de este importante autor, uno de los principales portavoces de la llamada Psicología Humanista. Véase “La personalidad creadora”, *Editorial Kairós en 1983*.

¹⁰ Los autores recogen importantes aportaciones del texto de A. Maslow que posibilitan dar una explicación más amplia sobre su concepto clave “autorrealización”. Véase: http://www.exitoya.com/articulos/201_249/220.htm

- *Hablar de autorrealización implica que hay un sí mismo que se actualiza.*
- *En la duda, optad por ser sinceros.*
- *Hasta ahora hemos hablado de vivenciar sin timidez, de elegir la opción del crecimiento y no la del temor, de escuchar las voces del impulso, de ser sinceros y de responsabilizarnos... “No, esto y aquello no me gustan”. (...) Expresar algo sinceramente implica atreverse a ser diferente, impopular, inconformista.*
- *La autorrealización no es únicamente un estado final, sino también un proceso de actualización de las propias potencialidades.*
- *Las experiencias cumbre son momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse.*
- *Descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno o malo para uno, hacia dónde va y cuál es su misión –abrirse para sí mismo-, significa desenmascarar la psicopatología. Quiere decir identificar las defensas, y después, coraje para renunciar a ellas.*

1.4.- Supuestos de los modelos de Frederick Wilson Taylor y Henry Fayol.

Delimitando espacios:

Hasta este momento se ha expuesto los antecedentes de las Relaciones humanas desde el plano de lo **MOTIVACIONAL**. A partir de estos subtemas, se comparte un acercamiento a los referentes de las Relaciones humanas desde una óptica **ORGANIZACIONAL - FUNCIONAL**. De manera sintética, se exponen las contribuciones de F. W. Taylor, de H. Fayol y de Douglas Mc. Gregor, para hacer una reinterpretación del tejido que está a la base de la PRODUCTIVIDAD de las Relaciones humanas.

A.- Las aportaciones del trabajo profesional de Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la Admiración científica¹¹, se encuentran en dos periodos:

Primer período: Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero

- a.- 1895; "A note on belting". "A piece rate system".
- b.- 1903: "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study).

¹¹ Frederick Wilson Taylor Nació en Filadelfia, EEUU. De familia con principios rígidos fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles.

De este periodo F. W. Taylor diseña las primeras bases de la Administración científica:

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos para formular principios y establecer procesos estándares.
3. Los empleados deben ser ubicados científicamente en puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Segundo período: Operar a partir de la estructuración general del trabajo.

a.- 1911: F. W. Taylor delinea los "Principios de Administración científica"

b.- La racionalización del trabajo productivo debe estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

En este segundo periodo, F.W. Taylor delinea su gran aportación a la administración científica con la racionalización del trabajo. En los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de Organización Racional del Trabajo (ORT).

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. De planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.

2. De la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor.

3. De control: controlar el trabajo para certificar que se está ejecutado acorde a las normas establecidas y según el plan previsto.

4. De la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos en la Administración científica de F. W. Taylor

- 1.- Estudiar el trabajo de los operarios en sus movimientos; por lo tanto, mejorar, racionalizar y/o eliminar los movimientos inútiles.
- 2.- Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- 3.- Seleccionar científicamente a los trabajadores acorde a la tarea por asignar.
- 4.- Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar,
- 5.- Separar las funciones de planeación de las de ejecución,
- 6.- Especializar y entrenar a los trabajadores,
- 7.- Preparar la producción y establecer premios e incentivos
- 8.- Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- 9.- Dividir proporcionalmente entre los actores de la empresa, las ventajas del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
- 10.- Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados.
- 11.- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

B.- Henry Fayol ¹² y la “Teoría clásica de la Administración”

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe A LA ORGANIZACIÓN como una ESTRUCTURA. Al igual que la Administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Para H. Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía. Establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa:

- *Funciones Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, Contables, y Administrativas.*

Argumenta Fayol, que ninguna de las funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social,

¹² Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial

de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Dichas atribuciones constituyen la función principal de la “Administración”:

1. **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. **Controlar:** Verificar que todo suceda acorde con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

La ciencia de la Administración se debe basar en leyes o principios. Henry Fayol adopta la denominación “Principio”, apartándose de cualquier idea de rigidez o práctica absoluto en materia administrativa. Tales *principios*¹³, por lo tanto, son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar:

1. *División de Trabajo.*
2. *Autoridad.*
3. *Disciplina.*
4. *Unidad de Dirección.*
5. *Unidad de Mando.*
6. *Subordinación de interés individual al bien común.*
7. *Remuneración.*
8. *Centralización.*
9. *Jerarquía.*
10. *Orden.*
11. *Equidad.*
12. *Estabilidad de personal*
13. *Iniciativa.*
14. *Espíritu de equipo.*

Comparativo entre los supuestos de F. W. Taylor y Henry Fayol

- ❖ Ambos enfocan sus estudios en búsqueda de las bases para la Productividad, pero desde ángulos diferentes.
- ❖ F. W. Taylor realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia y H. Fayol los hace en sentido contrario.
- ❖ F. W. Taylor realiza sus estudios basándose en tiempos y movimientos y selección del personal. Fayol presta más atención a las tareas administrativas.

¹³ Para ahondar tanto en las aportaciones de Taylor y de Fayol, es muy importante acudir al texto fuente “Los Principios de la Administración Científica” (The Principles of Scientific Management) de Frederick Winslow Taylor, 1911. En su momento, este libro colocó a la administración como un área discreta que requiere entrenamiento formal y trabajo sistematizado para lograr procesos óptimos rigurosamente medidos tomando como base que no se puede controlar lo que no se puede medir. Wislow afirma que la ineficiencia en la mayor parte de nuestras acciones diarias se puede corregir con **administración sistemática** más que por tratar de ser una persona especial y extraordinaria.

- ❖ F. W. Taylor es práctico, más sistémico y concreto; mientras que H. Fayol es teórico organizacional.
- ❖ Los estudios de F. W. Taylor tuvieron aplicación inmediata, al momento de la ejecución; los de Fayol tardaron mucho en reconocerlos por su contenido teórico especulativo.

1.5.- Adopción de la Teoría “Y” de Douglas Mc. Gregor¹⁴.

Únicamente como recuento y en contraparte a los postulados de la teoría “Y”, se enuncia a continuación los pronunciamientos de la teoría “X”:

1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

2.- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan pues quiere soslayar responsabilidades; tiene relativamente poca ambición y desea más que nada, su seguridad.

En síntesis, la Teoría “X” **no favorece** al flujo de la información y de la comunicación horizontal para la evolución de la empresa, limitándose en un sólo sentido y sin llegar a todos los niveles y a todos los departamentos, principalmente quedándose desinformados los que se encuentran en el extremo final de la jerarquía como las jefaturas de oficina.¹⁵ Además, la teoría “X” sería lo opuesto al propósito central de la presente tesis, no abona en nada al respecto. Desde otro ángulo, Douglas Mc. Gregor

¹⁴ **Douglas McGregor** (Detroit, 1906 - 1964), economista de Estados Unidos. Fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954. Enseñó también en el Instituto Indio de Gestión de Calcuta. Su libro *El lado Humano de las organizaciones*, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación. En el libro, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente. La teoría Y es la aplicación práctica de Dr. Abraham Maslow de la *Humanistic School of Psychology*, la psicología o la Tercera Fuerza, aplicado a la gestión científica. Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor.

¹⁵ La teoría “X” conlleva centralización y alto control de la información desde los niveles más altos de la organización hasta los operativos y viceversa. Véase: Due, Richard T. "Client/server feasibility". -- En: **Information systems management**. -- vol. 11, issue 3, summer 1994. -- p. 79-82.

desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960) las relevantes aportaciones de la **Teoría "Y"**:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.*
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.*
- 3.- El ser humano, se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.*
- 4.- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.*
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.*
- 6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.*

La Teoría "Y" es motivante para las relaciones entre los empleados en varios aspectos:

- a.- Define y establece responsabilidades.
- b.- Reduce la supervisión a direcciones más concretas.
- c.- Establece una adecuada exhibición de los productos y servicios a los usuarios.
- d.- Se libra del ambiente de temor de cometer omisiones durante las actividades.
- e.- Establece oportunidades de contar con actualización acerca de las responsabilidades cotidianas.
- f.- En este contexto existen sólo finas líneas de autoridad con el fin de maximizar responsabilidades.
- g.- Dar oportunidades para identificar responsabilidades en el marco de la autorrealización.

La aplicación de la Teoría "Y" en la administración de las relaciones humanas, abre importantes posibilidades para llevar al éxito a las acciones emprendidas desde la Oficina de recursos humanos o Dirección de personal, o desde la Gerencia misma, y,

por ende, contribuye al desarrollo de la fuerza productiva de las relaciones humanas¹⁶ al favorecer...

- a.- la comunicación entre todo el personal de la empresa.
- b.- Delegar una máxima de participación en la toma de decisiones de la organización dentro de una administración participativa/colaborativa.
- c.- Cultivar sentimientos de realizar una actividad agradable y con sentido social.
- d.- Mostrar aprecio, interés y sensibilidad por los esfuerzos, desarrollo y problemas de los empleados¹⁷

Finalmente, los postulados de la Teoría "Y" desde un ángulo organizacional contribuyen a la administración de las relaciones humanas puesto que ofrece un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal profesional (y técnico); por consiguiente, facilita tener un personal automotivado hacia sus labores.

De esta manera se conocen las motivaciones y las capacidades del personal que labora en el área de trabajo, a tal grado que, cuando la empresa cuenta con personal calificado bajo los lineamientos, por ejemplo, de los tres últimos niveles de la pirámide de Maslow, (social, de estima y de autorrealización) las relaciones serán transparentes, eficaces y eficientes. Entonces, el ejercicio de las funciones y la aplicabilidad de los procesos serán de primer nivel. Consecuentemente, se requiere que el administrador posea conocimientos óptimos sobre comunicación organizacional, motivación y liderazgo, con el fin de que pueda potencializar la motivación y las capacidades de todos los trabajadores.

¹⁶ 10. Morton Donald, "Applying theory to library management", en **College and Research Libraries**, vol. 36, no. 4, 1975, p. 304-305.

¹⁷ En esta ruta, es conveniente que el Jefe de la oficina o Dirección de personal, o bien, el líder del equipo de trabajo, posea el conocimiento o comprensión de sus empleados, sus intereses profesionales y los que sean especialmente susceptibles de motivarse basados en sus deseos de estima o autorrealización. Morton sugiere que la Teoría "Y" es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios. Ibidem. P. 305

1.6.- Las Relaciones Humanas en el siglo XXI¹⁸

En el subtema inmediato anterior, después del recorrido de las aportaciones de Maslow, Taylor, Fayol y McGregor (aportaciones de la primera mitad del siglo pasado) se concretó que era de suma importancia el conocimiento y la potencialización de las motivaciones y de las capacidades de los trabajadores puesto que la efectividad de las relaciones humanas no radica en el personaje aislado, por el contrario, depende, además de una estructura orgánica, de un cuerpo tejido y funcional encaminado a lograr metas concretas.

Para cerrar el círculo virtuoso de este primer capítulo (MOTIVACIÓN+ORGANIZACIÓN +COMPETENCIA+PRODUCTIVIDAD...) cobra relevancia ubicarse en el tiempo. Desde las últimas dos décadas del siglo pasado y lo que va del actual, es de suma importancia que el elemento humano entre al mundo de la competitividad: ser el mejor en el momento y en el lugar preciso. Pero, para llegar a ser y estar en el momento indicado y en lugar indicado, debe “abrir” su mente para allegarse de herramientas que le posibiliten ingresar a una permanente práctica de mejora continua.

Siguiendo esta ruta de nuestro círculo virtuoso y en el marco de la productividad de las relaciones humanas, resaltan dos preguntas: una mejora continua ¿sobre qué? y, una caja de herramientas ¿para qué? La encomienda o, por lo menos, la relevante sugerencia en las últimas décadas, estriba en que la persona debe explotar otras capacidades más allá de la simple motivación; más allá del cumplimiento de sus funciones propias de su área; más allá de sus conocimientos particulares o técnicos. Se requiere del cultivo y de la apropiación de “otras” capacidades o competencias para ser otro y no quedarse en el mismo lugar ni con las mismas metas cumplidas.

¹⁸ Este es un subtítulo muy genérico producto de un importante acercamiento con el **Blog “las relaciones humanas en la empresa”** (Véase: <http://lasrelacioneshumanasenlaempresa.blogspot.com/2009/10/transformarse-en-gestor-de-personas.html>). Dicho blog contiene un relevante subtítulo a manera de crítica que reza: “Para la mayoría de la gente, un trabajo significa más que una serie de tareas a realizar o el lugar al que van a ganar dinero”, firmado por Scout Robinette y Claire Brand expertos en “Marketing Emocional”. Este acercamiento es la fuente de inspiración para ahondar en la necesidad de tener “otras” competencias para pasar de un trabajador operario a un **agente transformador de personas y gestor de soluciones.**

Pues bien, se trata de entender que es necesario ascender cada día a mejores puestos a mejores condiciones, para llegar al plano de la coordinación o dirección de un equipo de trabajo o al frente de una encomienda en colectividad. Es la oportunidad para desarrollar competencias en lo que se refiere a la potencialización del **talento**¹⁹.

Se trata de voltear totalmente la página; de pensar un tanto cuanto al revés; de abrir el abanico de posibilidades para visualizar otro posible campo de acción: pasar del plano de la capacidad técnica o del mero desempeño de oficios al terreno donde se desenvuelven los papeles o roles de “supervisión”, “conductor”, “gestor”, “motivador”, “vinculador”, “productor”, en fin.

Pues bien, si los empleados de corte técnico requieren de un 70 u 80 % de conocimientos prácticos o empíricos y, en el resto se aplican en conocimientos formativos o humanísticos, para efectos de este propósito, se requiere obrar al contrario: un recurso humano frente a clientes, proveedores, inversionistas, intermediarios, funcionarios, etc., requiere imprescindiblemente de un 70 % de capacidades de corte humano y de un 30% de capacidades técnicas.

La apuesta estriba en abandonar el cascarón viejo para desarrollar competencias nuevas, diferentes, innovadoras, creativas, globales, pues habrá un mar de personas a las cuales se les debe transmitir **confiabilidad, apoyo, seguridad, confidencialidad** para lograr el **compromiso** de la empresa²⁰. Desde otro ángulo, se trata de asumir el compromiso en términos excelentes para que la carga de indicadores siempre esté a la alta.

Entonces, para el propósito de la presente tesis y en particular para el cierre de este primer capítulo, cobra pertinencia las contribuciones del cuerpo de colaboradores de dicho blog, cuyo reto mayor consiste que los mandos intermedios se transformen en **Gestores de Personas y Soluciones**²¹ (GPS).

¹⁹ Es decir, se trata de atender una encomienda superior: salirse de sí para mirar en el otro otras capacidades, otras cualidades personales o de conjunto, o bien, potenciar las que ya tiene... procurar organizadamente contribuir al desarrollo del recurso humano para bien del equipo de trabajo y de los propósitos generales de la empresa en constante crecimiento y desarrollo global. Véase la página: <http://lasrelacioneshumanasenlaempresa.blogspot.com/2009/01/tecnicas-de-motivacin-laboral.html>.

²⁰ “Para la mayoría de la gente, un trabajo significa más que una serie de tareas a realizar o el lugar al que van a ganar dinero” Scout Robinette y Claire Brand "Marketing Emocional".

²¹ Véase: <http://lasrelacioneshumanasenlaempresa.blogspot.com/2009/10/transformarse-en-gestor-de-personas.html>

En esta línea, el blog da cuenta de la necesidad de formar en los recursos humanos las competencias más allá de las puramente profesionales. Un profesional de las relaciones humanas del siglo XXI, requiere unos conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias mucho más allá de la parte técnica u operativa. A continuación se enlistan las 10 siguientes:

PERSONALES:

- 1.- Aprender por sí mismo.

COMUNICATIVAS:

- 2.- Comunicar de manera adecuada.

SOCIALES:

- 3.- Trabajar en equipo.
- 4.- Prevenir y resolver conflictos.

PROFESIONALES:

- 5.- Resolver problemas.
- 6.- Espíritu emprendedor.
- 7.- Adaptarse al entorno.
- 8.- Motivado por el aprendizaje permanente.
- 9.- Prevenir riesgos de trabajo.
- 10.- Innovación.

Debemos asumir que la capacitación sobre competencias va muy en relación con los hábitos, tipo gestión del tiempo, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, creatividad, etc. que contribuyen a dar pautas y ejercicios con los que se puede comenzar a cambiar y realizar las cosas de otra forma²².

Por mucho que estemos hablando de competencias, los cambios deben partir de la persona o trabajador y también del personal ejecutivo. Todos deben tener asumido que es desde la persona como se hará el diseño o rediseño de aquello que se quiere hacer diferente y creativo; previendo que los hábitos y las rutinas desde la perspectiva competencial están muy consolidados, y el reconducirlos, conlleva esfuerzo y perseverancia.

²² En palabras de **Juan Martínez de Salinas Murillo**, Licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza, con un Master en Gestión y Dirección de Recursos Humanos por el Colegio Oficial de Politólogos y Sociólogos de Madrid. En esta misma institución ha cursado un Master en Prevención de Riesgos Laborales, especialidad de Ergonomía. Profesional de los recursos humanos, formación, orientación laboral, redes profesionales, empleo on line... todo aquello que tenga que ver con la gestión de las personas. Desde febrero de 2007, desarrollo este blog de recursos humanos dando mi punto de vista para generar debate y profundizar en los diferentes temas.

CAPÍTULO II

MARCOS DE FUNDAMENTACIÓN PARA LAS EFECTIVAS RELACIONES HUMANAS

2.1.- “Competencias²³ Comunes” claramente significativas.

David McClelland, uno de los mayores expertos en comportamiento humano, en 1973 publicó el artículo *Testing for Competence rather than Intelligence* ("Medir la competencia en vez de la inteligencia")²⁴ en el que deja en claro que para determinar lo que realmente garantiza un desempeño excelente sugirió analizar las competencias que ponen en juego los profesionales con talento. McClelland se basó en las conclusiones que obtuvo de una investigación encargada por el Departamento de Estado norteamericano a principios de la década de 1970²⁵. La técnica de recogida de información utilizada fue la denominada *Behavioral Event Interview* (BEI o "Entrevista de Incidentes Críticos"), que permitía conocer en detalle cómo los diplomáticos se habían enfrentado a tres situaciones en las que habían fracasado y a tres en las que habían salidos exitosos.

A través de esta técnica, descubrieron que los agregados culturales de las embajadas norteamericanas excelentes tenían tres competencias comunes claramente significativas:

- 1.- La sensibilidad interpersonal e intercultural,**
- 2.- Expectativas positivas de los demás, y,**
- 3.- Rapidez y comprensión de las redes de influencia.**

Estas tres características no son conocimientos que aprendieron en la Universidad, tampoco se tenían en la prueba de selección, pero eran *habilidades clave para un adecuado desempeño*. Los empleados exitosos no solo poseen conocimientos, sino que manejaban habilidades y destrezas que se plasmaban en actitudes propicias que se desprendían de sus creencias, valores, percepciones e intuiciones; en otras palabras, resultaron ser “gente competente”, es decir, quien supo actuar y dirigirse en el

²³ El concepto de competencia comenzó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

²⁴ Publicado en la revista *American Psychologist*, donde asegura que las calificaciones escolares, los conocimientos académicos y el cociente intelectual (CI) no predicen el buen desempeño en el trabajo.

²⁵ Con McClelland colaboró Richard E. Boyatzis (1982), en un estudio sobre las características personales de los empleados de la American Telephone and Telegraph (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. A este último estudio se debe una de las definiciones más recurridas para configurar la concepción de competencias: "**Unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo**

momento y lugar oportuno. En consecuencia, se definieron, los indicadores de desempeño requeridos para ser exitosos en el puesto que desempeñaban como *Agregados culturales* a partir de conductas observadas en condiciones diversas.

David C. McClelland (1973), analizó con detalle **la motivación** que condiciona los comportamientos de los profesionales en torno al desempeño competente, describiendo la motivación como *el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos*. En esta línea, los elementos-eje que tejen tal motivación, se estructuran así:

- Por y para el logro del objetivo (eficiencia),
- Centrado en el poder hacer (saber-influir) y,
- La afiliación o sentido de pertenencia e identidad (cohesión del equipo de trabajo).

Así, el futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción **holística** en la que implica la intervención de las competencias, e incluir no solo conocimientos y habilidades para **saber hacer**, sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (**querer ser**). La interrelación de todos estos elementos, además de los conocimientos y capacidades en juego, contribuye al logro de los propósitos; afinar la capacidad de gestión y generar entornos y ambientes de aprendizajes productivos.

Desde un marco general, la dinámica de la llamada "sociedad del conocimiento" o "sociedad de la información" también se refleja necesariamente en el campo educativo, empresarial y social. Los cambios profundos en la economía, la sociedad y el conocimiento crean un nuevo contexto en el que la educación integral se afronta a nuevos retos²⁶.

²⁶ Aprender a conocer; Aprender a hacer; Aprender a vivir juntos; Aprender a ser; y Aprender a transformarse uno mismo y la sociedad. Véase: "La Educación encierra un tesoro" de Jaques Delors, UNESCO.

Se debe entender a las competencias dentro de la relación entre desempeños individuales, ESTRATEGIA de la organización²⁷ y el SISTEMA de trabajo asumido. La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de la GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS implica Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, lo cual parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a las preguntas ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace? y ¿Para qué lo hace?. Lo anterior implica que la dirección estratégica de la organización, en la gestión de las competencias para la productividad del recurso humano, ha de tener clara su misión y visión en coherencia con la estrategia y sistema arriba enunciado.

Finalmente, las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional y de desempeño.

En suma, la gestión por competencia tendrá su impacto en la propia organización del trabajo. Las personas serán, por tanto, las auténticas suministradoras de las habilidades de desempeño que contribuyan a la organización o al sistema. Por consiguiente, se tendrá como resultado verdaderos equipos de trabajo que ejemplifiquen lo que los recursos humanos deben ser capaces de aportar principalmente a la organización para la cual trabajan y para la cual han de crecer profesional, técnica y globalmente.

²⁷ Gary Hamel y Prahalad (1994) trajeron dos ideas a la vanguardia de la gestión en la década de 1990: Creación de una intención estratégica que domina el pensamiento empresarial, y comprensión de las competencias básicas que necesita la organización para llegar hasta allí. **Gary Hamel** es un experto en **gestión empresarial**. Es cofundador y Presidente de Strategos, **empresa** consultora internacional con sede en Chicago. Es autor de los **conceptos intención estratégica, la competencia central, la imaginación corporativa, la arquitectura estratégica, y la perspicacia en la industria**. **El Doctor Prahalad** es profesor de administración de empresas de varias instituciones incluida la universidad de Michigan y autor de muchos libros aclamados en el mundo de los negocios. Ambos escriben el libro "**Competing for The Future**" (1994) con el que se tiene un inmenso **impacto en la manera en que las empresas piensan LA ESTRATEGIA, en la que una empresa que aspira al éxito, debe diseñar su propio futuro sin depender de otras**.

2.2.- ¿“Psicología industrial” o Deontología?

Ante las implicaciones que conlleva emprender un programa de *mejora continua* para el desarrollo de personal al comienzo de la segunda década del siglo XXI, y atender tales necesidades con categorías de la Psicología industrial o Psicología aplicada a la industria de hace 30 años²⁸, estaríamos fuera de lugar, perdidos en el tiempo y condenados al fracaso en materia organizacional y de aplicabilidad de los conocimientos para obtener un producto y/o resultado de calidad mundial.

Es importante hacer una retrospectiva a los antecedentes inmediatos en materia de personal pero es más relevante entender los procesos administrativos bajo contextos y categorías que hoy día nos han provisto múltiples ciencias, saberes, prácticas y herramientas innovadoras, con el propósito de obtener aplicabilidad de los conceptos que intervienen, y productividad en las acciones en materia de personal. Hoy día, los conocimientos son bastos; las prácticas son especializadas; se tiene una versatilidad en la carga de herramientas; los procesos son sustantivos y variados, etc. de tal manera que debemos ocuparnos permanentemente en la reingeniería del recurso humano.

En esta ruta, aquí comienza un deslinde de orden conceptual y procedimental ante las primeras aportaciones de la Psicología industrial. Lo que a continuación se recupera, se presenta como un sustento principal del presente trabajo, que proviene de una de las disciplinas que sienta las bases en la búsqueda por la competitividad en la persona profesional: **la Deontología**.

En un sentido práctico se asume el concepto Deontología en referencia al **buen hacer que produce resultados deseables**, sobre todo en el ámbito de las profesiones²⁹. Un

²⁸ No perdamos de vista las primeras aportaciones que están a la base de este recorrido expuestas en el capítulo anterior. No olvidemos que las contribuciones de Elton Mayo, H.W. Taylor, de H. Fayol y Mc Douglas fueron muy importantes en su momento, pero, ante las necesidades del siglo XXI, y para efectos de este trabajo, representan un importante fundamento restringido para atender la productividad de las relaciones humanas. Siguiendo el análisis, se hace referencia a 30 años atrás por retomar las aportaciones clásicas de Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner quienes sostienen la Psicología “está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria”, sin ahondar más allá del fenómeno de la motivación humana en la industria, de la selección, adiestramiento y desarrollo de personal, y de la relación obrero patronal. Véase: Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner, **Psicología industrial**, Trillas, México, 1977.

²⁹ En palabras de José María Barrio Maestre, profesor titular de la Universidad Complutense de Madrid, la palabra **deontología** la articula el inglés Bentham (1748-1832) en su obra *Science de la Morale*. Del griego δέον "**debido**" y λόγος "**Tratado**" (París, 1832). Hace referencia a la rama de la ética cuyo objeto de estudio son aquellos fundamentos del deber y las normas morales que tienen los profesionales de una determinada materia. Consultar: <http://es.wikipedia.org/wiki/Deontolog%C3%ADa>.

buen profesional es alguien que, en primer lugar, posee una destreza técnica que le permite, en condiciones normales, realizar su tarea con un aceptable nivel de competencia y calidad. Por consiguiente, las reglas del “buen hacer” (*perfectum officium*) constituyen, sin duda, deberes profesionales a cumplirse en tiempo y forma.

En un sentido técnico sin alejarnos del mundo habitual del recurso humano profesional, la *Deontología* suele usarse para designar la “moral profesional” o “moral especializada”, aunque esta acepción no la vamos a utilizar para efectos de esta tesis, como parte de la *Moral* en sentido estricto. Dicho de otro modo, se abordará aquí la *Deontología* como un capítulo de la **Ética general**; se le ubica en el marco de la *teoría de los deberes profesionales*. En esta ruta, siendo la Deontología como una parte especial de la ética, contribuye y explica al hombre (*anthropos*) que se preocupa para el bien-ser en tanto el bien-vivir, cuyos buenos resultados serán para beneficio de sí y para los otros.

Este planteamiento tiene otras raíces. En la vida cotidiana de la antigua Grecia, se buscaba siempre “lo ideal”, lo mejor para la constitución de la persona, del ciudadano, finalmente, procurar la auto-constitución del Hombre. Bajo este paradigma, los atenienses, trataban incansablemente de forjar la “*areté*”, (auto capacitarse para llegar a tener o ser lo mejor de lo mejor). *Areté* significa que algo es bueno para algo, y era natural que un griego, al oír esta palabra, preguntase, ¿La *areté* de qué o de quién? Entre los griegos, se tenía a la vista de todos la *areté* del carpintero, la *areté* del guerrero, de los generales, de los zapateros, etc. así, se tenía, entonces “una *areté* del atleta”; una *areté* doméstica; una *areté* militar; una *areté* política. En suma, el atributo *areté*, refería a la “eficacia”³⁰. Producto de estos preceptos y prácticas habituales, los griegos clásicos nos heredaron conocimientos técnicos, históricos, estéticos, humanísticos, artísticos, axiológicos, mitológicos, matemáticos, metafísicos, etc. y, sobre todo, una gran capacidad de asombro ante lo diferente y lo novedoso; ellos fueron hábiles en materializar capacidades y actitudes.

³⁰ W. K. Guthrie, “Los filósofos griegos”, FCE, pp. 14, México, 1973. Se sugiere profundizar al respecto, consultando la obra de Werner Jaeger, “La Paideia”, particularmente, los apartados referidos a la posición de los griegos en la historia de la educación humana y nobleza y “*areté*”, en FCE, pp. 3-29, México, 2002.

Todos estos elementos constituyen a un ser integralmente humano y eficaz, de tal suerte que *su ser es su vivir*; su *ser* es su *producción y contribución* para con los demás, como la clave para la mejor vida personal, profesional y socialmente hablando.

Finalmente, se trata de entender que el quehacer del recurso humano no está exento de una verdad que lleva consigo como una verdad propia a su naturaleza que le constituye como humano y que no está exenta de consecuencias prácticas y eficaces. ¿En qué consistiría apropiarse de esa verdad práctica? estriba en llegar a ser eso que es: **humano**, a confirmar con su obrar habitual y organizacional que su persona representa una actitud dentro de un tejido social.

En suma, el papel de la deontología en el marco de la vida empresarial del siglo XXI, particularmente para efectos de potencializar las capacidades del recurso humano, estriba en conducir y adecuar la actitud personal - profesional a las **expectativas sociales**, al cuerpo de necesidades ya de la Institución, de la empresa, de la organización u asociación, de la sociedad en general; pero, sobre todo, para las exigencias de los tiempos actuales, la deontología debe contribuir para atender al amplio horizonte extendido **en red tecno-socio-cultural** materializado en el mundo de la informática y de las telecomunicaciones que ha estado influyendo desde la segunda década del presente siglo. (Véase capítulo cuatro).

2.3.- Inteligencias Múltiples Vs. “Coeficiente Intelectual” (Q.I)

Howard Gardner³¹ fue invitado en 1979 por la fundación Bernard Van Leir (grupo filantrópico holandés) a discutir un tema del lado de las humanidades: **el potencial humano y su realización**. Temática en la cual confluyen disciplinas como la antropología, psicología cognitiva, psicología del desarrollo, psicometría, estudios

³¹ Nació en Scranton, Pensilvania en 1943. Sustenta que cada persona tiene, por lo menos, ocho inteligencias o habilidades cognoscitivas. Gardner es codirector del Proyecto Zero en la Escuela Superior de Educación de Harvard, donde además se desempeña como profesor de educación y de psicología, y también profesor de Neurología en la Facultad de Medicina de la Universidad de Boston. En 1983 presentó su teoría en el libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* y, en 1990, fue el primer estadounidense que recibió el Premio Grawemeyer de la Universidad de Louisville. En él, critica la idea de la existencia de una sola inteligencia, a través de las pruebas psicométricas.

biográficos y anatomía. Es el estudio de las *Estructuras de la mente* lo que a Gardner le interesa, que, más tarde se conoce mundialmente como “inteligencias múltiples” (IM) obra que, a partir de 1983, cobra una matización muy importante no solamente en el contexto escolar, su aplicabilidad es rica también para efectos de capacitación laboral, aportando:

- _ *una nueva visión de la educación centrada en el individuo;*
- _ *la creación de formas de evaluación radicalmente distintas de los test estandarizados;*
- _ *conectar inteligencia con creatividad, genialidad (talento), habilidad y destreza (aptitud).*
- _ *introducir la noción de “contextualización de las inteligencias”, “inteligencias distribuidas”, la posibilidad de inteligencias adicionales...*
- _ *Aprender aún después de abandonar el contexto escolar formal; capacidad de generar nuevos problemas y encontrar soluciones a los mismos...*
- _ *la relación entre inteligencia y pensamiento crítico; inteligencia y habilidad artística;*
- _ *identificar y desarrollar competencias que permiten a una persona resolver problemas de la vida cotidiana.*

Bajo esta perspectiva, la inteligencia no es unívoca o uniforme. Debemos recuperar una visión pluralista de la mente y de sus amplias aplicaciones, tomando en cuenta a la inteligencia como una capacidad transformada en **destreza a desarrollar**, dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, la socialización de las experiencias, entre otros factores y no únicamente partir del resultado estándar de un test que mide el Coeficiente Intelectual (CI)³² y asentar sus resultados como tabla rasa para medir todo. Por consiguiente, H. Gardner enfatiza que así como hay tipos de problemas a resolver, también hay diferentes tipos de inteligencias, como las que siguen:

³² H. Gardner abre crítica contra Alfred Binet autor del “Test de inteligencia” y su medida como “Coeficiente Intelectual”(CI). Como otras modas parisinas, el CI llegó a los EEUU con mediado éxito hasta la primera guerra mundial, desde entonces el CI ha aparecido como el éxito más grande de los Psicólogos para medir o cuantificar la inteligencia real o potencial de la persona, de tal suerte que cientos de personas van en búsqueda de su medida perfecta de inteligencia para saber si ha progresado o no. Véase: Howard Gardner, *Inteligencias múltiples*, en pocas palabras, Paidós, PP. 23.30, Barcelona, 1995.

Inteligencia verbal-lingüística: “Es hábil con las palabras”. En la antesala de esta inteligencia se encuentra el gusto por el asombro, lo que maravilla y encanta. Gusto y capacidad que tienen las personas que se encuentran, por ejemplo, con el cuento, con la leyenda, con la fábula, con el ensayo, etc. dicho de otra manera, desde esta inteligencia, es acercarse a la pro-vocación del pensamiento libre y creativo para compartir bajo el farol de luna, versos o prosas acompañadas de todas las flores de abril y de la música de la piel de verano... jugando a coger el agua, a tatuar el humo, a no irse llorando...

- **Habilidades cognitivas:** describir, narrar, comunicar, resignificar vocabulario, resumir, sintetizar, bosquejar, etc.
- **La desarrollan:** escritores, poetas, ensayistas, periodistas, abogados, actores, etc.
- **Aprendizajes:** domina el lenguaje hablando y escribiendo, jerarquiza palabras, establece relaciones a través de la comunicación; da sentido a los discursos...

Inteligencia lógica-matemática: “Es hábil con los números”. Conlleva a ponernos a pensar en la cantidad de elementos que hay en toda ESTRUCTURA y en la multiplicación o fragmentación de éstos. También implica ponerse a pensar en lo exacto y en lo preciso de los resultados. Este tipo de inteligencia se utiliza para resolver problemas geométricos y de cálculo; se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como “la inteligencia que poseen los que sí saben”.

- **Habilidades cognitivas:** Identifica, calcula, compara, mide, proyecta, concluye, etc.
- **La desarrollan:** Físicos, matemáticos, arquitectos, “Maistros” de obra, Ingenieros,
- **Aprendizajes:** resolviendo problemas, experimentando, interrogando...

Inteligencia visual-espacial: “Es hábil con las imágenes”. Se ha dado cuenta que hay personas que se pierden muy fácil y otras, en cambio, logran ubicarse con mayor facilidad? Esta inteligencia consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marineros, pilotos, ingenieros, cirujanos, escultores, arquitectos, decoradores, diseñadores, etc.

- **Habilidades cognitivas:** Diseñar, dibujar, construir, trabajar con números, experimentar...
- **La desarrollan:** Geógrafos, exploradores, escultores, arquitectos, marinos...

- **Aprendizajes:** Visualizando planos, mapas, fotografías, tomografías; manipulando objetos, operando simuladores, construyendo prototipos; lectura de gráficos; recorriendo laberintos; armando rompecabezas...

Inteligencia musical: “Le apasiona la música”. Se manifiesta a una edad temprana. Se tienen frutos de manera espléndida y genial cuando se logra darle vida y sentido a los sonidos.

- **Habilidades cognitivas:** escuchar, comprender, demostrar, seleccionar, narrar, clasificar...
- **La desarrollan:** cantantes, compositores, músicos, directores de orquesta o banda...
- **Aprendizajes:** cantar, sensibilidad, entendimiento y comprensión; identificación de sonidos

Inteligencia corporal-kinestésica: “Es ágil con el cuerpo”. La agilidad y la destreza es producto de la efectiva relación mente-cuerpo... la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas.

- **Habilidades cognitivas:** Interpretar, danza, interactuar, dinamizar, movilizar,
- **La desarrollan:** Es la inteligencia de los deportistas, artesanos, cirujanos, bailarines...
- **Aprendizajes:** Dominio del cuerpo, Manipulación de objetos, dramatiza...

Inteligencia intrapersonal: “Conocimiento de sí mismo”. Es el principio de la sabiduría y de la transformación de la persona. Esta capacidad no nos la puede dar nadie ni se encuentra en un cartabón. Consiste en verse de instante en instante en el espejo de la convivencia, en ver la propia relación con los bienes, las cosas, las personas y las ideas.

- **Habilidades cognitivas:** Diferenciar ideas; fijar metas, identificar debilidades y fortalezas; auto-controlar; auto-reflexionar...
- **La desarrollan:** la persona, individuo o ciudadano; los buenos vendedores; políticos; profesores; terapeutas; pacientes...
- **Aprendizajes:** Autoconocimiento; auto-reflexión; concentración; control de sentimientos; toma de decisiones; visión de sí; mejora en la actitud...

Inteligencia interpersonal³³: Habilidad para “ponerse en los zapatos del otro”. Desarrollar la capacidad de relacionarse significativamente con las personas y trabajar con ellas; para formar equipos disciplinares; constituir colegios para abordar un proyecto; formar parte de una sociedad para el cumplimiento de una encomienda

- **Habilidades cognitivas:** Relacionar, identificar, consensar, colegiar, liderar, comunicar
- **La desarrollan:** profesores, líderes, coordinadores, directivos, supervisores, padres de familia, autoridades municipales, psicólogos...
- **Aprendizajes:** Mantener una posición de apertura; contribuir a construir consensos; identificar a sus pares;

Inteligencia naturalista: Estudio, entendimiento y respeto por la naturaleza. El estudio y aprecio no es “naturalista” en el sentido corriente del término, se requiere hacer el vínculo entre el comportamiento de la naturaleza frente a las necesidades y valoraciones de la sociedad.

- **Habilidades cognitivas:** Demostrar, identificar, seleccionar, clasificar, valorar
- **La desarrollan:** Biólogos, botánicos, Zoólogos, astrónomos, físicos,
- **Aprendizajes:** Colabora, discrimina, comprende, recicla...

Las inteligencias son igualmente de importantes todas. La crítica de Howard Gardner está dirigida contra aquellos sistemas de enseñanza que priorizan el desarrollo de la inteligencia lógico-matemática y la inteligencia lingüística, y, en el peor de los casos, “las mide”, las estandariza y las exhibe a título de “coeficiente intelectual del alumno”. Entonces, la invitación no consiste en enunciar y memorizar el anterior listado, por el contrario, es darse cuenta que a través del estudio de las Inteligencias Múltiples, H. Gardner provoca a los sujetos de trabajo “ponerse en los zapatos del sujeto”; partir del sujeto trabajador como centro de habilidades y capacidades latentes y diversas; regenerarse cómo persona a partir de su autonomía y con el apoyo de sus pares.

³³ Esta es una de las Inteligencias que más contribuye en el soporte de este apartado para el propósito de la presente tesis. Gardner sostiene que la evidencia biológica de la inteligencia interpersonal abarca dos importantes factores (...) el segundo factor es la importancia relativa que tiene para los humanos: la interacción social (...) pues, ya desde las sociedades prehistóricas se requería de la participación y la cooperación de una gran cantidad de gente. **La necesidad de cohesión en el grupo, de liderazgo, de organización y de solidaridad** surge de forma natural a partir de este antecedente primigenio. H. Gardner, Op. Cit. pp. 41.

2.4.- Inteligencia Emocional, Conocimiento de sí y Toma de decisiones

Desde hace más de cinco décadas se tiene en la literatura y en la práctica empresarial que el Coeficiente Intelectual es un instrumento de diagnóstico para saber si el personal tendrá éxito en el desarrollo de sus funciones ya de corte académico o profesional. Sin embargo, las empresas de *calidad global* han venido usando otras capacidades y competencias en su personal operativo y directivo muy necesarias para afrontar, más que el cumplimiento de metas y estándares, el estado emocional proactivo para el logro de los objetivos con calidad humana y organizacional.

El propósito de este apartado tiene cierta similitud con el inmediato anterior, la diferencia estriba *_no de menor importancia_* en que el estudio de la inteligencia no siempre tiene que ver con cuestiones de enseñanza y aprendizaje objetivas y concretas *_en sentido estricto_*. De la mayor parte del siglo pasado a la fecha se han tenido bastas investigaciones en torno a lo no concreto en relación a la inteligencia humana. El estudio de las emociones y su influencia en la actitud y productividad, cada día cobra mayor fuerza para el desarrollo de la persona, de las empresas, de las instituciones y de la sociedad en general.

En esta ruta de antecedentes genéricos, Thorndike, en 1920, utilizó el término “inteligencia social” para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de inteligencia no serán completos ni tampoco las respuestas serán las mismas pues los factores que intervienen en contexto son también diferentes. Como ya se ha sostenido con anterioridad, para H. Gardner (1983), los indicadores de inteligencia como el Coeficiente Intelectual (CI), no explican plenamente la “capacidad cognitiva”³⁴ en los humanos.

Compilando los textos que hacen alusión al tema, en cuanto a los orígenes de la inteligencia emocional, el uso más lejano que se tiene sobre inteligencia emocional

³⁴ Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional.

pertenece a Carlos Darwin (1940) quien sostiene que para efectos de *supervivencia*³⁵ es de suma importancia la expresión emocional. La literatura tradicional atribuye el primer uso del término inteligencia emocional a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral *Un estudio de las emociones: El desarrollo de la inteligencia emocional*³⁶, de 1985. Otros estudios los ofrece Joseph Ledoux, a partir de su libro "El cerebro emocional (1996), en el que divulga sus hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro, en los que exhibe que la emoción precede al pensamiento.

Finalmente, después de este sintético recorrido, en 1983, es Howard Gardner quien en sus primeras investigaciones cuyos resultados aparecen en su "Teoría de las inteligencias múltiples" (*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*) introdujo la idea de incluir tanto la *inteligencia interpersonal* como la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas y la *inteligencia intrapersonal* como la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios. Texturas que son tomadas más tarde por Daniel Goleman para dar cuenta del papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

³⁵ La intención de "La expresión de las emociones", uno de los libros más fascinantes de Charles Darwin -escribe Jesús Mosterín en el prólogo-, era describir las principales acciones expresivas en el ser humano y otros animales, principalmente en los primates y animales domésticos (perro, gato, caballo, etc.) y explicar el origen y desarrollo de esas acciones. Consultar en Charles Darwin, [The Expression of the Emotions in Man and Animals, Ed. Laetoli, Colección Biblioteca Darwin, SBN 9788492422173](#). Puntualizando hacia 1840, Carlos Darwin inició el estudio de la expresión humana, aunque no publicó sus resultados hasta 1872 (Darwin, 1872/1946, 1975, 1977; Freedman, 1978; Hemleben, 1971). Durante ese período recogió distintas pruebas que apoyaban la hipótesis de la universalidad de la expresión facial, además, estudió el desarrollo de la comunicación gestual de sus hijos para una panorámica de las biografías infantiles en el siglo XIX. Véase: http://sid.usal.es/idoocs/F8/ART11419/expresi%C3%B3n_facial_ciegos_cong%C3%A9nitos.pdf.

³⁶ Payne, W.L. (1983/1986). **A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire**. Dissertation Abstracts International, 47, p. 203A.

Daniel Goleman también recoge el pensamiento de numerosos científicos del comportamiento humano que cuestionan el valor de la inteligencia racional como predictor de éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, etc. Citando numerosos estudios Goleman concluye que el Coeficiente Intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso, no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

En suma, la Inteligencia emocional³⁷ contribuye a desarrollar importantes capacidades en las personas tales como:

- *Capacidad de motivarnos a nosotros mismos.*
- *Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.*
- *Perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones*
- *Controlar los impulsos*
- *Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente.*
- *Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, temperamento y emociones de los otros.*
- *Diferir las gratificaciones*
- *Regular nuestros propios estados de Ánimo*
- *Evitar que la angustia interfiera en nuestras facultades racionales*
- *Capacidad de empatizar y confiar en los demás.*

2.5.- La Efectividad de la Dirección (Con visión humanista de la organización)

En el primer capítulo se dio cuenta de las aportaciones de una de las más importantes escuelas de relaciones humanas destacando la visión en materia de desarrollo de personal, de su protagonismo para el cambio significativo y su papel en la mejora continua de los procesos. En este apartado, se hace énfasis en la efectividad a lograr

³⁷ Véase en Daniel Goleman, *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. (2001).

por parte del recurso humano, sobre todo en el personal directivo, y, de éste, para con su equipo de alto rendimiento en el marco de los objetivos trazados por la empresa.

Este siglo se presenta con una serie de fenómenos que apuntan hacia el cambio permanente que definen diferentes formas en la relación Estado–Empresa-Sociedad, las que configuran los nuevos contenidos, alcances y limitaciones a los servicios que presta los gobiernos conjuntamente con todos los sectores, instituciones y actores de la sociedad como respuesta a las necesidades de la vida social organizada. Estos cambios indudablemente afectan también a la empresa, a las instituciones, a las organizaciones y a los trabajadores.

Frente al desafío que implica la modernización de la Empresa como organización productiva se han abordado procesos de cambio de alta complejidad que exigen la interrelación coordinada de lo estratégico, lo estructural y lo cultural, requiriendo, respectivamente, procesos de adaptación de la organización al entorno, e internamente, un proceso de reingeniería que implica, entre otros aspectos, la adaptación de sus procesos de gestión, y, en particular, la adaptación de cada uno de sus integrantes.

Estas transformaciones, asociadas a la revolución científico-tecnológica, plantean un escenario exigente, sumamente competitivo, que requiere nuevos estilos de conducción y la formación de recursos humanos. Este es el punto en cuestión.

La trascendencia y profundidad de los cambios mundiales plantean la necesidad de instalar mecanismos de modernización de la gestión, que favorezcan una real participación en todas las organizaciones y, en particular, en la empresa, haciendo saludable la convivencia laboral y posible la excelencia en el desarrollo de las tareas. Esos mecanismos incluyen **la formación de líderes** para el proceso de cambio, orientados tanto por el interés por los objetivos organizacionales como por los objetivos del personal a su cargo.

Motivar, escuchar, delegar, son funciones del perfil de liderazgo requerido en la actualidad, coherente con la construcción de organizaciones capaces de alcanzar el

doble desafío que implican, por un lado, *a.- las transformaciones internacionales actuales* y, *b.- por el logro del desarrollo del factor humano*, entendido como el recurso más valioso de una organización, y motor de la innovación y progreso. Este planteamiento implica allegarnos de un **enfoque de la gestión consecuente** con una visión humanista de las organizaciones y de las relaciones de trabajo; con una conducción efectiva de las empresas en conexión con la calidad de vida de cada uno de los que operan en y para ellas.

En este sentido, Peter Drucker³⁸, sostiene que para que un ejecutivo tenga éxito no necesita ser carismático. “Los grandes ejecutivos pueden ser carismáticos o sin brillo, generosos o tacaños, visionarios u orientados a los números. Pero todo ejecutivo eficaz sigue ocho prácticas:

- 1.- *Preguntaban ¿Qué hay que hacer?*
- 2.- *Preguntaban ¿Qué le conviene a la empresa?*
- 3.- *Desarrollaban planes de acción.*
- 4.- *Asumían la responsabilidad de sus decisiones.*
- 5.- *Asumían la responsabilidad de comunicar.*
- 6.- *Se centran en oportunidades en vez de problemas.*
- 7.- *Conducían reuniones productivas.*
- 8.- *Pensaban y decían “nosotros” en vez de “yo”.*

Las dos primeras prácticas les permitían obtener el conocimiento que necesitaban. Las cuatro siguientes les ayudaban a convertir ese conocimiento en acción eficaz. Las dos últimas aseguraban que toda la organización se sintiera responsable³⁹. Siguiendo la literatura de Peter Drucker, el trabajador o eficiente directivo no se hace la pregunta ¿Qué quiero hacer?, esta debe ser cambiada por **¿Qué hay que hacer?** Este es el primer reflejo de una postura flexible e incluyente en contribución a formar parte de un equipo de alto rendimiento. Esquemáticamente hablando, después de preguntarse

³⁸ Tras cuatro años en Londres, el auge del nazismo lo forzó a emigrar a EE.UU. en 1937, donde se convirtió en profesor y escritor. Su primera labor como consultor fue en 1940. Después de enseñar en el Sarah Lawrence College de Nueva York desde 1939 hasta 1949 y en Bennington College de Vermont desde 1942 hasta 1947, dio clases de *Administración de Empresas* en la Universidad de Nueva York (1950-1971). Uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta cosmovisión de todos los administradores de empresas, administradores públicos, administradores de organizaciones sin ánimo de lucro y de todos los ejecutivos de marketing del mundo entero. Hoy es considerado ampliamente como el padre del *management* como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios. Consultar: http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker.

³⁹ Véase: Peter Drucker **¿Qué hace eficaz a un ejecutivo?** Artículo publicado por Harvard Business Review, el 31 de marzo del 2008.

¿Qué hay que hacer? el ejecutivo eficaz establece prioridades, se apega a éstas y se plantea enseguida ¿Qué debe hacerse ahora?

Esta ruta conduce a prioridades nuevas y diferentes. “¿Es esto lo correcto para la empresa?”. Escriba un plan de acción. Debe pensar en los resultados deseados, las posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias de la forma en que utilizará su tiempo.

Además, el plan de acción necesita crear un sistema para controlar los resultados en función de las expectativas

2.6.- Cultura y Liderazgo Organizacional

Optar por un pensamiento (gerencial) flexible, incluyente e innovador a la altura del siglo XXI, es pensar y contribuir para una “estructura” (del latín *struere*: construir)⁴⁰ y un “sistema” (del griego *sunistánai*: “causar una unión”. Del latín sistema: “objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente”)⁴¹ que conlleva necesariamente por lo menos tres elementos generativos:

- a.- Una *visión sistémica* compartida,
- b.- *Trabajo en equipo* colaborativo,
- c.- El desarrollo de *modelos mentales generativos* como pertinentes herramientas para transformar la forma de pensar y de actuar al interior de las organizaciones, y, en consecuencia, contribuir para una
- d.- Organización *abierta al aprendizaje*: de visiones compartidas, con crecimiento de personal y atenta al desarrollo del pensamiento sistémico.

Establecer una visión **estructurante**, **sistémica** y **compartida**, es partir de categorías que conllevan a situarnos en el diseño y efectividad de una “organización inteligente”.

⁴⁰ “Algunas personas piensan que la *estructura* de una organización es el organigrama. Otras piensan que *estructura* alude al diseño del flujo de trabajo y los procesos empresariales. Pero en el pensamiento sistémico la *estructura* es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones y cientos de factores más”. Véase: Peter Senge, La Quinta disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, Granica, pp. 94-95, Argentina 2006.

⁴¹ Consultar: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>. También, y sobre todo, en Peter Senge, Op. Cit. pp. 94.

Para P. Senge, la creación de organizaciones “inteligentes” parte de cinco disciplinas⁴² de aprendizaje, que constituyen programas permanentes de estudio y práctica:

1.- Dominio personal: aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras y propósitos que escogen.

2.- Modelos mentales: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como modela nuestros actos y decisiones.

3.- Visión compartida: elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.

4.- Aprendizaje en equipo: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

5.- Pensamiento sistémico: un modo de analizar _ y un lenguaje para describir y comprender_ las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Siguiendo la óptica de la organización “inteligente”, sintéticamente hablando, abre dos tareas o deja dos enseñanzas: por un lado, la pregunta ¿Qué tipo de *liderazgo* ejerceremos en la organización? La segunda, paralelamente, consiste en desplegar una búsqueda de *talento humano*, de un talento que expande continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando alta disposición de aprender y contribuir más rápidamente que sus competidores. Atendiendo a la primera, se trata de descentralizar el papel del liderazgo, es decir, tener la visión y la capacidad de aprovechar al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia la consecución de objetivos comunes. Desde esta acepción, nótese que, las dos tareas o

⁴² En palabras de P. Senge, “Practicar una disciplina, equivale, a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin. Una disciplina no es un mero tema de estudio. Es un conjunto de técnicas, basadas en una teoría o imagen del mundo, cuya práctica exige estudio y concentración. De esa manera, nuestra capacidad evoluciona de tal modo que aprendemos a mirar el mundo de otras maneras”. Op. Cit. pp. 6-7.

enseñanzas se entrelazan a favor de una organización estructural, sistémica y global, que se resume, conectando liderazgo y talento humano, en una *visión compartida* para elevar los estándares de calidad ya trazados.

Consecuentemente, el *liderazgo descentralizado* y el *talento humano* son los mejores arquitectos del futuro de la empresa. Ambos dejan de ser víctimas de las circunstancias o eventualidades participando activamente en la creación de nuevas circunstancias. El *liderazgo descentralizado* y el *talento humano*, crean ámbitos y ambientes para la mejor comprensión de tales realidades, co-participando en el rediseño de nuevas estructuras, nuevos sistemas.

Desde la óptica de **John Kotter**⁴³, estos esfuerzos de cambio, conocidos como “calidad total”, “reingeniería”, “redimensionamiento”, “reestructuración”, “cambio cultural”, entre otros, han tenido como base común una serie de fases por las que debe transitar el proceso de cambio organizacional, lo que requiere para su implementación, además de una administración integral y eficiente (Dirección), son necesario ocho pasos para la transformación de las organizaciones:

1. *Establecer un sentido de urgencia.*
2. *Formar una coalición para liderar el esfuerzo del cambio.*
3. *Desarrollar una visión para ayudar a dirigir el cambio.*
4. *Comunicar la visión y las estrategias corporativas.*
5. *Facultar a los demás para actuar sobre la visión de la organización.*
6. *Asegurar los resultados a corto plazo.*
7. *Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios.*
8. *Institucionalizar los nuevos métodos, asegurando el desarrollo del liderazgo.*

Para lo anterior, Kotter apuesta por un líder más participativo⁴⁴, que comparta su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización, todo ello dentro de un esquema

⁴³ John Kotter se graduó en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) con un Bachelor of Science en Ingeniería *Eléctrica* e Informática en 1968, y luego obtuvo una Maestría en Ciencias del MIT en 1970. Doctor de Administración de empresas de Harvard Business School en 1972. Alumno de la fraternidad Sigma Phi Epsilon. Se unió a la Facultad de Harvard Business School en 1972 y recibió la tenencia y una cátedra completa en 1980. Ha venido profundizando sus enfoques sobre **el liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones**, tomando como base los esfuerzos de cambio corporativo de un gran número de empresas por adaptarse a un entorno de negocios mucho más agresivo, cambiante y competitivo. John Kotter es una referencia obligada de la gerencia durante la década de los noventa.

⁴⁴ Las aportaciones de John Kotter, pueden seguirse en la entrevista que le realizó Patricia Delorme y Héctor Casinelli, mayormente en **HSM Management**, Septiembre de 1997. Recuperadas algunas por Luis Manuel Carapaica Gil (2009). También pueden encontrarse en el recorrido del texto del propio John Kotter **The Leadership Factor** (The Free Press, 1988), donde asume el liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones.

orientado hacia el logro de los objetivos propuestos, y que sea capaz de transmitir una gran seguridad en los siguientes aspectos:

- a.- En sí mismo y en sus propias convicciones.
- b.- En su habilidad para organizar y desempeñar correctamente las tareas.
- c.- En los objetivos que establece.
- d.- En su capacidad para tomar decisiones y actuar acorde a ellas.

Concluyendo en un plano comparativo entre las propuestas de **Peter Senge** y **John Kotter**, Senge se refiere a las organizaciones que quieren aprender para adaptarse a un entorno altamente cambiante, lo que requiere líderes con "visión sistémica", con "modelos mentales abiertos" y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear la acción a propósitos comunes. **Kotter** afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

En sentido estricto no hay diferencia radical alguna. Hay un complemento, pero sin lugar a dudas, es a destacar la profundidad y perspectiva más elaborada de Peter Senge para bien de una interpretación y contribución hacia el desarrollo estructurante y productivo del recurso humano con calidad y calidez mundial.

CAPITULO III

**LA PRODUCTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA
SOCIEDAD GLOBAL. PERSONA, LIDERAZGO
Y GESTIÓN DE CALIDAD.**

3.1.- Emprendizaje y Empoderamiento: Un *plus* de alto valor agregado

Si algo hace falta que se evoque, se analice, se discuta y se promueva en las empresas, en los sindicatos, en las escuelas, en la industria, en el sector gubernamental, en las familias, etc., es decir, no solamente a los universitarios inscritos en carreras de corte económico-contable-administrativo, son dos pertinentes conceptos: *emprender* y *empoderar*, para efectos de contribuir en el autodesarrollo de la persona, en el desarrollo profesional de los demás y en la generación de una economía de prosperidad para el país. Pero esta encomienda no ha de ser por comisión o mandato oficial, será por *convicción*. Más preciso, *emprender* y *empoderarse*, sociobiológicamente hablando, es parte del sentido de la existencia humana, y, desde la ética general (en su nexa con la Deontología _véase apartado 2.2_ es algo que se debe hacer en espera de contribuir con buenos resultados.

Ser *emprendedor*, en términos llanos, se ha equiparado como “abrir un nuevo negocio”, cuando en realidad es alguien que ofrece una solución innovadora a un problema existente. Ser emprendedor, implica ser una persona que descubre que debe ser protagonista del mundo, de forjar una historia particular, concreta y aplicable... ella misma es la única constructora de su propio destino, y, por esta razón, debe buscar por todos los medios, éticos honrados y responsables, poner en funcionamiento todas sus capacidades: creatividad, imaginación, esfuerzo, conocimiento, sacrificio, etc., para lograrlo.

Así, el *emprendedor*, es capaz de descubrir oportunidades donde el común de la gente nunca hubiera pensado que existían; siente que para lograrlo, debe romper con las reglas que todos siguen: ir más allá de los límites que la mayoría se auto-impone para no conformarse con lo que existe en su contexto... con lo que ya está inventado. Adrián Wooldrigde cita a Peter Drucker, quien afirma que el *emprendedor* debe ser "alguien que altera y desorganiza... que innova provocando un cambio en los patrones de negocio"⁴⁵.

⁴⁵ "...es un cambio, una alteración, una desviación del curso de lo que se hace y se extiende. Algo que influye decisivamente en que deje de pasar lo que estaba pasando... como una falla geológica, una quiebra en el terreno causada por un movimiento", Véase: Antonio J. Sánchez Murillo, "Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas", **Discontinuidad. ¿Qué significa una discontinuidad?** revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II. No. 2, enero - junio de 2006, pp. 76-77. Para

Pretender encontrar las cualidades de un *emprendedor* no es un perfil que deba seguirse como receta de cocina, pero si es razonable seguir ejemplos de personas exitosas a partir de ciertos atributos:

- *Son personas con iniciativa.*
- *Asumen riesgos y consecuencias.*
- *Generalmente son independientes.*
- *Son innovadores. Buscan lo novedoso, lo diferente... otra forma de ser y hacer.*
- *Generadores de cambio en el ámbito económico, social y familiar.*
- *Motivadores. Tratan de entusiasmar a otros antes y durante el proyecto.*
- *Son líderes. Logran movilizar a un grupo de gente tras un objetivo.*
- *Creativos. Todo el tiempo están pensando qué hacer, qué cambiar, qué proponer.*
- *Resistentes a las frustraciones. No se frenan ante el primer obstáculo.*
- *Perseverantes. Son personas trabajadoras, constantes.*
- *Cuentan con experiencia. Desarrollan proyectos en base a conocimientos previos.*
- *Tiene inquietudes. Son personas proactivas.*

Es relevante fortalecer la “cultura de emprender”, procurando desarrollarle en todas las dimensiones, en todas las áreas de la empresa, en los equipos de trabajo, en el cuerpo de líderes, en cada uno de los trabajadores, pero no solamente en el ámbito empresarial, también en lo familiar, en lo personal y en el campo institucional. Promover el concepto desde los primeros años pasando por los diferentes niveles escolares o aperturando espacios en la esfera de lo público mediante clubs visualizando oportunidades a través de un relevante mecanismo operativo: la **Asociatividad**⁴⁶, para

tener una idea más completa, es relevante tener la lectura completa del texto **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**, Harper & Row, New York, 1969, de Peter Drucker, en el que se ofrece un previsión del impacto futuro de “las industrias del conocimiento”, “economía mundial,” “organizaciones pluralistas” y “la sociedad del conocimiento” que comenzaban a desarrollarse desde tiempos después de la segunda guerra mundial, como los principales escenarios provocados por la misma discontinuidad socioempresarial, producto de la necesaria “alteración” o “desviación del curso” de lo ya hecho... para descubrir nuevas oportunidades... en el marco de esta intencionalidad prevista ya por el Maestro de la Administración Moderna, sintéticamente, Drucker considera que son las bases de nuestra compleja y cambiante sociedad desde la última mitad del siglo pasado a la fecha. Esto nos obliga a explicitar los fundamentos, acciones, estrategias y metas a partir de los cuales se puede encontrar una explicación coherente entre la realidad misma de algunos de los comportamientos sociales rectores de todas las actividades económicas, sociales y culturales habidas y por haber como lo es el liderazgo organizacional, empleabilidad, y, sobre todo, desarrollo estratégico de personal (emprender y empoderar), entre otros.

⁴⁶ Son varios los autores que abordan la temática al respecto, e igual, las acepciones del término son muy variadas dependiendo de tal o cual contexto en el que se esté hablando. Al respecto, nos apoyamos en Mónica G. Liendo y Adriana M. Martínez, quienes colaboran para el *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía de Buenos Aires Argentina* y presentaron importantes precisiones sobre el concepto en cuestión en las Sextas Jornadas “*Investigaciones en la Facultad*” de Ciencias Económicas y Estadística en noviembre de 2001, provocadas por los cambios estructurales en la economía de los países latinoamericanos

contribuir a generar grandes oportunidades de crecimiento de la empresa. La activación del mecanismo implica “salirse” de la empresa para ver a ésta desde el afuera y plantearse, entre otras, las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis competencias? ¿Cuáles son mis ofertas? ¿Tengo alguna ventaja sobre el resto de empresas? ¿Cómo muestro esa ventaja? ¿Cómo puedo hacer para mejorar mi mercado objetivo? y lo más importante, estriba en plantearse tales cuestiones frente a la imprescindible pregunta ¿Cuáles son mis metas?

Desde otro ángulo, la *asociatividad* es relevante para los emprendedores, porque solamente a través de ésta, puede encontrarse las mayores oportunidades. Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes estarían los siguientes:

- *Proyecto común*
- *Compromiso mutuo*
- *Objetivos comunes*
- *Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada cual.*

¿Qué más implica el Emprendizaje? El empoderamiento de la persona: Adecuar y **apropiarse** de una energía tal que posibilite empujar y conllevar a otros hacia el éxito, y mejorar las condiciones de vida. El **empoderamiento humano** abarca una extensa gama de significados, interpretaciones, definiciones, disciplinas que van desde la psicología y la filosofía hasta la muy comercializada industria de la automotivación. Desde una *óptica psicológica*, la opinión común sobre el término empoderamiento, está influido por un proceso que habilita a alguien a ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, sobre las instituciones o hacia la sociedad, procurando:

desde la década de los 90. Para la investigadoras, la asociatividad, incluye acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes y medianas empresas, colaboración con otros sectores, eslabonamientos productivos, redes, etc., pero fundamentalmente, implica una estrategia de colaboración colectiva en torno a un objetivo concreto. Véase: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>.

- *Tener poder de decisión propia.*
- *Tener acceso a la información y recursos para tomar decisiones apropiadas.*
- *Tener una gama de opciones de donde escoger.*
- *Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas.*
- *Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.*
- *Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo.*
- *Habilidad para cambiar las percepciones por medios democráticos.*
- *Mejorar la auto imagen y superar la estigmatización.*
- *Involucrarse en un proceso auto crecimiento y cambios continuos sin parar.*

Desde una óptica estructural⁴⁷, el empoderamiento se ocupa de un conjunto de factores organizacionales que por sus nombres en inglés comienzan por la letra "**S**":

- 1.- **Skills (habilidades)**.- capacidades distintivas de la empresa frente a otras.
- 2.- **Staff (personal)**.- nos remite a los seleccionados que ejecutan la estrategia.
- 3.- **Strategy (estrategia)**.- poner en juego los recursos, habilidades, tiempos y acciones para lograr los objetivos.
- 4.- **Structure (estructura)**.- hace referencia a la parte organizacional, relaciones de autoridad y ejercicio de la responsabilidad.
- 5.- **Style (estilo)**.- en cuanto a la forma en que la alta dirección se comporta o proyecta lo propio para sí y ante los demás.
- 6.- **Superordinate goals (valores o metas superiores)**.- valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
- 7.- **Systems (sistemas)**.- interconexión significativa de procesos necesarios para desarrollar la estrategia.

En suma, tanto el *Emprendizaje* como el *empoderamiento* nos posibilitan estudiar las personas en la empresa como una posibilidad en potencia y no como un recurso que

⁴⁷ Esta compilación y puesta en juego de las **7s** es poco conocida. La articuló McKinsey en el 2002. Quienes comenzaron a citarle fue Morales y Peña (2004); Waterman, Peters & Phillips, (1980), entre otros. Aportaciones que han contribuido a la teoría del liderazgo, en particular en el estudio de los valores corporativos y en el estudio del pensamiento estratégico. Al respecto, véase el apartado 3.3.2.

genera costo y carga. La actual crisis económica puede conllevar aspectos positivos si se aprovecha la situación y las circunstancias para fomentar el *emprendizaje*, puesto que supone una renovación de todos los sectores. Especialmente, todas aquellas empresas que pretendan impulsar la innovación podrán salir fortalecidas.

Consecuentemente, el empoderamiento debería ser operacional, esto implica que las prácticas destinadas para tal fin deben ser diseñadas para la satisfacción en el operador, pues, el sumo propósito de toda organización, estriba en dar poder a quienes han demostrado la capacidad para manejar la responsabilidad. Esto es, que el área de trabajo, sea un escenario en situación para potencializar habilidades y capacidades, pero, también, que posibilite mirar hacia el interior del proceso, como un espacio autónomo para el aprovechamiento de los recursos, para la efectividad del procedimiento y del cumplimiento de la tarea como el reflejo de los mejores estándares a lograr.



3.2.- Espiral de Emprendizaje

Independientemente de las diferencias individuales o de grupo todos estamos motivados por necesidades, deseos e intereses, constituyentes de una fuerza básica que generalmente nos empuja a hacer algo que vitalmente nos satisfaga la necesidad de alimentarnos; de agruparnos, de tener seguridad individual o colectiva, necesidad de asearnos y reproducirnos, en fin. En este primer plano estamos biológicamente frente a las necesidades básicas y elementales que nos abastecen de sobrevivencia.

Desde otro ángulo, los impulsos (*pulsión*) a partir de representaciones que tenemos ya registradas y su relación con la vida cotidiana, profesional y/o laboral, provocan que aflore el pensamiento libre y creativo; los ensueños y su relación con la capacidad de invención y transferencia física o virtual; organizar y liderar; el genio y lo genial, etc. Estos factores de corte sociocultural nos dan cuenta que los trabajadores que no se quedan únicamente en satisfacer las necesidades básicas para la sobrevivencia buscan

el plano superior de la reingeniería humana: pensarse haciendo las cosas de manera creativa, estructural y sistémicamente, con innovación y calidad global.

Para ambos enfoques, el ser humano es un tejido de necesidades, impulsos y prospectivas que le empujan a operar, transformar y compartir sus modelos culturales y los resultados de sus procesos para seguir haciendo empresa y sociedad. Ante esta conjunción de enfoques humanamente posible, es necesario demarcar las contribuciones que han dado cuerpo a la “Escuela de las relaciones humanas” a lo largo de la historia de la administración, exigentes de calidad en las condiciones, en la producción y en el servicio.

PRIMERO.- *De la época y contexto.* La segunda década del siglo xx fue tumultuosa. La primera Guerra Mundial (1914-1917) involucró a Europa y a Estados Unidos en operaciones militares conjuntas. En esta época creció el auge de los medios de transporte, así como la industria automovilística y los ferrocarriles. Nació la aviación comercial, civil y militar.

Después de la Primera Guerra Mundial suceden cambios políticos, económicos y sociales que influyeron determinadamente en el desarrollo de las empresas, de las organizaciones y de la vida institucional. La guerra también estableció un nuevo mapa político de Europa con nuevas fronteras que trastocó la estructura económica y comercial del continente al romper mercados y perder eficiencia económica, exigiendo nuevas inversiones.

Tras el final de la primera guerra mundial, Estados Unidos de Norteamérica experimentó un fuerte crecimiento económico, desplazando a Gran Bretaña del liderazgo económico mundial. Durante los años previos a la Gran depresión (1929) se incrementó en aquel país la producción y la demanda con una profunda transformación productiva dominada por la innovación tecnológica en su momento.

Dada la carga de necesidades básicas de las naciones, los respectivos gobiernos revisan políticas públicas de producción y, la empresa como tal, emprende revisar procesos y estándares de calidad.

SEGUNDO.- *Incubación de principios para el cumplimiento de la tarea.* Frederick Winslow Taylor (1856-1915) ingeniero mecánico y economista estadounidense, es considerado el padre de la *Administración Científica*. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron determinar científicamente el trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado **Shop Management**.

A inicios del siglo XX, W. Taylor contribuye a elevar la eficiencia industrial de USA, aplicando los métodos de la ciencia a los problemas de la administración en general, sustituyendo los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos dando lugar a la Organización Racional del Trabajo (ORT) considerando los siguientes criterios que soportan por primera vez la Administración de los recursos humanos en el marco del positivismo propio de la propuesta:

- ❖ Estudio de Tiempos. Estudio de Movimientos. Estandarización de herramientas. Departamento de planificación. Principio de administración por excepción. Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores. Reglas de cálculo para el corte del metal. Métodos de determinación de costos. Selección de empleados por tareas. Incentivos si se termina el trabajo a tiempo.

TERCERO.- *De las bases para el pensamiento administrativo.* “La teoría clásica de la Administración” surge en Francia en 1916 y su principal exponente es el ingeniero de minas Henry Fayol (1841-1925)⁴⁸, quien expuso su teoría en su libro *Administration industrielle et générale*, publicado en París en 1916. Henri Fayol, Ingeniero y teórico de la Administración de empresas vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde la Primera Guerra Mundial. El estudio de H. Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios

⁴⁸ Véase: <http://www.slideshare.net/CristobalMartinez/teoria-clasica-de-la-administracion>.

técnicos. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, para Fayol sólo obra sobre el personal. En esta ruta, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración:

- ❖ División del Trabajo. 2. Autoridad. 3. Disciplina. 4. Unidad de Dirección. 5. Unidad de Mando. 6. Subordinación de interés individual al bien común. 7. Remuneración. 8. Centralización. 9. Jerarquía. 10. Orden. 11. Equidad. 12. Estabilidad del Personal. 13. Iniciativa. 14. Espíritu de Equipo.

CONTRASTES:

a.- En cuanto al tiempo

- ✓ Taylor se enfoca en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.
- ✓ Fayol se enfoca en la estructura general de la organización.

b.- En cuanto al área organizacional

- ✓ Taylor se concentra en el nivel operativo
- ✓ Fayol se dedicó al estudio del área superior de la organización: "el arte de gobernar".

c.- En cuanto al enfoque

- ✓ Taylor focaliza su acción en las tareas⁴⁹ a realizar con precisión
- ✓ Fayol se centra en lo organizacional

d.- Objetivo en común: Búsqueda de eficiencia en las organizaciones

CUARTO.- *Estudio de las relaciones humanas.* La "Teoría de las relaciones humanas" es desarrollada por Elton Mayo (1880-1949), a partir de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, propios de la "Administración científica". La "Teoría de las relaciones humanas" es también conocida como "Escuela Humanística de la Administración", surgió en los Estados Unidos de Norteamérica como consecuencia

⁴⁹ There will, of course, be various successful types, and the application of the underlying principles must be modified to suit each particular case. The writer has already indicated that he thinks the first object in management is to unite high wages with a low labor cost. He believes that this object can be most easily attained by the application of the following principles: (a) A LARGE DAILY TASK. -- Each man in the establishment, high or low, should daily have a clearly defined task laid out before him. This task should not in the least degree be vague nor indefinite, but should be circumscribed carefully and completely, and should not be easy to accomplish. (b) STANDARD CONDITIONS. -- Each man's task should call for a full day's work, and at the same time the workman should be given such standardized conditions and appliances as will enable him to accomplish his task with certainty. (c) HIGH PAY FOR SUCCESS. -- He should be sure of large pay when he accomplishes his task. (d) LOSS IN CASE OF FAILURE. -- When he fails he should be sure that sooner or later he will be the loser by it. Véase Frederick Winslow Taylor, *Shop Management*, This ebook was prepared from a copy made available through Project Gutenberg, and was originally Transcribed by Charles E. Nichols. USA, 1911.

inmediata de los resultados obtenidos en la fábrica de la *Western Electric Company*, en el barrio de Hawthorne de Chicago (Véase 1.1.2) movimiento de reacción y de oposición a la “Teoría Clásica de la Administración” (Fayol). En esta materia, en 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento coordinado por Elton Mayo, para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, lo que obligó temporalmente a suspenderlo por la crisis de 1929 y recuperarle hasta 1932.

La *Western Electric Company*, desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En Hawthorne, en su departamento de montaje de dispositivos de teléfono, trabajaban jóvenes empleadas que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían rapidez y eficacia. En la época una empleada montaba cinco dispositivos cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, por el contrario, en conocer mejor a sus empleados. Este experimento permitió delinear los principios básicos de la “Escuela de las relaciones humanas” en su momento, cuya pertinencia, hoy es indiscutible, veamos:

- 1.- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. **Corolario:** El contexto te forma y, hoy, exige contribuir en red.
- 2.- El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. **Corolario:** Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
- 3.- Los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. **Corolario:** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
- 4.- Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. **Corolario:** la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, dando lugar a una teoría de relaciones humanas que retoma la organización informal.
- 5.- En la organización es muy importante tener en cuenta la caracterización y decisiones que sostienen los empleados para enfocar y establecer las relaciones humanas.
- 6.- A mayor interacción mayor será su capacidad productiva.
- 7.- Cualquier cambio produce una reacción en el personal.
- 8.- Si el trabajador se sentía bien sería más productivo a la hora de trabajar.

Su interés primordial fue estudiar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción⁵⁰. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores. Este enfoque es aceptado en los Estados Unidos a partir de la década de los treinta del siglo XX. Fuera de este país se aceptó finalizada la Segunda Guerra Mundial (1945) predominando, principalmente en América Latina, hasta los 70s. ú 80s. del siglo pasado.

QUINTO.- *Contribuciones en red para la productividad de las relaciones humanas.* Este apartado da cuenta de una reapropiación de conceptos que dan sustento a un patrón mental horizontal emergente, innovante, creativo y de calidad internacional para una tipología de relaciones humanas necesarias frente al mundo global del siglo XXI exigente de efectividad.

La *Contribución en red para la productividad de las relaciones humanas* se demarca del “funcionalismo laboral científicista” de W. Taylor; del “modelo organizacional” de H. Fayol; del “cuadro piramidal de necesidades” de A. Maslow, y, de “la relación entre intensidad de la iluminación, la influencia de las normas sociales y la eficiencia de los trabajadores” propio de Elton Mayo.

Por consiguiente, la encomienda estriba en observar que, diseñar la *productividad de las relaciones humanas en el siglo XXI* partiendo únicamente de los efectos de “la intensidad de la iluminación de las áreas de trabajo” o de “la influencia de las normas sociales” o de “las expectativas que rodean pero que no salen del trabajador”; son postulados ya tradicionales, elementales e insuficientes para poder sustentar hoy pertinencia y efectividad en criterios, procesos y resultados finales en el ámbito familiar, profesional, laboral y organizacional.

⁵⁰ En 1923, Fayol se traslada a la Universidad de Pennsylvania, aunque trabajará la mayor parte de su carrera en Harvard Business School (1926 - 1947), donde fue profesor de *investigación industrial* en el departamento de investigación del factor humano que fundó en 1926. En Harvard realizó estudios acerca del comportamiento que tenía el ser humano en su trabajo con respecto al ámbito sentimental, teniendo en cuenta los factores que incidían en el desarrollo de las diferentes actividades. Véase: <http://tinpan.fortunecity.com/dreadlock/898/apuntes/oym/fayol.html> y/o http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

Particularmente, la *Contribución en red para la productividad de las relaciones humanas*, tiene el propósito de promover una resignificación del concepto “Empresa”, “Dirección”, “Trabajador”, “Liderazgo”, “Organización”, “Modelo mental”, etc., agregando un adjetivo que precise y marque fuerza y prospectiva en el plano horizontal de la Administración del siglo XXI, ante los retos del mundo global que le contextualiza y le condiciona: “Empresa emergente”; “Dirección de gestión”; “Trabajador del emprendizaje”; “Estructuralmente sistémico”; “Liderazgo innovante”; “Organización inteligente”; “Efectividad para el Éxito”; “Pensamiento divergente”; “Modelo mental generativo”; “Consejería inteligente”, entre otros; tejido de conceptos que estructuran la “Espiral de Emprendizaje” y empoderamiento, de la cual, su mejor atributo estriba en promover la productividad de las relaciones humanas, por ejemplo, en una *Global Consulting international*, que aspira a ser y mantenerse permanentemente de clase mundial.

Específicamente, *la contribución en red para la productividad de las relaciones humanas*, concibe la “movilidad laboral en el tiempo”, la “necesidad humana”, el “estado físico del lugar”, la “condición fisiológica”, la “influencia del entorno”, entre otros, como elementos de una “*Situación de Aprendizaje Real*” (SAR) a título de pista de despegue hacia la “*Situación Ideal de Prosperidad*” (SIP) esquematizada en un formato de espiral donde se entrelazan circuitos de manera ascendente hacia el emprendizaje con éxito.

Entre la “Situación de Aprendizaje Real” y la “Situación Ideal de Prosperidad”, en automático, emerge la *Brecha de Emprendizaje*, cual oportunidad de crecimiento horizontal de todos y cada uno de los actores, de todos y cada uno de los equipos de trabajo especializado que intervienen en el proceso administrativo innovante; no de Director a Jefe de Departamento y de éste al Empleado, por el contrario, una *Brecha de aprendizaje* que recupera la experiencia, se apropia de nuevos aprendizajes y modelos mirando siempre hacia la rentabilidad; una *Brecha de aprendizaje* donde el trabajador

participativo, contribuyente, innovante, creativo, fomenta con su ser y su hacer una cultura organizacional sistémica e inteligente (Véase apartado 3.3.1).

Dicha *Brecha de Emprendizaje* tiene tres importantes afluentes:

1.- Con la “Teoría de las Necesidades” desde David McClelland⁵¹ nutrida de dos importantes fuentes:

a.- Desde la teoría de la personalidad de Henry Murray (1938) quien apuntaló un modelo comprensivo de necesidades humanas y de procesos de motivación, y,

b.- Desde Max Weber quien sostiene que el desarrollo de países industrializados obedece a factores culturales.

2.- Desde la “Escalera de las inferencias” de Peter Senge, quien se apoya en las investigaciones de William Isaac en relación a las actitudes profundas y participativas de las personas⁵²; y,

3.- Un tercer y último soporte deviene de “Padre Rico. Padre Pobre”, de Robert T. Kiyosaki, quien en el trayecto de su texto⁵³ y en el andar de su vida, alude con nutrida claridad a las virtudes de “Subir por la escalera corporativa”, expresadas en su momento por el “Padre Educado”; o, desde el ángulo del “Padre Rico” quien sentenció que era mejor “ser dueño de la escalera”... finalmente, una espiral de emprendizaje y

⁵¹ Mc. Clelland habla de una “sociedad realizadora” para referirse a que en ciertas épocas y lugares florece la motivación de logros fuertemente apoyada por la sociedad, sus instituciones y sus mitos. Las culturas varían en su evaluación del dominio intelectual como vehículo de expresión de la competencia. Mc Clelland sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano: 1.- **Las Necesidades de Logro o Realización (interés por lograr una meta)**, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.- 2.- **Necesidades de Filiación (deseo de pertenecer a un grupo)**, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones, y, 3.- **Las Necesidades de Poder (interés por dominar)**, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados. Véase en <http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriaTresNecesidadesDeMcClelland>, 2008.

⁵² Por voz de Peter Senge, el “ciclo reflexivo” aparece por primera vez en el trabajo de William Isaac “The Ladder of Inference, publicado en 1992 por el MIT Center for Organizational Learning. Senge enfatiza: “podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la **reflexión, el alegato y la indagación** utilizando la “escalera de inferencias” (...) también podemos darnos cuenta por qué la mayoría de la gente no recuerda de dónde han surgido sus actitudes más profundas. Véase: Peter Senge, **la quinta disciplina en la práctica**, modelos mentales, ed. Granica, Argentina, 2004. Pp. 252-256.

⁵³ Véase en Robert T. Kiyosaki y Sharon L. Lechter CPA, “Padre Rico Padre Pobre”, *la historia de los impuestos y el poder de las corporaciones*, Ed. Aguilar, PP. 130-136. USA, 1997.

empoderamiento a la que se sometió el joven aprendiz, cuya decisión final, a diferencia de sus amigos, le cambió la vida.

3.2.1 Circuitos de Emprendizaje y Efectividad

Primer circuito (07).-

De la Situación de Aprendizaje Real (SAR)



SIP

EyEf

PES

SAR

En lo general y como condición de la biología humana, la vida socio-laboral y urbanística en el mundo, está soportada en criterios de “satisfacción”, “seguridad”, “comodidad” “condición física” y “estabilidad”, básicamente; empero, sobresale en ciertas ciudades canadienses, estadounidenses, europeas, árabes y asiáticas que la atención a las necesidades generales en el siglo XXI, está conectado con los conceptos modernos de “sustentabilidad”, “competitividad” y “desarrollo económico y social”⁵⁴. He aquí una importante resignificación frente a las aportaciones de las primeras escuelas de Administración de los recursos humanos, donde la connotación del concepto “necesidad”, en este acercamiento, se desdobra en “Situación” mediada por un contexto o entorno que empuja a un análisis crítico y a un rediseño prospectivo del desempeño de los actores de la empresa... emprender un aprendizaje para el éxito.

Segundo circuito (08).-

De Pensamiento Estructuralmente Sistémico (PES)

El trabajador o Directivo en SAR entra en un proceso de resignificación, guardando distancia de lo que no es pertinente para la nueva empresa del siglo XXI: “Trabajar de manera individual”; “mantenerse ajeno a lo que suceda en otras áreas”; “no aprovechar las redes de comunicación”; “no optar por salidas emergentes”; “preocuparse tan solo por las necesidades fisiológicas o de seguridad”; “realizar ‘la tarea’ y nada más”; “no procurar la dirección de gestión o de cambio”; “ajustarse a la simple jerarquización de funciones y controles”; entre otros, y no procurar administrar bajo **SISTEMA** a título de agrupación de **elementos** en **interacción** dinámica y **organizados** en función de alcanzar los **objetivos** con **éxito**, no se tiene un pensamiento innovante y global. La razón que sustenta este postulado, estriba en que:

a.- los elementos y/o las ideas no pueden concebirse como sueltas o independientes del contexto o del entorno ni del propio sistema o sistemas con los que se trabaja en las diferentes áreas de la empresa...

b.- Dado que la *interacción* y la *organización* posibilitan el funcionamiento de todo sistema, estos conllevan el concepto **ESTRUCTURA**, parte sustantiva que hace diferente a una *organización inteligente* respecto a un equipo de bajo rendimiento, de un conglomerado o de un conjunto de trabajadores...

⁵⁴ A manera de referente y desde un ángulo en relación, “La perspectiva detrás de los objetivos y estrategias que se enuncian en este programa es invitar a todos los habitantes de la nación a participar en la construcción de un México capaz **de llegar más allá de sus expectativas actuales y posicionarlo como un actor importante en los temas de sustentabilidad** ambiental en la arena internacional”. Véase: Presidencia de la República, “Plan Nacional de Desarrollo”, Eje 4: Sustentabilidad ambiental, 2006-2012 en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/sustentabilidad-ambiental.html>

c.- Los sistemas están soportados por objetivos o propósitos y éstos están asociados a **procesos**, como el conjunto de acciones que tienden hacia un fin delimitado para el éxito...

d.- **Emprender hacia el éxito**, es buscar permanentemente el mejor vínculo entre producción, transformación y efectividad bajo estándares internacionales...

Tercer circuito (09).- De Emprendizaje, Empoderamiento y Estrategia de futuro (EyEf)

Después de asimilar la necesidad de interiorizar un PES, implica un permanente estudio sobre "FORTALEZAS", "OPORTUNIDADES", "DEBILIDADES" y "AMENAZAS" (FODA⁵⁵), de lo contrario no se logra con éxito concretar la misión, visión, estrategias, objetivos, acciones y, en suma, no se logra la imprescindible e imposterizable cultura organizacional.

Las **fortalezas** y **oportunidades** promueven **líneas de acción** para contribuir a generar una organización inteligente. Estos elementos soportan la "Estrategia del Valor Agregado (EVA). En cambio, si las **debilidades** y **amenazas** van en aumento, las posibilidades de éxito son adversas, consecuentemente, el semáforo en rojo nos advierte que se promueve en las políticas y en las áreas de trabajo una "Estrategia en Retroceso" (ER)

Partir de las **fortalezas** plenamente identificadas pese a la **amenazas** en el contexto o entorno, es el mejor indicador de que la 'visión', 'misión' y 'metas' no está alineadas, por consiguiente, se tiene a la vista una "Estrategia de Riesgo Absoluto" (ERA), consecuentemente, los objetivos y las acciones no arrojarán resultados de éxito.

Este circuito es propio para la Dirección de futuro con éxito, debido a que _dicho de otra manera_ es el circuito de los desafíos al aprovechar el puente entre **debilidades** y **oportunidades** para crecer. Las debilidades pueden estar en el estatus que guardan los recursos; en las habilidades, capacidades y competencias; en los hábitos, prácticas y actitudes; en la calidad del servicio; en la deficiente política publicitaria y/o de promoción; en el desaprovechamiento de las nuevas tecnologías; en la falta de una renovación en imagen e identidad del producto y/o de la empresa; en la inadecuada política organizacional y falta de medidas de control; etc., en suma, las debilidades hacen alusión a la existencia de problemas internos que contribuyen a una **Inadecuada estrategia (IE)**.

Pese a lo anterior (que de entrada habría que percibirle como SAR. Véase primer circuito) debemos allegarnos necesariamente de las siguientes preguntas: ¿Cómo nos percibe el cliente (y el competidor)? ¿Qué factores influyen en los procesos? ¿Qué se puede mejorar? ¿Que se debería evitar?

En cambio, "las tendencias y la coyuntura de mercado exitoso"; "la aplicabilidad de las tecnologías de la informática"; "la flexibilidad de la normatividad hacendaria"; "la accesibilidad de las políticas públicas financieras"; "La selección de personal competitivo bajo estándares internacionales"; "la mejora continua en los patrones socio-culturales de la región"; "las contribuciones del Coaching ontológico y

⁵⁵ El Análisis DAFO, también conocido como Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**Debilidades** y **Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas** y **Oportunidades**) en una matriz cuadrada. Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza? ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad? ¿Cómo se puede detener cada debilidad? ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El origen de la palabra estrategia se remonta al "Arte de la guerra", en especial al libro que lleva este título escrito por el general Sun Tzu, donde se plantea "No sólo es necesario evaluar las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo". Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de la Universidad de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Se identifica a Learned, Christensen, Andrews y Guth como sus autores en "Business policy, Text and cases", Homewood Il, Richard D. Irwin, USA, 1965. Los cita también José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de "Manual de autodiagnóstico estratégico". Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

empresarial”, “Las contribuciones de la cultura organizacional innovante; entre otros, configuran las **oportunidades** a considerar en el momento de la planeación estratégica para el futuro con éxito.

Entonces, diseñar el puente entre debilidades y oportunidades en todas las áreas de trabajo, es la mejor oportunidad para contar con equipos de alto rendimiento empoderado que visualiza sistémicamente el futuro de sí y de la empresa.

Cuarto circuito (10).- De la Situación Ideal de Prosperidad/Modelo Mental para la Acción con Éxito (SIP/MAE)

Después de que el trabajador rediseña su Situación de Aprendizaje Real (segundo circuito), después de que asimila la necesidad de asimilar el Pensamiento Estratégicamente Sistémico (tercer circuito), se posiciona en el circuito más elevado de la *Espiral del Emprendizaje*, donde la calidad de la productividad de su relación humana, aflora después de afrontar realidades, de evolucionar proactiva y asertivamente, cobra idóneamente un formato de Cultura Organizacional Inteligente (apartados 3.1 y 3.3).

Este apartado implica considerar tres conceptos base PERSPECTIVA, PROSPECTIVA Y PROSPERIDAD. La Perspectiva conlleva el binomio “posición” y “profundidad”, producto de “la percepción” y de “los juicios” que emita el observador frente a las circunstancias o contorno de una realidad. Desde otro ángulo, es la representación de lo que el trabajador tiene y puede ser o ampliar o mejorar. Entonces, la perspectiva suele verse en dos planos: visualiza el plano real y es posibilidad de trazo para su mejora continua.

Plantarnos en prospectiva⁵⁶ es afrontar los tiempos que nos ha tocado vivir, caracterizados por tantos y tan rápidos cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, etc., que acrecientan todavía más la complejidad y la incertidumbre sobre “lo que vendrá” y nos impulsan a explorar el porvenir... apostarle a la prospectiva es adoptar una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado también tomando en cuenta las evoluciones futuras de las variables cuantitativas y cualitativas así como los comportamientos de los actores implicados. La prospectiva aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado, a través del arte de saber preguntar (véase también las notas 86 y 87 del capítulo IV) ¿Tiene valor lo que ofrecemos? ¿Estamos preparados para vivir entre contradicciones? ¿Suministramos criterios coherentes y consistentes? ¿Estimulamos consensos entre dirigentes y/o entre grupos en procesos estratégicos? ¿Aportamos capacidades para: descubrir problemas futuros? ¿Ofrecemos una visión integrada del ámbito interno (análisis y evolución de la problemática de una empresa u organización individual; lo microeconómico) y del ámbito externo?

En este apartado, hablar de “prosperidad” es hablar necesariamente de “proyecto” que conlleva poner en juego sus tres ejes: “ser”, “hacer” y “tener” frente a las metas y sus consecuentes para el promotor de la efectividad de las relaciones humanas en conjunto y con un sistema, que incluye los siguientes elementos: “anticipación al futuro”, “visión de conjunto”, “inserción del proyecto en el entorno”, “congruencia o alineación entre metas, estrategias, acciones y evaluación”, “movilización de recursos”, “documentación”, “jerarquización de la información”, “programación”, “de calidad mundial”, “comunicación incluyente”, mejora continua”... un espíritu que conlleva, ir por más!!.

⁵⁶ Se recomienda ampliamente revisar las contribuciones que aporta el **Instituto de Prospectiva Estratégica** de España, a través de la liga <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm> y revisar las notas 86 y 87 del capítulo IV.

3.3.- Liderazgo organizacional

3.3.1.- De la Sistematización a la Gestión global

Tendremos que partir del concepto de **Sistema** como todo un **organismo** con un número de componentes que **interactúan** mutuamente. Tal organismo por naturaleza es una **complejidad organizada** con las siguientes características: a.- Es abierto. b.- tiene sus límites. c.- Conlleva energía, materia e información y, c.- parte de la energía es almacenada para impedir la desintegración futura de sí, otra parte es transformada por y para uso del propio sistema...

Fue Ludwig von Bertalanffy en el año de 1937 quien creó “La Teoría General de Sistemas” recuperando la relevancia de observar el todo y sus partes interactuantes entre sí para explicar no solo la vida natural, también la vida social⁵⁷, la ingeniería de las comunicaciones que nos llevaría al estudio de la cibernética, por ejemplo. En paralelo, para Edgar Morín la complejidad responde al principio de **unidad en diversidad**. Propone llevar el **pensamiento sistémico** a “pensamiento complejo” porque compleja es la realidad, pues es atravesada por la física, la antropología y la sociopolítica, entre otras. Entonces, tal complejidad sistémica tiene una característica importante: es un **pensamiento organizacionista** al reagrupar conceptos que posibilitan entender la conexión de disciplinas o de saberes que explican los tejidos o complejidades de lo que está hecho el mundo... solo así _sostiene Edgar Morín_ es posible ejercitar el *pensamiento* (desarrollar la capacidad de concebir el todo y las partes); la *inteligencia* (pensamiento estratégico del sujeto hacia el entorno para resolver problemas o situaciones complejas) y, la *conciencia* (la reflexión del sujeto sobre sí mismo, sobre sus ocupaciones y acciones).

⁵⁷ Talcott Parsons, fue el primero en aplicar sistemáticamente la teoría de sistemas a la sociedad en su libro “*El sistema social*”, ed. Kapeluz, 1961. **Talcott Parsons** (13 de diciembre de 1902 – 8 de mayo de 1979) fue un sociólogo estadounidense. Cursó estudios en el Amherst College, la London School of Economics y la Universidad de Heidelberg (Alemania). Dio clases de sociología en la Universidad Harvard de 1927 hasta 1974 como director del Departamento de sociología de dicha universidad (1944).. Es uno de los mayores exponentes del funcionalismo estructuralista en **sociología**. Dicha teoría social sostiene que las sociedades tienden hacia la autorregulación, así como a la interconexión de sus diversos elementos (valores, metas, funciones, etc.). Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Talcott_Parsons

En cambio, Peter Senge concibe los **pensamientos sistémicos** en un nexo entre inteligencia (pensamiento estratégico) e intuición (visión), aterrizados en la constitución de una “organización inteligente”:

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana.

Peter Senge explica: Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

En el ámbito de la Administración, también entra en juego el pensamiento sistémico, por el conjunto de interconexiones de todos los actores, acciones y elementos que intervienen en ella. Un pensamiento sistémico cargado de un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que posibilitan tener claridad, continuidad y modificabilidad sobre procesos y acciones inherentes al desarrollo de los propósitos. En esta línea, es vital considerar las cinco disciplinas y desarrollarles en conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda.

La visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión, nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona. Entonces, el pensamiento sistémico requiere de las otras disciplinas concernientes a la visión

compartida, a los modelos mentales, al aprendizaje en equipo y al dominio personal para realizar su potencial, veamos:

- 1.- La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo.
- 2.- Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo.
- 3.- El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y,
- 4.- El dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la “organización inteligente”, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una “organización inteligente” hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del contexto, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una “organización inteligente” es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea y recrea su realidad.

Dicha “organización inteligente” debe traspasar las fronteras de la efectividad interna, de tal modo que, la calidad del ejercicio administrativo debe dar un salto cualitativo hacia la “gestión global”. ¿Quién mejor que Peter Senge puede sostener este postulado? Peter Senge es autor, profesor de management y contribuyente global porque presenta conceptos aplicables a todo tipo de organizaciones; sus intereses van más allá del campo económico y tienen un profundo contenido de responsabilidad social y conciencia ecológica. Introduce el concepto de las “organizaciones que aprenden” y es coautor de “La revolución necesaria”. Estudió filosofía e ingeniería aeroespacial. Formado como ingeniero en la Universidad de Stanford, se especializó en el modelado de sistemas sociales en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en el cual dirigió el *Centro de Aprendizaje Organizacional*, donde se doctoró en management y hoy es uno de sus profesores y directivos más destacados. Su libro *La Quinta Disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, publicado por primera vez en 1990 y

reeditado en el 2007, fue escogido por la Harvard Business Review como uno de los textos de Management más influyentes de las últimas dos décadas y es un clásico de la teoría de sistemas en las organizaciones. Es fundador de SoL (Society for Organizational Learning), una comunidad de corporaciones, investigadores y consultores dedicada al “desarrollo interdependiente de las personas y sus instituciones”.

Así, la Gestión global⁵⁸ se sostiene en tres pilares: **1.- Procuración del liderazgo en todos los niveles:** El liderazgo debe provenir de una diversidad de lugares, tipos de personas y estilos con nuevos indicadores, nuevas prácticas y nuevas culturas organizacionales que incluyen a todos y cada uno de los trabajadores de las empresas; **2.- La esencia de una organización que aprende:** la habilidad de los líderes de todos los niveles para fomentar el deseo de encarar problemas difíciles y la esperanza de resolverlos, distinguirá a las organizaciones que sean capaces, no sólo de reaccionar sino de innovar verdaderamente. De esto se trata la construcción de una visión compartida, no centralizada, no encapsulada exclusivamente en un directivo, y, **3.- Liderar para convertir a las compañías en organismos inteligentes:** que las personas aprendan a ver a la organización como una comunidad humana que, en todos sus niveles, las inspira y eleva, y lo hace a través de factores tales como la confianza, la reciprocidad y un profundo sentido de aspiración.

En suma, emprender el pensamiento sistémico conlleva gestionar, actuar y ser autor generativo de un Aprendizaje Organizativo y para la Sostenibilidad. Implica, que en el ejercicio del trabajo, esté posicionado en los valores humanos al interior del trabajo y en su persona, potencializando la misión, visión, estrategia, objetivos y cultura organizacional.

3.3.2.- ¿Qué hace eficaz a un Presidente Ejecutivo?

Peter Drucker expone que dos de los espacios donde la práctica administrativa testifica su valía por sí sola, radica en la forma en que se direcciona el campo militar⁵⁹ y el

⁵⁸ <http://www.astridmoix.com/2009/12/el-pensamiento-sistemico.html>

⁵⁹ El autor de “Las fronteras de la Administración”, sostiene que *el valor de un ejecutivo depende de su capacidad para hacer bien las cosas correctas*. Y, uno de escenarios donde se preparan los expertos ejecutivos está en los altos mandos del ejército del mundo moderno, entre ellos, los altos mandos del ejército norteamericano. Así lo deja sentir Peter Drucker desde el Prefacio y a lo largo del capítulo primero de una de sus obras ya clásicas: “El ejecutivo eficaz”, ed. Sudamericana, Buenos Aires, 2001, pp. 7-32.

hospitalario. La grandeza de la misión y visión de los altos directivos que atienden estos campos estriba en no abandonar el concepto “autoridad”.

En este sentido, se expone aquí algunas aportaciones del modelo militar para resaltar la figura y encomienda del “Presidente Ejecutivo” desde las investigaciones de McKinsey⁶⁰ realizadas en el campo directivo de la marina estadounidense y sustentada en el inquebrantable patrón triple: “**misión, valores y orgullo**”. Al igual que la marina estadounidense existen otras importantes organizaciones que trabajan bajo el rigor y apremio de la “autoridad”: 3M, el Ballet de New York, y Kentucky Fried Chicken, sin descartar que hay otros patrones muy importantes: la métrica y los procesos de Toyota, el espíritu emprendedor de BMC Software, el logro individual de Perot Systems, etc.

McKinsey sostiene que los marines suelen seguir las siguientes cinco prácticas ejecutivas y ejecutantes:

1.- Invierten en cultivar valores.

Es relevante para el desarrollo de la organización focalizar la atención en los *valores corporativos*⁶¹ antes y después de la inducción. Se trata de abandonar la vieja práctica de primeramente inducir y/o introducir al personal a su puesto o área de trabajo directo para darle a conocer sus funciones, derechos y obligaciones, sometiéndoles, en cambio, a un entrenamiento con los gerentes más talentosos y con más experiencia. Concluida la práctica inductiva, de inmediato se vuelve a focalizar la atención en los *valores corporales* de una manera vivencial, práctica e intencionada.

⁶⁰ INSEAD is one of the largest Executive Education providers in the world with 40+ Open-enrolment Programmes and 160 Customised programmes delivered last year in more than 40 locations. Our portfolio has been completely redesigned over the last two years to match the needs of business leaders in an increasingly uncertain world. We work with global names such as **Johnson & Johnson Corporate Citizenship Trust, Google, Toshiba or Syngenta** to provide learning that is perfectly aligned with their strategic goals – and has a direct and tangible impact on their business. Véase: <http://executive.education.insead.edu/>.

⁶¹ ...cuando se habla de valores corporativos, se hace referencia a las características que se desarrollan como ventajas competitivas. Específicamente se está hablando de conceptos, costumbres, actitudes actuaciones, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables distintivas. En suma, los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial propias de sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. véase: <http://planning.co/bd/archivos/Abri2004.pdf> o en <http://www.planning.com.co/>

2.- Prepare a cada persona para liderar, incluyendo a los supervisores.

La máxima de Peter Drucker consiste que “la efectividad debe aprenderse”⁶². En la antesala de esta máxima, Drucker retoma la experiencia del soldado que está frente a la circunstancia cruda y real en el campo de batalla ya sin la compañía del instructor militar... el soldado, en tales condiciones subraya Drucker debe tomar decisiones, pues él está preparado para afrontar eso. En esta línea, para nuestro propósito, se debe capacitar a cada persona, para sí y para con sus equipos a cargo a liderar, este propósito empodera y proyecta con elevada moral.

3.- Aprenda cuándo crear equipos y cuándo crear grupos de trabajo de líderes

Este punto es contiguo al anterior. La encomienda es construir verdaderos equipos de trabajo en área específicas y verdaderos equipos de líderes que tomarán la figura de directores, coordinadores, jefes de área, o, en su caso supervisores y/o entrenadores.

4.- Atienda a la mitad de debajo de la plantilla no sólo a la mitad de arriba.

Encuentre el tiempo para atender a los trabajadores mediocres o con desempeño pobre, incluso si esto conlleva a un sacrificio personal. Normalmente es más barato y más fácil reflotar trabajadores poco productivos que reemplazarlos. Los instructores de la Marina a pesar de su legendaria dureza, rechazan darse por vencidos con cualquier recluta.

5.- Promueve la auto disciplina como forma de construcción del orgullo.

Para el presidente ejecutivo este es el punto sustantivo pues es centrado en la capacidad de la persona. Valorar la disciplina que conlleva el soldado en medio del campo de batalla o el sofisticado trabajo del personal que atiende la especialidad médica, es muy importante aunque también se ha presenciado altas capacidades en pilotos de aviones comerciales, en jugadores de equipos de conjunto... en fin. El punto estriba en inculcar y/o resaltar el honor, el coraje y el compromiso en la persona para auto-responder en modo, momento y circunstancia, con éxito.

⁶² Peter Drucker, Op. Cit. pp. 9-32.

En suma, las investigaciones de McKinsey, para efectos de acercarnos a tener un "Presidente ejecutivo", se debe crear la figura generativa "agente de cambio", que se materializa en una persona o grupo de trabajo libre y especializado que dedica todo su tiempo a recorrer las distintas áreas de la compañía para capacitar a los trabajadores sobre la nueva forma de hacer las cosas y, al mismo tiempo, cerciorarse de que los subalternos se encuentren perfectamente alineados con la estrategia a seguir.

3.4.- Interactividad, Relaciones humanas y Creación

Las redes sociales y en general, cualquier tipo de aplicación que nos permita comunicarnos con nuestros conocidos sin necesidad de tener una carga social elevada, son las aplicaciones que más se están usando por los ciudadanos en Internet. Las aplicaciones sociales se han vuelto tan importantes que las empresas están empezando a crear herramientas con más carga social con el fin de aumentar su productividad. Esto conlleva usar todo tipo de herramientas, desde consultar una simple página WEB⁶³ de noticias, usar el correo electrónico, la agenda electrónica, sitios web especializados en determinados contenido (cine, fotografía, música, etc.) consultar el *timeline* o *le Monde*... En este importante tejido, hoy es de relevancia para la operatividad y productividad de toda empresa allegarse profesionalmente de la **conectividad** para incursionar con eficacia en el mundo de la competitividad laboral.

Numerosas empresas están sacando provecho del poder de la conectividad de los **social media** para mejorar estrategias, innovación, colaboración, imagen e impulsar el rendimiento de la organización y ampliar los objetivos corporativos. La última innovación tecnológica que ha aparecido en el puesto de trabajo son las redes sociales como **Facebook, LinkedIn, Twitter, Ning, Xing, Plaxo, Hi5 y Second Life**, entre otras, que permiten a las personas y empresarios conectarse, comunicarse y compartir información de una forma totalmente revolucionaria e innovadora.

⁶³ En los primeros años de existencia de la **World Wide Web (WEB)**, a mediados y finales de los noventa, muchas empresas temían que los empleados pasaran demasiado tiempo navegando ociosos por la red, por lo que intentaron controlar su acceso. Aunque era indudable que algunos empleados perdían tiempo en eso, muchos descubrieron enseguida cómo desplegar el poder de Internet para poder trabajar mejor y pronto se convirtió en un recurso altamente valioso para investigar desde el propio escritorio, seguir la trayectoria de los competidores y llevar a cabo otras actividades corporativas.

En este espacio nos acercaremos a tres importantes creadores y contribuyentes del tejido electrónico que, a través de la conectividad, han contribuido a la productividad de las relaciones humanas y empresariales.

3.4.1- Mark Zuckerberg: Una relación productivamente social (Facebook)

El telón de fondo es la urgencia a **Innovarse**, de lo contrario, la competencia, tarde o temprano, absorbe o aniquila. Las empresas decididas a mejorar el valor de sus esfuerzos en innovación han estado buscando nuevas ideas más allá de sus equipos especializados en investigación y desarrollo y de los procesos tradicionales.

La llegada de los social media *_como Facebook_* ha proporcionado a estos esfuerzos de “innovación abierta” un enorme impulso, permitiendo a las empresas construir canales hacia los clientes, los expertos y los inventores independientes, que antes eran difíciles de alcanzar de forma intencionada y continua.

Desde otro ángulo, mantener a los empleados implicados intelectual y emocionalmente con su trabajo es un factor esencial para el éxito de cualquier empresa. Facebook *_entre otros_* puede ser particularmente adecuado para las comunicaciones que pretendan mantener a los empleados en conexión con la misión y la visión de la organización.

Desde otro enfoque, el 54% de las empresas de *Fortune 100* utilizan Twitter para comunicarse con los clientes y el 29% cuentan con una “página de fan” en Facebook⁶⁴. En este tenor, los participantes del estudio de Manpower Professional citaron la “construcción de marca” como el uso más prometedor de los *social media*. Uno de estos casos es el de Nestlé Confections and Snacks, que el año pasado invitó a los consumidores a entrar en Facebook y otros sitios web para escoger el último diseño de

⁶⁴ Véase: https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf?MOD=AJPERES.

presentación para sus marcas Goobers®, Sno-Caps® y Oh Henry!® y prometió colocar a los ganadores en las estanterías de las tiendas.

Los altos ejecutivos también están incorporándose a las redes sociales: el 30% de los directores generales cuenta con su propia página en Facebook, según un estudio. Empresas como IBM y Sony han utilizado las redes sociales para dar a conocer sus noticias y esfuerzos en responsabilidad social y abrir canales de comunicación bidireccionales, con el objetivo de comprender mejor las preocupaciones de las personas interesadas.

Manpower Grecia utiliza actualmente Facebook como “anfitrión virtual” de su “jornada de puertas abiertas” mensual, en la que candidatos y clientes pueden conectarse en red y asistir a sesiones sobre temas del sector, permitiendo a la vez que sus ejecutivos permanezcan conectados.

3.4.2- Steve Jobs: Una relación Global (Innovación divergente⁶⁵: Apple Inc.)

Contextualizando:

Steve Jobs: una fascinante historia sobre la agitada vida y la intensa personalidad de un empresario creativo, cuya pasión por la perfección y su feroz dinamismo revolucionaron seis industrias: las computadoras personales, las películas animadas, la música, los teléfonos, los ordenadores *tablet* y la edición digital.

Al hablar en el World Business Forum (2010), el legendario CEO de General Electric, Jack Welch, elogió el CEO de Apple, Steve Jobs, como el más innovador empresario líder en el mundo⁶⁶. Según Welch, “Desde la perspectiva de la pasión innovadora, impulsada, Steve Jobs es un líder modelo.”

⁶⁵ El **pensamiento divergente** es una competencia que nos ayuda a generar tantas opciones e ideas como sean posibles en respuesta a un problema concreto. Como los mapas mentales, el *pensamiento divergente* es no lineal, libre, asociativo y permite llegar a soluciones desde otros ángulos.

⁶⁶ **Los 7 secretos de innovación del CEO de Apple de Steve Jobs.** Pleasanton, CA (PRWEB) 06 de octubre 2010. © Copyright 1997-2010, Vocus PRW Holdings, LLC. Vocus, PRWeb y Publicidad de alambre son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de Vocus, Inc. o de Participaciones Vocus PRW, LLC. Véase: <http://www.codigof.com/los-7-secretos-de-innovacion-de-ceo-de-apple-steve-jobs/>.

“Los secretos de Innovación de Steve Jobs” de Carmine Gallo, revela los siete principios que Steve Jobs ha utilizado constantemente a lo largo de su vida y carrera para revolucionar cuatro sectores: *informática, películas, música, y telecomunicaciones*. Contiene entrevistas en primera persona con ex-empleados de Apple, analistas, expertos y empresarios que han solicitado la Manzana “ethos” para introducir nuevos productos innovadores, servicios y marcas.

La innovación creativa abierta al mundo de Steve Jobs, conlleva de la apertura a sí mismo a las experiencias divergentes (Acelera tu cerebro); de buscar la simplicidad en el diseño, el marketing y las comunicaciones (Di no a 1000 cosas) a los evangelistas inspirados con una visión audaz (hacerse un hueco en el universo); o, verdaderamente implica una comprensión de las necesidades de sus clientes (genio en su locura). Pero la mejor divergencia ha de salir de nosotros al hacer un alto en nuestras acciones y preguntarnos “¿Qué hace que Steve sea Steve?” más a fondo, es plantearnos otra pregunta ¿Qué podemos hacer por aprender de Steve Jobs?. Un bosquejo de respuesta se puede encontrar en el nuevo libro de Carmine Gallo⁶⁷ : “Los secretos de la Innovación de Steve Jobs”, que a continuación, sintéticamente, se trata en seguida a partir de siete importantes principios⁶⁸

Haz lo que amas: En todo momento, para lograr el máximo desempeño las personas deben hacer lo que les apasiona. Sin pasión no puede haber creatividad y sin creatividad no hay pasión. Aunque no siempre se sepa cuál es el destino certero, si se sigue lo que dice el corazón, usualmente las cosas resultan bien.

Deja tu marca en el universo: Inspira evangelistas con una gran visión. Las grandes innovaciones requieren de muchas personas para que se puedan convertir de ideas a productos o servicios reales. Es necesario generar grandes visiones para poder alentar a las personas que lo den todo y concretar la innovación. Se les debe inspirar convenciéndolos que pueden dejar una marca en el universo.

⁶⁷ Carmine Gallo, **Los Secretos de Innovación de Steve Jobs**, McGraw-Hill, 2010. Sobre el autor. Carmine Gallo es un entrenador de comunicaciones para más admiradas del mundo las marcas. Gallo ofrece mensajería, formación medios de comunicación, habilidades de presentación y el público de habla talleres para líderes ejecutivos globales. Orador popular cuya presentaciones multimedia son un éxito entre los espectadores de todo el mundo.

⁶⁸ Véase: <http://www.malvarezonline.com/pro/2010/11/los-secretos-de-innovacion-de-steve-jobs.html>

Acelera tu cerebro: Es muy importante buscar experiencias nuevas. La innovación no es más que atar cabos sueltos y generar relaciones entre elementos que usualmente no parecen estar relacionados. El exponerse a situaciones y lugares nuevos ayuda este proceso.

Vende Sueños, no Productos: ¿Cuál es la diferencia entre un Apple Store y un Best Buy? Best Buy vende cajas de metal. El Apple Store te ofrece una experiencia de compra. Apple no se ve como un vendedor de tecnología. Ellos se ven como un habilitador que ofrece herramientas a las personas poder potenciar toda su creatividad. Es sumamente importante ver a los clientes en otra luz.

Dile no a 1,000 cosas: Es tan importante lo que haces como lo que no haces. El diseño muchas veces se mejora al remover elementos. Es importante preguntar ¿por qué? y no ¿cómo? El caso del Iphone, en lugar de preguntar ¿cómo mejoramos el teclados en un Smart Phone? se preguntó ¿por qué tienen teclados los Smart Phones? Esta pregunta muchas veces lleva a simples y elegantes diseños. Para poder enfocar los mejores recursos a las cosas más importantes, se deben ignorar ideas "buenas" que no son las mejores.

Ofrece experiencias maravillosas: En cada proceso que se realice es necesario ir más allá de lo que los clientes esperan. Es necesario tomar en cuenta sus más íntimas necesidades y prever todo lo que puedan requerir. Los Apple Store cuentan con "Genius" que usualmente saben todo lo que un cliente puede necesitar. Esta idea es tomada de la cadena de Hoteles Marriot y su equipo de bienvenida. Una marca debe ofrecer una experiencia única y no puede tener miedo de incorporar estrategias de otras industrias para lograrlo.

Domina el mensaje: Para poder lograr innovar se deben poder contar historias. Es necesario poder transmitir la visión que se tiene de una manera impactante, colorida e inspiracional para poder contar con el apoyo requerido para materializarla. Es necesario poder presentar de una manera extraordinaria para lograr "*buy in*". ¿Han visto alguna vez un Key Note de Steve Jobs? ¿Se imaginan el poder de convencimiento que ha de mostrar al momento de querer iniciar el desarrollo de un nuevo producto? ¿Quién diría que no?

Desde otra óptica, “Steve Jobs, había nacido para triunfar. Cada vez que subía a un escenario o aparecía en la portada de una revista desprendía la alegría de quien saborea cada segundo de un momento irrepetible. La gestación del iPhone, el Mac OS X o el iPad había sido un largo recorrido, un descenso a toda velocidad por una ladera en plena tempestad, una zambullida en una selva hostil e inexplorada y sólo al final de tan valiente epopeya, el superviviente empezó a saborear la felicidad⁶⁹”, la productividad que posibilita un tejido de redes sociales sobredimensionando la condición humana en un plano solidario, libre y creativo.

⁶⁹ Daniel Ichbiah, las cuatro vidas de Steve Jobs, Apoteosis, LID Editorial Empresarial, España, 2011, pp. 247-262.

CAPITULO IV

LA EFECTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS: TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

4.1.- Las efectivas relaciones humanas

El ejecutivo que mantiene efectivas relaciones humanas, no lo hace porque sea carismático para con sus empleados, por el contrario, es porque se consagra a la **contribución** desde su liderazgo organizacional, en sus relaciones con los demás y en su capacidad de gestión estratégica. Dicha capacidad de contribución _obviamente_ no surge de la nada, por consiguiente, asume la máxima de Peter Drucker: *la efectividad (de las relaciones humanas) debe aprenderse*⁷⁰; esta distinción no es producto del sentimentalismo con sonrisa de por medio y/o por el vacío de las bellas palabras que regularmente carecen de sentido, pues, son, a decir verdad, una falsa fachada que oculta actitudes miserables. Por el contrario, puntualizando, la efectividad del directivo del siglo XXI, es producto de la relación sustentada en el esfuerzo y por el trabajo organizacional e inteligente, que incluye, por lo menos, poner en juego cuatro significativos componentes en el orden en que se muestran a continuación:

4.1.1.- Comunicación participativa⁷¹

La comunicación es la cimentación de la cual parte la arquitectura de toda práctica administrativa tanto por su filosofía como en su operatividad durante los últimos 50 años, para efecto de los negocios, de la administración pública, en la conducción de las fuerzas armadas, en los hospitales, en las universidades, en las negociaciones diplomáticas, en el Network Marketing, etc., etc., cuyos resultados a la fecha, son de largo alcance en empresas y países de calidad mundial.

Pero, de la segunda guerra mundial a la fecha, la comunicación, en buena parte del mundo, sigue siendo poco efectiva, sobre todo en gran parte de América latina, África y en varios países del Medio Oriente, a partir de la necesidad de una pertinente

⁷⁰ La idea central proviene del Padre de la administración moderna, véase: Peter Drucker, Op. Cit., pp. 9-32.

⁷¹ Abonando al tema, desde la década de los setenta se difunden términos como “comunicación participativa”, “horizontal”, “popular”, “liberadora”. En esta línea, en otros escenarios también se estudia la “comunicación participativa” desde un plano dialógico “...Ser dialógico es no invadir, es no manipular, es no imponer consignas. Ser dialógico es empañarse en la transformación constante de la realidad. Véase: Paulo Freire, Pedagogía de la liberación, 1979, pp. 26. Ampliando el espectro, en eventos auspiciados por la UNESCO, en ciertos debates le confieren centralidad a nociones como acceso, participación y autogestión, de tal manera que suele hablarse de “comunicación alternativa”. Véase:

http://www.portalcomunicacion.com/catunesco/download/moragas_UNESCO%20i%20comunicaci%C3%B3n%20any%202009.pdf.

En otro formato, la “comunicación asertiva” se basa en transmitir de forma clara, concisa, rápida y con contundencia lo que queremos. haciendo entender al máximo nuestro mensaje de una forma transparente con lo cual aumenta las expectativas de que el mensaje sea entendido y aceptado, a través del libre flujo de ideas, por medio de la palabra, de la imagen y del acceso a las nuevas tecnologías de la información. En suma, la comunicación no es tan solo para un simple saludo, conlleva, la búsqueda de emprender y empoderar a las personas y a los equipos de trabajo para su alto desempeño.

comunicación para efectos de una organización moderna y global. Bajo este faltante, vale la pena detenernos en las siguientes cuestiones: ¿Qué influye para que la comunicación esté siendo poco efectiva? Más preciso ¿Por qué bajo una administración abierta y flexible, resulta, a veces, improductiva la comunicación? Bien, parte de la respuesta está en la siguiente premisa: Toda comunicación es imposible cuando se desarrolla de arriba hacia abajo. Esta premisa también constituye un parteaguas que enmarca a la presente tesis al señalar que se requiere el trazo de una **horizontalidad** en el desdoblamiento de la comunicación en los altos directivos para con sus equipos de trabajo.

Entonces, todo ejecutivo que se hace responsable de su contribución para con la **efectividad**, se exige así mismo y exige por lo general, que sus equipos de trabajo asuman su responsabilidad moral promoviendo las siguientes cuestiones ¿De qué contribución podemos responsabilizarnos? ¿Qué debemos esperar de los otros? ¿Cuál es la mejor manera de utilizar nuestros conocimientos y nuestras habilidades? Socializadas estas preguntas, entonces, la comunicación se torna posible y fluyente. En suma, nuestras competencias conversacionales horizontales conducen a mayor efectividad, generando relaciones proactivas, confianza, asertividad, bienestar personal y organizacional.

4.1.2.- Trabajo en equipo

Emprender una **contribución efectiva** da lugar a contactos laterales, haciendo posible la labor en equipo, fomentando nexos, solidaridad, coadyuvancia... de esta manera, el directivo eficaz se pregunta y pregunta a los otros ¿Quién ha de utilizar mis capacidades que se tornan afectivas? con esta pregunta denota de inmediato la importancia de promover en los equipos productivos una sólida organización inteligente, donde profesionistas de diferentes especialidades y capacidades trabajarán de manera estructural y sistémica. Así, por ejemplo, es en el sector salud _particularmente en el hospital_ donde enfermeras, dentistas, terapeutas, técnicos, médicos generales, radiólogos, farmacólogos, patólogos, personal de mantenimiento, trabajan junto a los pacientes, con un mínimo de visible control o supervisión de la autoridad bajo el

tratamiento prescrito por el médico... todos formando un todo, correlacionando los apoyos laterales, coadyuvan a emprender tal organización inteligente y global.

La mecánica de los profesionales del sector salud, informan a su jefe inmediato superior que operan sus áreas altamente especializadas. Cada profesional tiene que mantener informados a los auxiliares acorde con la situación, condiciones y necesidades de cada paciente; de lo contrario, sus refuerzos resultarían en vano. En determinado momento se hace colegio interdisciplinario para tomar la mejor de las decisiones, ejecutar e ir valorando el progreso de la salud. Este es un claro ejemplo de un verdadero equipo de trabajo disciplinario, interactivo, inteligente y transparente.

En suma, la efectividad del trabajo en equipo implica apropiarse de las tareas convenidas a fin de lograr los objetivos propuestos en el marco de un proyecto; organizar y estimular la reflexión participativa de todos sus miembros; contribuir al innovante clima de trabajo; manejar los conflictos de forma constructiva e integral, facilitar el desarrollo profesional de cada uno y el equilibrio entre los intereses individuales y colectivos de la empresa, y, ante las necesidades del siglo XXI, posibilitar la inserción de las tecnologías de punta, para contribuir desde la interactividad a la eficacia grupal. He aquí un ejemplo de relevancia internacional:

“Un nuevo algoritmo informático desarrollado en la Universidad de Washington, USA cientos de miles de fotos turísticas para reconstruir automáticamente una ciudad completa en cerca de un día. La herramienta es la más reciente de una serie desarrollada en la Universidad de Washington para aprovechar las colecciones cada vez mayores de fotos digitales disponibles en sitios web para compartir imágenes. La “Roma digital” fue construida a partir de 150.000 fotos turísticas etiquetadas con las palabras “Rome” o “Roma” que fueron descargadas de Flickr, el popular sitio web para compartir fotos... ‘el cómo hacer encajar las fotos de estas colecciones masivas de imágenes unas con otras fue todo un reto’, reconoce Sameer Agarwal, profesor de Ingeniería y Ciencias de la computación en la Universidad de Washington, USA y miembro del equipo de trabajo del proyecto”⁷².

⁷² ...In addition to Rome, the team recreated the Croatian coastal city of Dubrovnik, processing 60,000 images in less than 23 hours using a cluster of 350 computers, and Venice, Italy, processing 250,000 images in 65 hours using a cluster of 500 computers. Rome was built in a day, with hundreds of thousands of digital photos. Véase las siguientes páginas:
<http://www.amazings.com/ciencia/noticias/191009e.html> y/o <http://www.scitech-news.com/2009/09/rome-was-built-in-day-with-hundreds-of.html>

4.1.3.- Auto desarrollo

El autodesarrollo hace referencia al compromiso de un trabajador para pensar y decidir por sí mismo. Implica adquisición de nuevas habilidades, repetición de acciones para mejorar hábitos y competencias personales.

Un trabajador que apuesta por el autodesarrollo debe tener una visión acerca de su meta y estar atento a las oportunidades. Necesita contar con un plan estratégico de vida y actuar en forma creativa e innovadora. En gran medida depende del acto de concentrarse en contribución: ¿Cuál es el mayor aporte que puedo hacer para mejorar el buen funcionamiento de esta organización? Desde otros ángulos:

- ¿De qué manera debo auto-desarrollarme? ¿Qué conocimientos requiero para ser mejor? ¿Qué prácticas debo adquirir para una comunicación efectiva? ¿Qué energía debo poner al servicio de lo anterior? ¿Qué pautas he de trazarme?...

Consecuentemente, el trabajador establece un registro de logros como la manera más práctica y fundamental de visualizar su propio autodesarrollo, su propio avance. Al respecto, por ejemplo, en una de las Universidades de Canadá⁷³, se promueve entre sus estudiantes, servicios especializados de autodesarrollo con el firme propósito de que los estudiantes tengan bases sólidas para poder despegar con efectividad en todas sus relaciones y culminar con éxito sus estudios universitarios o de posgrado. Al joven universitario se le provee atención integral al inicio de la carrera y durante la misma en cuanto a:

1. Problemas personales: estrés, ansiedad (no crónica), depresión, soledad, culpa, baja autoestima, tristeza, el estilo de vida.

⁷³ La referencia está en el liderazgo implementado en la Universidad de Ottawa Canadá en la que "The service of counselling and Coaching (C & CS) is a unit of the service for the academic success of students (SASS), which offers advice, training, consulting and psychological education of the University of Ottawa and Saint Paul University students". Véase: <http://www.sass.uottawa.ca/personal/>

2. Problemas en las relaciones románticas: dificultades de pareja, problemas sexuales, problemas de compañero de cuarto, problemas familiares.
3. Desarrollo económico: desarrollo de identidad en cuanto a capital humano, ajuste de recursos ante los requerimientos de la universidad, la nostalgia y las transiciones de la vida en base a planes y proyectos.
4. Preocupaciones académicas o de carrera: el perfeccionismo, su bajo rendimiento, baja motivación, retraso dilación, la ansiedad de rendimiento, la falta de un plan de carrera.

4.1.4.- Desarrollo de los demás

El ejecutivo que se aplica a su contribución estimula a sus superiores, colegas y subordinados. Establece normas no personales que responden a las necesidades del trabajo y exigen excelente ejecución, elevadas aspiraciones, ambiciosas metas y labor de gran impacto. Caso contrario, el que exige poco de sí mismo, permanece sumiso. En cambio, el que contribuye para que los otros se superen y aporten al crecimiento de sí mismos, de la empresa inteligente, de la vida universitaria, etc., demanda una estructura y un sistema genial, global y con reconocimiento internacional, veamos:

Al margen de las ventajas de vivir cerca de las clases y de los recursos que la universidad de Washington (USA) ofrece, alojarse en una residencia ubicada en el perímetro del campus ofrece ciertas ventajas que otras opciones no tienen. La lista de programas y cursos que ofrece a quienes quieran cursar estudios superiores, es quizás una de la más completa de toda la costa oeste norteamericana, repartidos en un total de 17 facultades y escuelas universitarias.

Actualmente el servicio de alojamiento de la universidad gestiona nueve residencias, todas ellas equipadas con las mejores instalaciones y servicios: Terry; Lander; Mercer ; McMahon; Haggett; McCarty; Hansee; 2104 House; Special Interest Housing. Al margen de las ventajas de vivir cerca de las clases y de los recursos que la universidad ofrece, alojarse en una residencia ubicada en el perímetro del campus ofrece importantes ventajas que otras opciones no tienen. Los estudiantes mayores de 20 años, y en especial, aquellos que estén matriculados en un curso de posgrado, tienen la posibilidad de alojarse en alguna de las dos comunidades de apartamentos: Stevens Court Addition y Stevens Court Apartments. Stevens Court Addition y Stevens Court Apartments. Fraternidades y hermandades

Existen un total de 44 hermandades y fraternidades asociadas a la Universidad de Washington, localizadas en su mayoría en la zona norte del campus, y dando alojamiento a cerca de 3.300 estudiantes. Los estudiantes de esta universidad son libres de elegir el alojamiento que prefieran, sin ser obligatorio que residan ningún año en alguna de las residencias gestionadas o asociadas a la misma. No obstante, la universidad pone a disposición de sus estudiantes un servicio de búsqueda de apartamentos, habitaciones o compañeros de alojamiento, a fin de facilitarles las cosas y contribuir a su desarrollo⁷⁴.

⁷⁴ Véase: <http://internacional.universia.net/eeuu/unis/washington/washington/alojamiento.htm>

En suma, pensar verdaderamente en los demás, estriba en sostener un espíritu pedagógico fundamentalmente interpersonal en el arte de la asesoría. Contribuir a los demás es, después del liderar los equipos de trabajo, una de las importantes competencias directivas en materia de formación; tiempo en que se consolida la lealtad y la satisfacción con el trabajo; la transparencia y la transferencia de capacidades, valores, hábitos y buenas prácticas.

Pensar proactivamente en los demás, conlleva saber reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo ascendente de cada uno de ellos. Implica propiciar retroalimentación e identificar las necesidades de superación personal, laboral y profesional⁷⁵ en el marco de una proyección verdaderamente significativa.

4.2.- Disciplina y Efectividad

Las naciones _al igual que las grandes y medianas empresas_ que tengan el interés de sobresalir y traspasar sus fronteras de mercado productivo, han de asimilar que estamos en una nueva era económica con nuevas tendencias, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones. La pregunta que salta a la vista ¿Cómo los administradores y la Administración tratarán estas nuevas realidades? Debemos interesarnos en revisar las acciones y las mecánicas de trabajo y trato para con todos los actores que intervienen en los diferentes procesos, sin antes preguntarnos _como ya lo hemos venido haciendo con el apoyo de Peter Drucker_ ¿La efectividad debe aprenderse? Entonces, este re-direccionamiento de la visión y de la capacidad de gestión tiene que ver más con las acciones que con el entendimiento; tiene que ver con la toma de decisiones más que con el análisis; con la estructura sistémica más que con la sobrecarga de planes y pérdida de tiempos y movimientos. Consecuentemente, tiene que ver con el abordaje de la Estrategia y la táctica para transformar las situaciones en un abanico de

⁷⁵ En contribución al “desarrollo de los demás”, en los alto directivos, principalmente en la función del “Supervisor”, recae, la figura del “Tutor”, término que maneja Goleman, al hacer referencia a la persona que tiene mayor experiencia y mayor conocimiento dirigido a otro que lo necesita para ascender a otro plano. Véase: Daniel Goleman, **Trabajando con Inteligencia Emocional, Desarrollo de los demás**, Barcelona, Editorial Kairos, decimocuarta edición, 2001, pp. 206- 209. En esta ruta, la contribución del COACHING aporta relevantes actividades y herramientas como se verá en el apartado número 4.4. al concebir al otro como un verdadero Otro: un abanico de posibilidades para el apoyo y crecimiento en sus dimensiones de lo personal, familiar, profesional y empresarial.

posibilidades, para cambiar la amenaza en acción productiva y rentable que contribuya positivamente a la economía de las naciones, al trabajador y a la sociedad en general.

En suma, este redireccionamiento que exige las nuevas realidades del presente siglo, implica asumir la responsabilidad de ser y permanecer como un directivo de alto rendimiento, allegándose, por ejemplo de los siguientes fundamentos: Para Drucker hay 5 prácticas y hábitos que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz: **1°** todo ejecutivo eficiente controla su tiempo... **2°** todo ejecutivo eficaz dirige sus esfuerzos hacia los resultados más que al trabajo... **3°** el ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias... **4°** el ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades... **5°** el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello⁷⁶.

4.2.1.- Estrategia y táctica

La aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 70 años en sentido estricto, o, para otros, un pensamiento inmanente a la vida y a la productividad humana en estrecha relación con la cultura. El término estrategia es de origen griego: ***Estrategeia***. ***Estrategos*** o “el arte del general en la guerra”; stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de “rivalidad” para derrotar oponentes sino también en función de “brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión”... Según George Morrissey⁷⁷ define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con

⁷⁶ Peter Drucker, "El ejecutivo eficaz", V.- ¿Puede aprenderse la efectividad? ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1967, pp. 32.

⁷⁷ Un sencillo texto que pone en claro relevantes preguntas como: ¿Qué es el pensamiento estratégico y por qué es importante? ¿Qué es la planeación a largo plazo y por qué es importante? ¿Qué es la planeación táctica y por qué es importante? ¿Qué implica el proceso del pensamiento estratégico? ¿Dónde encaja el pensamiento estratégico dentro de otros enfoques actuales? Está en George MORRISEY, '**Pensamiento estratégico**'. Ed. Prentice Hall. México. 1997.

su misión... un proceso en esencia intuitivo. El “cómo llegar ahí” es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. La planeación estratégica, se ocupa de las cuestiones fundamentales:

- Ofrece un marco de referencia para una planeación detallada y decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las actividades de alta prioridad, y
- Es una actividad operacional de alto nivel.

Los actuales desafíos del siglo XXI nos conllevan a plantearnos entre otras, las siguientes preguntas genéricas ¿Cuáles son mis capacidades y mis competencias? ¿Cómo me desempeño? ¿Soy lector o soy escucha? ¿Cómo aprendo y emprendo para los demás? ¿Cuáles son mis valores? ¿Cómo puedo contribuir en los puntos de mejora?... Preguntas que se tornan temas cruciales entre países desarrollados y en las economías emergentes como la de China, India, Brasil, entre otras. Las preguntas específicas del temático abordado son ¿Cómo llegar a lograr los objetivos? ¿En cuánto tiempo? y ¿De qué manera? De tal modo que, de manera sucinta, la estrategia se sustenta en principios fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a corto, a mediano o a largo plazo. La estrategia se adapta a esquemas de planeación en atención a los factores económicos, en situaciones diferentes, a veces imprevistas y hasta opuestas. En otras palabras, la estrategia constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas.

Atendiendo a una de las empresas consultoras más importantes del mundo **McKinsey & Company**⁷⁸ (empresa de consultoría de gestión global) quien despliega relevantes prácticas funcionales como: Tecnología empresarial, Finanzas corporativas, Marketing y ventas, Operaciones de Organización, Riesgo, Estrategia, Sostenibilidad y

⁷⁸ With 98 global offices (N. América, Pacific, Africa, Asia and Europe & Middle East), 127 languages: Our consultants come from a remarkable range of cultural and educational backgrounds; 90 percent: We serve the majority of the world's 100 largest companies; and, 600 thousand hours: We make substantial investments each year to develop new knowledge and insights.
<http://www.estrategia.com/> <http://www.mckinsey.com/>

productividad de los recursos, nos revela cuán importante es el saber pensar y operar estratégicamente, al contemplar servir para empresas líderes del mundo, a los gobiernos e instituciones; sostenerse en amplitud de alcance geográfico internacional; promoverse mediante revistas como “McKinsey Quarterly”, a través de una “McKinsey Global Institute”, dirigiéndose a personas con potencial de liderazgo vinculadas por un conjunto de valores compartidos y de una cultura de apoyo, cuidado, confianza, respeto e interdependencia. Todos estos elementos, recursos, mecanismos, metodología, metas, visión, valores, perspectivas, formas de procedimiento e impacto, mercadeo en red... todos ellos instalados en tiempo a corto, a mediano o a largo plazo, deben estar en la mente del alto directivo para hacer el trazo de una organización estratégica dirigida al éxito.

Desde otro plano, mientras la planeación estratégica apunta a la efectividad de los procesos, desde la planeación táctica, se visualiza el rendimiento, es decir, se enriquece _por extraño que parezca_ toda productividad, llevando a toda empresa a un nivel de organización comunitaria y global, además, y sobre todo, a un laboratorio de aprendizaje humano y desarrollo organizacional-operativo. En este renglón, Peter Senge es puntero en el siglo XXI en contribuir desde sus investigaciones en la recuperación de los elementos táctico-formativos que coadyuvan al desarrollo personal y, en consecuencia, al clima laboral de prosperidad, como el siguiente caso:

Nick Zeniuk: *En el último año, hemos traído media docena de equipos más a los laboratorios de aprendizaje. Aguardamos mucho tiempo antes de organizar el segundo. Queríamos convencernos de que este proceso daría resultado. También necesitábamos el respaldo de nuestros directivos para continuar financiando el proyecto. Al principio eran reacios, hasta que les presentamos algunos resultados y beneficios. Seguimos mejorando el formato. Hemos reducido el caudal de la teoría académica y ponemos mayor énfasis en nuestro trabajo cotidiano. Cada grupo tiene su propia dinámica y trabaja a su ritmo. Nosotros damos las herramientas, ellos deciden en qué problemas trabajar.*

En el último laboratorio de aprendizaje, añadimos hora y media de diálogo. Francamente yo ignoraba cómo funcionaría. Quedé eufórico. Tenemos personas que nunca dejan de pontificar, pero en este entorno acataron la regla de escuchar y reflexionar sin dar discursos. En consecuencia, hemos

comenzado a celebrar sesiones de diálogo una vez por semana. Tratamos de reforzar la camaradería en los laboratorios⁷⁹.

4.2.2.- Estructura y sistema

Erróneamente se piensa que la estructura de una organización está en el organigrama que aparece a la entrada del edificio principal de una empresa. En cambio, desde otra óptica, podemos traer a nuestra mente el propósito de construir un edificio, y, de inmediato, como buenos arquitectos pensaremos en los necesarios muros, columnas, forjados y techos como los elementos que constituirán la estructura como ese todo que tendrá cuerpo o forma útil, a fin de que se emprenda alguna actividad que venga a satisfacer alguna necesidad humana. Ya entrados en la obra, también pensaremos en desplantar y unir tales muros con otros muros de múltiples materiales, y de aquí armar columnas y luego ser arrojadas también con una variedad de materiales ligeros o pesados, en fin. El concepto de estructura implica, entonces, el análisis interno de una totalidad de elementos constitutivos y de su disposición en tanto funcionalidad para que pueda darse la conexión entre unos y otros, y, sobre todo, ponderarlos con los otros elementos o factores del afuera.

Entonces, el empresario o el directivo que se proponga crear una organización, empresa o institución no solamente se ocupa de los elementos estructurales, su enfoque será de mayor amplitud para producir los resultados esperados, de tal manera que es necesario enfocarse desde una *cultura organizacional*, donde fluyan métodos herramientas y técnicas en atención al diseño, elementos, contexto e interconexión sistémica, como piezas claves para resultados claves y competitivos. Es decir, tendrá la capacidad de **dar un salto cualitativo diferenciando la carga de elementos que hacen una estructura y el conjunto de los mismos elementos pero funcionando como proceso**⁸⁰.

⁷⁹ Peter Senge incorpora dos “fronteras” o “campos disciplinarios” además de los propuestos en su libro más leído a nivel internacional en materia de “organización inteligente”: organizaciones comunitarias (donde la táctica se convierte en pieza medular de la estrategia o el fin es un medio) y “laboratorios de aprendizaje” (donde se rebasa por completo la preocupación del “Experimento de Hawthorne” de la General Electric). En este apartado recuperamos la literatura que expone Senge, al recuperar y valorar la parte humana de la organización inteligente y global a través del diálogo como principal vehículo para reforzar el “laboratorio de aprendizaje”, que sería mejor expuesto y soportado como laboratorio de Emprendizaje. Véase en Peter Senge “La quinta disciplina en la práctica”, *fronteras*, ed. Granica, New York, pp. 521-568.

⁸⁰ Pete Senge, Op. Cit., pp. 101.

El diseño, hace referencia al “bosquejo”, “croquis”, “delimitación”, “esquema”, etc., pero el más propio que abordaremos para el presente propósito será “proyecto”. De alguna manera “diseñar” connota y denota la selección de cuanto se requiera para estructurar una organización inteligente. El proyecto, en cambio, es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, cualidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades planeadas satisfacer los propósitos.

Los factores contextuales influyen para pensar en la prospectiva de la empresa dentro de un mundo competitivo: el tamaño de la organización productivamente hablando; la tecnología aplicada; políticas públicas; elementos de cultura nacional; fluctuaciones monetarias y financieras, etc. que de alguna manera inciden y alertan los puntos débiles de la cultura organizacional e identidad de la empresa en repunte.

El recurso más importante de la estructura del moderno edificio en construcción, estriba en la preparación del actor imprescindible para la interconexión de sus partes: el **gerente del conocimiento sistémico** quien se prepara y se forma, primeramente, para el abandono sistemático de lo dogmáticamente establecido, de lo cómodo de una política, de los hábitos y prejuicios de lo familiar, de las organizaciones contaminantes, de productos y servicios nocivos... el gerente del conocimiento apuesta a la pregunta intuitiva ¿Si no estuviéramos haciendo esto, emprenderíamos esta otra acción? ¿Qué hacemos ahora?... de tal manera que toda la estructura y cultura organizacional, deben estar direccionados hacia la innovación y emprendimiento mediante acciones organizadas sistémicamente: a.- mejora continua en los procesos; b.- expansión con nuevas aplicaciones, y, c.- Innovación y transferencia de la calidad en y para equipos competitivos (mejora continua en el rendimiento). Dicho de manera sintética se trata de entender e incorporar las mejores intenciones organizacionales para el éxito: Sistema de planeación estratégica y táctica; Sistema de mejora continua; Sistema de control de gestión y Sistemas de evaluación del desempeño.

Es necesario ahondar en materia para dilucidar y valorar el relevante trabajo del *gerente de cambio* como todo un “pensador sistémico”⁸¹. Un buen pensador sistémico tiene la capacidad de ver el funcionamiento simultáneo de cuatro escenarios estrechamente interrelacionados: Acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

Los **acontecimientos** pueden ser: estar lejos de lograr las ventas trazadas; eficacia de la promoción; gastos; flexibilidad de pago; disponibilidad de fondos; capacitación; tiempos y movimientos; circunstancias externas... entonces, la salida emergente, estriba en instituir nuevos sistemas para acelerar ventas, entregas, marketing, mejora en el servicio, tiempos efectivos, incentivos y reuniones motivacionales.

¿Qué provocó al acontecimiento? ¿De dónde proviene el problema? Atender a las **pautas de conducta**, implica atender la **tendencia**, por lo que la mejor de las herramientas en el ámbito organizacional empresarial, está en allegarnos metodológicamente del “**histórico**”, un sistema de registro de tal manera que nos permita “vernós en el tiempo”: con tales o cuales resultados _ preguntarnos con lógica e intuición_ ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué se debe hacer? De tal manera que lleguemos a dilucidar el fondo del fondo de toda organización inteligente: **esfuerzo y rentabilidad**.

Por consiguiente, pensar y proceder así, es acercarnos a reflexionar y redirigir sistémicamente, instalando en la mesa de discusión la pregunta ortogonal ¿Hay una relación causal entre las tendencias? Más preciso: ¿La baja en ventas se debe a la demora en servir al cliente? Entonces, **hablar de las interrelaciones** entre los factores relacionando causas y efectos; revisando la promesa y la calidad del servicio entregado; examinando y desechando hipótesis, nos conlleva a tomar nuevas decisiones, ejecutar y emprender mejora continua... ir por más. La suma de los anteriores (Acontecimientos + pautas de conducta + sistema) nos conlleva a delinear y apropiarnos de un **modelo mental**⁸², más preciso, a un **modelo de organización inteligente**. En más de una empresa, en más de un equipo de conjunto, hemos

⁸¹ Peter Senge nos comparte: recomendamos calurosamente el newsletter The Systems Thinker, dirigido por Collen Lannon-Kim y publicado por Pegasus Communications de Cambridge, Massachusetts, pues constituye una fuente de información sobre los arquetipos y los métodos sistémicos. Ver: Peter Senge, Op. Cit. pp. 95

⁸² Peter Senge, Op. Cit. pp., 102-108.

escuchado “debemos cambiar de sistema”; debemos revisar las políticas” “en base a qué criterios” o, simplemente, la más común: “en qué te basas para decir eso”. De tal manera que, después de una revisión, deben delinarse las “nuevas medidas”, “nuevas fórmulas”, “nuevos clientes”, “nuevos incentivos”, pero también las nuevas motivaciones y/o prohibiciones porque el nuevo plan es y será correctivo tomando en cuenta sus dos fortalezas: **Proactividad** y **Asertividad**.

4.3.- CEO: TAPIA UNIVERSAL, INC. Consulting: Del modelo mental a la Acción sistémica de éxito.

La Brecha de aprendizaje ya recorrida desde el Acontecimiento hasta el modelo mental ha de presentarse en un escenario de aterrizaje con acciones concretas y sistémicas para que, entonces sí, ponderar el grado de avance y desarrollo de la persona, del equipo de trabajo, del consejo de directores, o bien, del Presidente ejecutivo.

Humanamente nadie escapa a poseer **modelos mentales**⁸³ pues están constituidos por nuestras imágenes, creencias duraderas, acontecimientos, hábitos y prácticas, experiencias ya asimiladas, conocimientos, formas de aprendizaje y, también, por desaprendizajes o maneras a través de las cuales nos hemos deshecho de lo que, por el momento, no funcionó. Los modelos mentales subyacen, no están del todo a la vista o expuestos de manera clara; permanecen ocultos (en el subconsciente) hasta que afloran los **juicios** o valoraciones (conscientes o no) que emitimos hacia nosotros mismos y/o hacia los demás mediante actos. La actuación (o, *performance*) que hace referencia a la intervención, desempeño, obra o acción, posibilita visualizar cómo influyen los juicios o valoraciones en la toma de decisiones, sobre todo, en la intencionalidad de las acciones; solamente así podemos revisar los modelos mentales

⁸³ El concepto de los modelos mentales se remota a la antigüedad (...) término acuñado por Kenneth Craik en la década de 1940. Desde entonces lo han usado los psicólogos cognoscitivos (entre ellos Philip Johnson-Laird de la Universidad de Princeton) los científicos del conocimiento (entre ellos Marvin Minsky y Seymour Papert del Massachusetts Institute Technology (MIT). Véase: Peter Senge. Op. Cit. pp.247. Al respecto, es ampliamente recomendable, adentrarnos en la literatura especializada que nos ofrece Peter Senge en relación a los modelos mentales (pp. 243-305), sobre todo con el propósito de revisar que tan generativos son nuestros modelos mentales para inferir el posible futuro y dar paso a la innovación de los procesos y en la mejora de las prácticas productivas.

para generar otros modelos mentales, y poder, entonces, evolucionar con éxito. En suma, la **actuación** es lo que propicia transitar en un **modelo mental generativo**.

TAPIA UNIVERSAL INC.⁸⁴ *Consulting. Un Modelo mental generativo para la acción con éxito*, más que producción, es **creación** personal y profesional fruto de acontecimientos y de pautas de emprendizaje; un ejercicio metodológico-sistémico, un permanente modelo mental proactivo y asertivo, un significativo trazo con el que se emprende una sociedad editorial, conversacional y organizacional a futuro.

A continuación se expone sintéticamente la *naturaleza, estructura e intencionalidad* de esta naciente empresa producto de un particular *modelo mental* emprendido en **Seattle-Kent, WA, USA**, dando cuenta *_básicamente_* de “quienes somos”, “nuestra filosofía”, “servicios”, “clientes” y “contactos”; posteriormente se enuncia en breve los principios genéricos sustento de nuestra visión y, finalmente, planteamos el esqueleto de un sencillo pero relevante ejercicio, para coadyuvar a visualizar metas y objetivos.

SOMOS:

Somos un equipo de alta especialidad multidisciplinario de consultores México-norteamericanos para generar la efectividad de las relaciones humanas en la persona y en equipos de alto rendimiento. Combinamos la consultoría estratégica y táctica en la efectividad del **Modelo Mental para la Acción con Éxito (MAE)** que usted requiera; el **Coach ontológico (CO)** con sus distinciones y experiencias para fortalecer la inteligencia emocional, la expresión gerencial y el empoderamiento en su persona; y, la efectividad del **Modelo Mental Generativo (MG)** desde su EVOLUCION de sí hacia el éxito en su clima familiar y/o laboral.

VISION:

Evolucionar para emprender la Efectividad de las relaciones humanas y ser gestor de éxito en lo personal, familiar y laboral con paz y prosperidad.

⁸⁴ UNITED STATES OF AMERICA, The State Of Washington, Secretary of State, I, SAM REED, Secretary of State of the State of Washington and custodian of its seal. Hereby issue this CERTIFICATE OF INCORPORATION to TAPIA UNIVERSAL, INC. a/an WA Profit Corporation. Charter documents are effective on the date indicated below. Date: 9/24/2010. UBI Number: 603-051-161. APPID: 1832547.

FILOSOFIA:

a.- Misión: Incrementar la efectividad, prosperidad y clima organizacional en la persona, en la familia y en la empresa para redireccionar sus acciones, mejorar sus resultados y fortalecer su identidad.

b.- Estrategia: Generar diseño y sistema efectivo de Emprendizaje, Empoderamiento y Calidad global en la persona, en la familia y en el equipo de alto rendimiento. Visión estratégica y sistémica que conjuga situaciones en conflicto, pautas de emprendizaje, orientación al paciente; consultoría al cliente, orientación táctica, liderazgo organizacional, modelo mental para la acción con éxito, proactividad y asertividad, inteligencia emocional, generación de identidad organizacional, y prosperidad.

c.- Estilo: Contribuir con espíritu de colaboración emprendiendo la ruta de la efectividad de las relaciones humanas en la persona, en la familia y en la organización.

d.- Compromiso: Ser y proyectar efectividad para el desarrollo de la persona y del equipo de alto rendimiento.

e.- Frase: *Emprendizaje y Prosperidad... ir por más !!!.*

SERVICIOS:

Consultoría:

- ✓ Modelo Mental para la Acción con éxito.
- ✓ Modelo Mental para el éxito en lo personal, familiar y laboral.
- ✓ Coach Ontológico... ir por más!!
- ✓ Inteligencia emocional, Proactividad y Asertividad.
- ✓ Adolescencia proactiva.
- ✓ ¿Cómo hacer realidad sus metas?
- ✓ Fortalecimiento de equipos de trabajo para el alto rendimiento.

CLIENTES:

- Comunidad México-Norteamericana en Seattle, WA, USA.
- Centro Regenerador de Jóvenes Adictos, Kent, WA, USA.
- Tapia Universal, Inc. /Tapia Editores. Tacoma, Seattle, WA, USA
- Escuela para Padres WA, Seattle, WA, USA

CONTACTOS:

- Tapia Universal Inc. *Consulting*.
24203 35th. Ave. Seattle, WA, 98032, USA. Email: elena13682003@yahoo.ca
-  CO EMPRENDER, México. *Consulting*.
- Mosart 345, Col. Ventura Puente. Morelia, México. Facebook y Email: rafahelius@yahoo.es

4.3.1.- ¿Cómo hacer realidad todas sus metas? Perspectiva y rentabilidad.

El éxito es infalible cuando Ud. aplique en su quehacer diario, lo siguiente:

a.- Práctica: *“La práctica hace al maestro”*. No se necesita ser mago, ni mucha ciencia para que a través de la práctica usted pueda llegar a ser el mejor en lo que usted se proponga. Ejercite, pruebe, aventúrese, hágalo... practique.

b.- Perseverancia: Las personas comienzan algo y piensan que van a tener éxito fácilmente en el primer intento, cuando se dan cuenta de que no es así de fácil; generalmente, al poco tiempo de haber iniciado la encomienda, abandonan la idea tan pronto como pueden... ¡Si las cosas fueran fáciles, cualquiera las haría! Los grandes famosos están hechos de previos fracasos, pero ellos siguieron perseverando hasta que alcanzaron el éxito, como por ejemplo:

- ❖ *Para poder hacer funcionar un foco, Thomas Edison tuvo que “fracasar” antes de... en la misma línea estaría la ruta de éxito de Henry Ford... ¡por supuesto que todos conocemos sus carros!...*
- ❖ *El historial previo de un popular y famoso presidente de Norteamérica: Abraham Lincoln, un popular y famoso presidente... ¿Quién no ha escuchado hablar de él?... Un personaje de talla mundial, que, en su brecha de aprendizaje, seguramente hay tejidos de fracasos y derrotas. Siempre fue, al igual que los grandes famosos, muy perseverante... no desestimó esfuerzo alguno...*

c.- Paciencia: *“Estar en paz consigo mismo sin perder la idea”*. Se debe aprender a ser paciente. *Roma no se hizo en un día!* ...en Latinoamérica, generalmente cuando se emprende algo nuevo se quieren ver resultados muy pronto. En esta materia, el psicologismo barato que determina “aquí y ahora”, no funciona. Se debe ser paciente y sabio para que la EVOLUCIÓN DE SÍ se pueda dar en el trabajador, en la familia o en el equipo de trabajo. Lo mismo pasa en los negocios, concretamente cuando las personas abren un restaurante, una tienda de abarrotes, etc., lo trabajan durante un año o en menos tiempo, pero si no están recogiendo sobre ganancias “aquí y ahora”, lo dejan y comienzan con algo diferente. Creen siempre que van a encontrar una mina de oro a flor de tierra. Organizacionalmente no es así, se debe saber

planear estratégica y tácticamente. En suma, la gestión de cambio no así de fácil... hay que aprender primero a ser pacientes.

d.- Disciplina. “*Ser nuestro propio gobierno*”. Hay que aprender que los únicos encargados de nuestro propio éxito somos nosotros mismos. Para obtener cualquier meta en la vida hay que ser auto-disciplinados y metódicos; en este cimiento nos toca trabajar a cuenta propia.

A continuación se expone una técnica práctica de enfoque que contribuye a extraer lo que subyace, lo que no se ha podido decir⁸⁵ y, a veces ni hacer. Exponer ante el equipo de trabajo, ante el supervisor o ante la familia tal faltante importante para poder, entonces, empoderar la mente y lograr con éxito los propósitos:

1.- Determinación de metas a corto, mediano y largo plazo. Se debe ser específico y claro en lo que queremos lograr. En el plano de lo personal, familiar y laboral se debe reforzar el *modelo mental* y la distinción de saber enfocar. Una importante herramienta práctica consiste en escribir, razonar las metas y depositarlas en un sobre o en el formato de registro que se disponga⁸⁶, con el propósito de disciplinarse y tener presente a diario lo que quiere y el cómo quiere lograrlo. Recordemos que la planeación a corto plazo conlleva a ser estratégica pues implica a ser eficaces; la planeación a mediano plazo suele ser efectiva para la expansión (véase la prosperidad de la economía de Brasil), y, la planeación a largo plazo es de orden táctico y factible para lograr rentabilidad.

2.- Definición de los pasos a seguir. Especificar claramente la consecución y el cómo se va a lograr cada una de las metas a corto, mediano y largo plazo. Es recomendable establecer un límite de tiempo para llevarlas a cabo. Para el trazo de las metas de corto plazo (a no más de tres meses) escribir en una tira de papel tamaño carta una lista de cosas para hacer diariamente, por semana-mes. Respetar su programación en tiempo, en forma y con calidad

3.- Compartir y emprender. ¿Qué hacer con las metas declaradas? Para organizar sus ideas, reforzar y aclarar sus propósitos, canalizar sus pensamientos y principalmente para efectos de una técnica de enfoque, después de que hayan escrito las intencionalidades, sus

⁸⁵ Como referente y fundamento, Peter Senge se basa en un método de investigación de “dos columnas” (izquierda y derecha) desarrollado por Chris Argyris y Donald Schon. Dicho método se presentó por primera vez en su libro *Theory in practice* (San Francisco, Jossey-Bass, 1974) que consta de cuatro pasos: 1.-Elegir un problema; 2.- En la “Columna derecha” escribir tal y como fue la conversación; 3.- En la “Columna izquierda” escribir lo que no se ha dicho y, 4.- escribir una reflexión en torno a lo que se ha propuesto a partir de lo que no se ha dicho o hecho. En nuestro caso, la reflexión es sustantiva y que mejor cuando es provocada instalando la pregunta ¿Por qué? ...seguramente subyacen otras preguntas como ¿Qué pretendía lograr? ¿Cuál sería el precio de operar de otra manera? ¿Alcancé los resultados que esperaba?... Véase: Peter Senge, Op. Cit., pp.-257.

⁸⁶ Con esta herramienta práctica, también se trata de fomentar la “Cultura del registro y de la responsabilidad asumida” en el cumplimiento de la función y, sobre todo, con el propósito de generar un Banco de información compilando tales registros que se convertirán en “históricos” como insumos para el correspondiente análisis.

metas y los cómo, es necesario recuperar la encomienda de valorar lo que está en el sobre o en la carpeta de registro.

Periódicamente, y en conjunto con los equipos de trabajo deben} hacer un comparativo entre las metas y los resultados obtenidos; entre las intencionalidades y los propósitos. A manera de recordatorio y constante martillar en el consciente y el subconsciente, tienen que estar chequeando regularmente el sobre que ha sido destinado para guardar todas las metas y las cosas que hayan escrito y depositas en él. Trabajar practicando en el enfoque de una manera visual, nos ayuda a empoderar nuestros pensamientos y refuerza nuestra memoria, ideas, atención y energías, encausándolas y dirigiéndolas a la obtención de todas las cosas que hayamos depositado en nuestro sobre.

A CONTINUACIÓN COMPLETE LAS SIGUIENTES LÍNEAS CON SUS METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ASÍ COMO LOS PASOS A SEGUIR PARA LOGRARLAS.

I.- Metas a corto plazo (a tres meses)

M E T A S	INTENCIONALIDAD Y PASOS	
¿QUÉ ES LO QUE QUIERO?	¿PARA QUE?⁸⁷	¿COMO LO VOY A LOGRAR?
1.-		a.- b.- c.-
2.-		a.- b.- c.-
3.-		a.- b.- c.-

⁸⁷ El ¿Para qué? es una de las herramientas más poderosas que provoca "intencionalidad" a diferencia del PARA QUÉ que tiende a ser causal. A través del arte de preguntar se trata de que cada uno encuentre su "Yo"... preguntarse "Yo, realmente ¿Qué quiero?" es BUSCAR EL SENTIDO DE MI EXISTENCIA. Tal búsqueda, posibilita calibrar todas las vías posibles para alcanzar los objetivos. Las preguntas nos abren la posibilidad de ir co-creando con los demás el espacio de reflexión y aprendizaje compartido. Recuperar el poder de preguntar es una de las competencias básicas a aprender en este mundo del nuevo siglo en el que la complejidad se hace creciente y nuestra incompetencia para danzar con ella también. Véase: Guía de Aprendizaje dos, CO-CREAR (FIPCO/UNAM), México, 2009, pp. 27-29.

II.- Metas a mediano plazo (Menos de un año)

M E T A S	INTENCIONALIDAD Y PASOS	
¿QUÉ ES LO QUE QUIERO?	¿PARA QUÉ?	¿COMO LO VOY A LOGRAR?
1.-		a.-
		b.-
		c.-
2.-		a.-
		b.-
		c.-
3.-		a.-
		b.-
		c.-

1.- Metas a largo plazo (de tres a cinco años)

III.- METAS	INTENCIONALIDAD Y PASOS	
¿QUÉ ES LO QUE QUIERO?	¿PARA QUÉ?	¿COMO LO VOY A LOGRAR? ⁸⁸
1.-		a.-
		b.-
		c.-
2.-		a.-
		b.-
		c.-
3.-		a.-
		b.-
		c.-

⁸⁸ Planear a largo plazo es pensar en la consolidación de la persona exitosa que potencializa su *capital material* y *capital humano*, es decir, se visualiza como portadora de una empresa con efectividad y como persona empoderada para sí, para con su familia y para con la sociedad. Entonces, trazar **METAS A LARGO PLAZO** no es sencillo, obviamente antes debe contarse con una formación de emprendizaje y debe delimitarse el Plan de Acción Base (PAB) que consiste en tener claro fundamentalmente la "Visión", "Misión" y "objetivos". Pero también plantearse las Preguntas de Crecimiento Obligado (PRECREO): ¿Cuántos clientes/servicios quiero tener/ofrecer por día-semana-mes? ¿Qué nivel de reconocimiento quieres alcanzar en lo local y en la región? Paralelamente se debe identificar las personas/clientes a las que se les ofrecerán los servicios □ ¿A qué se dedican? □ ¿Dónde se encuentran? □ ¿Cuáles son sus pasatiempos y preferencias? ¿Los servicios que se ofertarán cubrirán sus expectativas y/o necesidades). Como buen administrador se deben identificar los atributos como tal a título de fortalezas: □ ¿Cuáles son tus destrezas, talentos y las cosas que sabes hacer bien? □ ¿Qué estrategias de crecimiento podrías crear basadas en ellas? □ ¿Cuáles de ellas te podrían ayudar a sobrevivir en caso de que algo amenace tu negocio? y, □ ¿Cómo podrían llegar a tornarse en amenazas? Contra ponerlas a las debilidades que se pueden presentar: □ ¿Qué cosas no sabe hacer aún? □ ¿De qué recursos no se cuenta para poder desarrollar la empresa? □ ¿Cómo podrían llevarte a desaparecer en caso de una crisis de negocios?, etc. Desde otro ángulo se debe conocer al que despacha enfrente: la competencia, identificando las personas o empresas que ofrecen productos o servicios similares, y estudiarles: □ ¿Quiénes son? □ ¿Cuál es la posición de tu negocio frente a ellos? □ ¿En qué te puedes diferenciar de ellos? □ ¿Qué piensa de ellos la gente? Véase en Coach Rafael Becerra Cornejo, "Guía de Aprendizaje", Coaching Ontológico, Marketing, COCREAR México (Federación Latinoamericana de Profesionales de Coaching Ontológico (FLAPCO) / UNAM, 2012.

4.4.- Coach Ontológico: Pensamiento estratégico personal y organizacional

A título de inducción, el concepto (e intervención) "Coaching" significa "Entrenamiento". Término que proviene de las disciplinas de la activación física; donde el COACH ("Entrenador") indica a una persona o equipo qué es lo que debe hacer para lograr su efectividad denotando que estaríamos frente a un "Coaching experto": ***alguien que sabe sobre determinada cuestión y le dice a otro lo que debe hacer para obtener mejores resultados en ese dominio en particular...*** El proceso "Coaching", acompaña al aprendiz a crear los contextos requeridos para facilitar un proceso de aprendizaje de éxito. El COACH busca una interpretación y una comprensión particular de la manera de ser que tiene el COACHEE (aprendiz) a través del lenguaje (creencias, pensamientos, conversaciones, juicios, etc.); a través de la inteligencia emocional; a través de sus estrategias y tácticas; acciones y valoraciones base para una organización inteligente y global (*Management*⁸⁹ *functionally*)

En cuanto al origen del término coach, la historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de **Kocs**, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). **Kocs** se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un *carruaje* caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del **kocsi szekér**, o sea el '**carruaje de Kocs**', símbolo de la excelencia.

De esta forma, el término "kocsi" pasó al alemán como "kutsche", al italiano como "cocchio" y al español como "coche". En serbocroata, se dice "kocsikázik" para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra "coach" (*coche*) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y

⁸⁹ The verb **manage** comes from the Italian "*maneggiare*" (to handle, train, control horses), which in turn derives from the Latin "*manus*" (hand). The French word *mesnagement* (later *ménagement*) influenced the development in meaning of the English word management in the 15th and 16th centuries. Some definitions of *management* are: Organization and coordination of the activities of an enterprise in accordance with certain policies and in achievement of clearly defined objectives. *Management* is often included as a factor of production along with machines, materials and money. According to the management guru Peter Drucker (1909–2005), the basic task of a management is twofold: "marketing and innovation".

Directors and managers have the power and responsibility to make decisions to manage an enterprise when given the authority by the shareholders. As a discipline, *management* comprises the interlocking functions of formulating corporate policy and organizing, planning, controlling, and directing the firm's resources to achieve the policy's objectives. The size of management can range from one person in a small firm to hundreds or thousands of managers in multinational companies. In large firms the board of directors formulates the policy which is implemented by the Chief Executive Officer (CEO). Véase: <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>.

como declara Luis de Ávila (1548): “Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche”.

De la ciudad Kocs, se formó la palabra “kocsi” (pronunciada “cochi”). En una obra de Fonseca (1569) “coche” aparece integrado en el léxico español. Es así como la palabra “coach”, derivado de “coche”, cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. En esta línea, el coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro, es decir, **del lugar donde están** (Situación de aprendizaje), **adonde quieren llegar** (situación ideal o de desempeño). La única distinción, dentro de esta analogía, es que el Coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” (trabajador / coachee) tome a lo largo del proceso.

4.4.1.- Fundamentos y pertinencia

Influencia de Sócrates (Atenas, 470 a.C.-id., 399 a.C.) La figura de Sócrates es uno de los principales referentes cuando hablamos del origen y fortaleza del coaching. Haciendo una traspolación desde el pensamiento socrático, el Coach *“ayuda a que los trabajadores examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”*. Para conseguirlo, su metodología se basa en el arte de la Mayéutica a través del cual el cliente encuentra “su verdad” con una función práctica para su vida.

Para Sócrates, no existe el *enseñar*, por el contrario, *existe el aprender*: aprender a aprehender; aprender a pensar-se. Esta ruta ontológica surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el Coach sino en el Coachee (trabajadores). En este sentido, el Coaching, es un *recipiente vacío* donde mientras más “abierto”, más “holístico” y “multidisciplinario” sea, para bien de las metas, objetivos y acciones que se emprendan en las áreas, mayores y mejores oportunidades se generan desde los operarios, para el personal administrativo y de alto rendimiento, en caso contrario, el coaching será limitado y deficiente.

Desde la filosofía Socrática pasada por el Coaching, se ayuda a que el trabajador en ciertos momentos sea consciente de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos. En esa línea, “Saber que no sabemos

nada”, es siempre un punto de partida imprescindible de la buena práctica del Coaching. Más concreto, es abrir el *abanico de posibilidades* para trazar variantes y dar paso a la creatividad e innovación. En suma, desde este fundamento socrático, rodeados de un ambiente inter-conversacional y acompañados por otros que saben más que nosotros; se requiere hacerse responsable de nuestras metas para emprender la efectividad en las conversaciones; se requiere buscarse en ese mar de dudas, ambigüedades, interrogantes, incertidumbres que naturalmente nos cruzan; luego analizarlas y re-direccionarles ... sí y solo sí, si se tiende a buscar tener y compartir el éxito.

Influencia de Platón (Atenas, 427 - 347 a. C.) Del pensamiento de Platón, se reconoce y se atrae la estructura de sus *diálogos* como la parte más sustantiva del carácter humano y de la forma táctica para el cambio de expectativa desde el arte de la conversación. Es la relevancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia los diálogos y que sirven de método para la adquisición del conocimiento y la apertura a la conciencia en los trabajadores. Las preguntas poderosas (para qué, cuándo, dónde, cómo) y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un Director de empresa a título de *Gestor de cambio* o de *Coach* para la acción sistémica y global, debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador de sí y del otro.

Platón concibe la educación como formadora del “carácter”. En esta línea, el propósito del Coaching consiste en crear un contexto particular significativo tanto para el *autoconocimiento* de la persona, como para *el cuerpo, la mente, la voluntad*, y, hoy, la red de redes sociales dirigido a los trabajadores operarios, administrativos y directivos de alto rendimiento. En este sentido, la partícula más importante está en el “conocimiento de sí” como el marco significativo a través del cual los trabajadores pueden acceder al plano formativo manifiesto en su desempeño extraordinario y sensible, paralelamente al trabajo técnico y formal. Consecuentemente, *el conocimiento de sí* se transforma así mismo y se torna en fuente real de todo proceso de Coaching mediado por las **competencias conversacionales**: método y fin de y para la efectividad de las relaciones humanas del siglo XXI.

Influencia de Aristóteles (nació en el año 384 a.C.) Aristóteles, como realista, se contraponen diametralmente a la filosofía idealista de Platón. A pesar de esta oposición, el Coaching consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden, por ejemplo, Aristóteles nos ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel “apetitivo intelectual” como lo son los honores, reconocimientos y autorrealización al que aspiran los humanos. Aristóteles (El estagirita) nos ha heredado hasta el momento de lo más sustantivo: que el hombre puede llegar a ser lo que desee... con la posibilidad de pasar *del ser* (situación desde la cual se está) al *deber ser* (a donde quiero llegar o situación ideal). Este puente conlleva un fin en sí mismo: querer saber ser... pero mediante **la revisión de las acciones** como la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser. En este sentido, “la revisión de la acción”, es una de las intencionalidades y distinciones del Coaching desde la cual se contribuye al desarrollo de personal. Sin la *revisión de las acciones* no sería posible la mejora continua de los resultados. Este es el punto central que nos conduce a la efectividad de toda relación humana en las dimensiones de lo personal, empresarial, organizacional sistémica.

Influencia de la Filosofía Existencialista.- La filosofía existencialista (y la fenomenología) han sido las dos fuentes de influencia que consolidaron a la Psicología Humanista, y, ésta última ha influido en gran medida en la metodología del Coaching. Desde este traspaso, el Coaching, se ha consolidado como una metodología híbrida pero con identidad propia al integrar todas las influencias conceptuales y existenciales como un todo armónico y metodológico. Gracias a estas disciplinas es así como los seres humanos tenemos la capacidad de tomar conciencia de nosotros mismos para replantear nuestro proyecto de vida. En el Coaching es fundamental esta auto-reflexión y toma de conciencia tanto interna como del entorno que nos influye, es decir, si Aristóteles nos enseñó que **la acción** es el mejor de los contribuyentes en la construcción de nuestro propio ser (a través del hábito) la filosofía existencialista nos convoca acudir a la mejor de las plusvalías: la reflexión a título de **conciencia de sí y del mundo** que nos rodea.

Otra influencia propia de la filosofía existencialista, se concreta en el trabajo del Coaching al utilizar dos potentes herramientas conversacionales: el **qué** y el **cómo**, *no así la pregunta ¿Por qué?* Precizando, las interrogantes ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para qué?

constituyen la mejor trilogía para develar el problema existencial de los humanos en situación.

Influencia del Método Fenomenológico.- La fenomenología _desconocida por muchos_ nos enseña que es imprescindible ***abstenernos de todo prejuicio*** para con nuestros clientes, amigos, pacientes, trabajadores o personal directivo, con el propósito de posibilitar nuestro ejercicio y el de los otros de conciencia pura, transparente y efectiva. De la misma manera, el Coaching se aleja de los preconocimientos (prejuicios), para conseguir que la intuición se manifieste, y así poder percibir a la persona como un todo (visión global). Nuestra visión global permite, a su vez, que el otro, se perciba a sí mismo tal como es, encontrándose consigo mismo y dar un paso cualitativo en la efectividad de sus acciones y resultados.

Influencia de la Psicología Humanista.- En ésta se fusionan la Filosofía existencialista y el Método fenomenológico. A mediados de los años ochenta cuando la Psicología Humanista entra en devaluación comienza a gestarse el Coaching quien comparte los fundamentos de la misma como “conciencia”, “libertad”, “voluntad”, “autorrealización” y “liberación de su potencial”. Así, la aportación de la Psicología Humanista⁹⁰ es todo un valor agregado para el Coaching en las siguientes contribuciones:

- Se valora la singularidad de la persona (Coachee) reconociendo que cada ser humano es diferente.
- Se trabaja con la *conciencia* _no con el Inconsciente_ quien otorga libertad y capacidad de elección.
- Se buscan significados (Aplicabilidad, Viabilidad) y no “explicaciones”, no “asesoría”, no “terapia”...
- Las sesiones de Coaching son no-directivas, son comandadas por el “Arte de preguntar”.
- El Coaching se centra en el ser del Coachee (Situación), no en los objetivos. Es a través del Coachee como se trabajan los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la “del ser de la persona”.
- El “Rapport” (empatía: confiabilidad) es fundamental en la relación humana entre Coach y Coachee.
- El Coachee es el responsable de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión.
- Las principales herramientas de un Coach son sus cualidades (distinciones por experiencia acumulada).
- El Coaching no enseña, el Coachee aprende abrir el “Abanico de posibilidades” desde su Observador.
- El Coaching se enmarca dentro de los factores motivadores del ser humano: la autorrealización.
- Desde el Coaching se orienta al comportamiento mediante declaraciones (Vivir-Hacer-Sentir-Compartir).

⁹⁰ La psicología humanista surge como una concepción propia en la primera mitad del siglo XX con las aportaciones de sus principales representantes: W. James, L. Binswanger, M. Boss, G. Allport, A. Maslow, C. Rogers, R. May, V. Frankl, E. Fromm, R. Laing. En su aparición se pueden identificar tres tipos de influencias: 1.- Filosóficas: Humanismo, Existencialismo y Fenomenología. 2.- Sociales y culturales: el malestar de la cultura que surge como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, la conciencia de la amenaza atómica y la guerra fría, la insatisfacción social que culminó en los movimientos contraculturales de los años sesenta. 3.- Psicológicas: la psicología humanista se presenta como una “tercera fuerza” al ser una propuesta alternativa al psicoanálisis y al conductismo. Véase: <http://www.uned.es/ca-merida/Documentos/JANI/PSICOLOGIA%20HUMANISTA.pdf>

- La relación Coach – Coachee traza una “Brecha de aprendizaje” partiendo de la situación real del Coachee hacia la situación ideal reconocida por el mismo.
- La relación Coach – Coachee se establece en un marco íntegro de confidencialidad y confiabilidad. (La aceptación y la comprensión de la persona como axioma fundamental del Coaching).
- El Coaching trabaja con la Pulsión del Síndrome⁹¹ de crecimiento de las personas. (Se reconoce también el Síndrome de la decadencia y el juego que entre ambas se advierte en el ser humano).

Nótese que en este listado de distinciones del Coaching refleja intervenciones de corte filosófico (humanista), sociales, culturales y propiamente psicológicas como una aportación transdisciplinar que se ha venido gestando desde mediados del siglo XX, particularmente después de la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad ese tiene como un tejido holístico que cobra fuerza a partir de los 80s del siglo pasado para contribuir al desarrollo de las dimensiones de lo personal, lo profesional y lo sistémico organizacional.

4.4.2.- Coaching, Emprendizaje y Efectividad. Variantes y posibilidades.

En los últimos años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica (David Bohm y Fritjof Capra); la biología del conocimiento (Humberto Maturana y Francisco Varela); el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster); ciertas corrientes filosóficas (Heidegger); la lingüística (Austin); el management moderno (Peter Senge, Stephen Covey); sin dejar atrás el estudio clásico de la efectividad (Peter Drucker); entre otros, han contribuido a la generación del Coaching que sustenta indiscutiblemente la efectividad de las relaciones humanas hoy día. Desde otro afluente, la psicología humanista de la primera mitad del siglo XX con las aportaciones de sus principales representantes: W. James, L. Binswanger, M. Boss, G. Allport, A. Maslow, C. Rogers, R. May, V. Frankl, y E. Fromm, ha favorecido de manera sustantiva en la edificación del Coaching.

⁹¹ Todo síndrome es una entidad clínica, que asigna un significado particular o general a las manifestaciones semiológicas que la componen. El síndrome es plurietiológico, porque tales manifestaciones semiológicas pueden ser producidas por diversas causas. Véase: <http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome>. Desde otro ángulo, Celio Aureliano, médico del Norte de África del s. V d.C. que escribía en latín, tradujo con el término **concursum** por lo que no aparece la palabra en su forma griega transliterada al latín, es decir, **syndrome**, hasta el renacimiento. El primer idioma moderno en que se documenta la palabra es en inglés en una fecha tan temprana como 1541 en una traducción de Galeno de Copland; algunos años más tarde aparece en francés. Areteo de Capadocia, médico contemporáneo de Galeno, nos cuenta que los médicos antiguos hablaban de una pleuritis que consistía en un síndrome en el que se asociaban los siguientes síntomas: secreción biliosa, dolor en el costado, y fiebre no muy fuerte (*De curatione acutorum morborum*). Véase: Diccionario médico-biológico, histórico y etimológico en pantalla de <http://dicciomed.eusal.es/palabra/sindrome>.

En los últimos 30 años resultan claves tales bases filosóficas, epistemológicas, antropológicas, psicológicas, teorizantes de sistemas, de liderazgo, del conocimiento, etc. en la estructura y sistematización del Coaching. Es a partir de los años 80's, entonces, como el Coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de intervención sistémica y profesional: **a.-** Coaching Personal (*Life Coaching*), **b.-** Coaching Ejecutivo (*Executive Coaching*) y **c.-** Coaching Organizacional (*Corporate Coaching*). Por consiguiente, su efectividad se desdobra metodológica en un enfoque holístico, multidisciplinario, plurietiológico que aporta una manera diferente de interpretar y desarrollar las relaciones humanas, de actuar y de alcanzar metas y objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas, para la sociedad y para el mundo.

El Emprendizaje que provee el Coaching, es una novedosa práctica profesional de autoconocimiento y de clara prospectiva crecientemente solicitada por personas, empresarios y personal directivo de las instituciones que buscan alcanzar logros significativos en su vida personal, laboral y organizacional. Su particular emprendizaje empuja a que la misión de los diferentes actores se conduzca estructural y sistémicamente hacia la transformación personal, el desarrollo profesional y a su expansión económica-laboral; empuja a la intervención de estrategias efectivas para que los actores confronten sus quiebres, re direccionen sus acciones, evalúen los resultados y emprendan mejora continua.

El Coaching desarrolla la actitud y aptitud para generar nuevas ideas, crear nuevas posibilidades, descubrir nuevos significados, encontrar nuevas conexiones, en suma, para generar efectividad⁹². Pero, desde esta óptica ¿Cuál es la ruta de la efectividad en el trazo de la relación humana? Desde el Coaching se visualiza en las organizaciones como priva el lenguaje de la irresponsabilidad y la filosofía de la víctima: “El sistema se cayó”, “El proyecto se retrasó”, “La rentabilidad es baja”, “No me pude comunicar”, “Hubo errores”, “No se pudo” “Al ratito... ‘después’... ‘ahorita’... ‘mañana’”, “Es por la crisis”, etc. Observemos, son los acontecimientos los que se desencadenan en forma desfavorable, en tal caso, no hay “*responsables*” de tales acontecimientos...

⁹² COCREAR/UNAM/Federación Latinoamericana de Profesionales de Coach Ontológico, *Coaching Ontológico*, “Módulo 2, Lecturas de apoyo, Buenos Aires, Argentina, 2012, pp, 7-8.

*Para corregir estos resultados, lo primero a modificar es el lenguaje. Lo fundamental no son las palabras sino **la manera de pensar** que ellas reflejan. Enfocar las baterías hacia la manera de pensar, entonces, se pone atención en el **Protagonista**: la persona, quien bajo un marco socio cultural tiene el poder de abandonar la pretensión de la inocencia y la irresponsabilidad.*

Es el camino del aprendizaje (aprender a aprehender) el culmen del trazo de la ruta para la efectividad de las relaciones humanas bajo ciertos criterios a seguir y practicar en la persona, en el empresario y en el integrante del equipo de alto rendimiento:

- 0- Tener en claro propósitos y metas.
- 1- Establecer una visión.
- 2- Tomar conciencia de la brecha entre su visión y su realidad.
- 3- Declararse "incompetente" para alcanzar un objetivo (abrir la mente a nuevas herramientas).
- 4- Comprometerse con el aprendizaje:
 - a.- Asumir la responsabilidad de aumentar su competencia.
 - b.- Reconocerse como **principiante** y permitirse la equivocación.
 - c.- Buscar ayuda de un experto.
 - d.- Asignar tiempo y los recursos para practicar bajo la dirección del Coach.
- 5- Sostener la Dirección de manera sistémica y global.

En suma, y acompañándonos de la visión de Peter Senge, se destaca la importancia de la "tensión creativa"⁹³ generada entre *habilidad* y *ambición*, cuando se ve claramente donde se quiere estar contraponiéndole con la realidad actual. Esta *tensión creativa* puede solucionarse de dos maneras:

- 1.- Subiendo la realidad actual hasta la altura de la visión.
- 2.- Bajando la visión hasta la realidad actual.

Entonces, el aprendizaje es mucho más que solucionar problemas. En la resolución de problemas el esfuerzo es reactivo: la energía para el cambio proviene del deseo de salir

⁹³ El **Dominio Personal** representa el cimiento espiritual de la Organización Inteligente (OI), y sus raíces se nutren de las híbridas tradiciones espirituales de Oriente y Occidente. Su fundamento reside en el innegable protagonismo del ser humano, de la gente en la administración de empresas. El Dominio Personal es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual que significa abordar la vida como una tarea creativa, lo cual implica: 1.- Una continua clarificación de lo que es verdaderamente importante para nosotros. 2.- Aprender a ver la realidad con mayor claridad. 3.- La yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y la clara visión de la realidad (dónde estamos realmente) genera lo que Senge denomina la "**tensión creativa**": una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del Dominio Personal consiste en aprender a generar y sostener (en suma: gestionar) la tensión creativa en nuestras vidas. De este modo, "aprendizaje" no significa adquirir más información, sino expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos. Esto se llama **aprendizaje generativo**. Véase en Peter Senge, "Quinta disciplina", *Filosofía económica, Teoría de sistemas, Disciplinas individuales y colectivas, Pensamiento sistémico, Metanoia, Realimentación, Aprendizaje*, Ed. Granica, España, 1990, pp. 16

de algo indeseable, un poco o mucho escabroso, como si tratase de un desequilibrio, en cambio, el aprendizaje es proactivo: la energía para el cambio surge del deseo de alcanzar la visión, no por nada, en la actualidad, hablar de un Líder de una Organización Inteligente, es hablar de un Director que emprende para con su Equipo de trabajo a aprender a aprehender, aprender a ser gestores, gestores de efectividad.

CONCLUSIÓN

La transición del modelo de Administración tradicional y jerárquicamente vertical a una Administración sistémica, global y de emprendizaje horizontal no se desdobra solamente atendiendo las condiciones físicas del área de trabajo ni atendiendo a la presión de las necesidades humanas del trabajador, se requiere de re-direccionar el Modelo Mental para la Acción Generativa que demanda gran esfuerzo personal, profesional y organizacional-sistémica.

Es en esta ruta de emprendizaje horizontal en el que se recorre el camino que va desde la toma de conciencia de la situación hasta la acción sistémica y en red comunitaria desde los últimos 30 años a la fecha, se emprende necesaria y básicamente a través de nuestros modelos mentales en contexto y a profundidad:

_ De **Emprendizaje negativo**, o, cuando la persona no cambia su acción a pesar de fracasar una y otra vez. También suele conocerse como el “efecto rana”, pues, no sale del charco.

_ De **Emprendizaje elemental** o, cuando la persona se realimenta (*feedback*) detectando su errores y tendiendo a corregir, pero manteniéndose en contexto y en el clima de opiniones que le rodeaban, y que no le dejaban o no le dejan ni diseñar, ni interpretar, ni decidir.

_ De **“Emprendizaje bueno”**, porque es de doble efecto: 1.- Identifica y define el problema (Hace intervenir su Modelo Mental para la Acción Generativa) y, 2.- Modifica las acciones que necesariamente se deben modificar para el logro de las metas (re-significa su forma de interpretar la situación con rumbo al éxito).

El Emprendizaje con efectividad, o de triple efecto:

- 1.- Es un cambio en la forma de generar interpretaciones
- 2.- Descubrimos que nuestras acciones presentes pueden modificar nuestro futuro. Y,
- 3.- Es entonces cuando nuestra visión de Gestión de cambio trasciende haciendo red de redes para la efectividad: Aprendizaje global.

Entonces, frente a la ruta del emprendizaje horizontal, personas, profesionistas y/o empresarios diseñan el cambio presionados por factores extrínsecos, esto hace que para crecer primero tengan que sufrir reiteradas veces los golpes de la vida, generándoles dolor, ansiedad, miedo, resentimiento, resignación, o, finalmente, quiebres económicos. En cambio, otros actores y organizaciones desarrollan su máximo potencial como parte del necesario aprendizaje organizacional-sistémico; sus sentimientos son de serenidad, apertura, confianza, entusiasmo y éxito, dejando atrás los enemigos de la efectividad de las relaciones humanas en pleno siglo XXI:

- a- La ceguera acerca de la propia incompetencia.*
- b- El miedo a declarar-se en ignorancia (saber que no sabe).*
- c- La vergüenza de mostrar incompetencia.*
- d- La tentación de considerarse una víctima.*
- e- El orgullo que impide pedir ayuda e instrucción al que más sabe.*
- f- La arrogancia de creer, o pretender, que “lo sabe todo”.*
- g- La pereza para practicar con diligencia, proactividad y asertividad.*
- h- La impaciencia por acceder a la gratificación inmediata.*
- i- La desconfianza en el instructor o en uno mismo.*
- j- El enojo y la confusión, por no entender la razón de ciertos ejercicios o prácticas.*
- k.- El desánimo por tropezar y abrir el abanico de oportunidades para Empezar, entre otros.*

BIBLIOGRAFIA

- KLIKSBURG Bernardo, "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización", Buenos Aires, Paidós, 1978. 3a. ed., vol II.
- COCREAR/UNAM/Federación Latinoamericana de Profesionales de Coach Ontológico, Coaching Ontológico, "Lecturas de apoyo II", Buenos Aires, Argentina, 2012.
- CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", ed. McGraw-Hill, 2005.
- MORTON Donald, "Applying theory to library management", New York, 1975.
- MAYO Elton, "Hawthorne and the Western Electric Company", The Social Problems of an Industrial Civilization, ed. Routledge, 1949.
- _____ "The human problems of an industrial civilization", MacMillan, New York, 1933.
- MARIANO Siguan, "Autobiografía intelectual", ed. Anthropos, Barcelona, 1985.
- SIGUÁN Miguel, "Relaciones humanas en la empresa", ed. Rialp, Madrid, 1971.
- MCKENSEY, "Las 7s", factores organizacionales, (Morales y Peña 2004),
- DUE Richard, "Client/server feasibility", *information systems management*, 1994.
- MASLOW Abraham, "A Theory of Human Motivation", 1943.
- _____, "La personalidad creadora", ed. Kairós, 1983.
- TAYLOR Winslow Frederick, "Shop Management", (This ebook was prepared from a copy made available through Project Gutenberg, and was originally Transcribed by Charles E. Nichols), USA, 1911.
- _____, "The principles of Scientific Management", 1911.
- PRAHALAD Gary Hamel, C. K., "Competing for The Future", Harvard Business Review Press, USA, 1994.
- GARDNER Howard, "Frames of Mind: The theory of Multiple intelligences", Boston, 1983,
- DELORS Jaques, "La Educación encierra un Tesoro", UNESCO.
- GOLEMAN Daniel, "Inteligencia Emocional", ed. Kairós, 2001.
- DARWIN Charles, "The Expression of the Emotions in Man and Animals", ed. Laetoli, colección Biblioteca Darwin.
- PAYNE, W.L. "A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration: relating to fear, pain and desire". *Dissertation Abstracts International*.
- W. K. Guthrie, "los Filósofos griegos", FCE, México, 1973.
- JEAGER Werner, "la Paideia", FCE, México, 2002.
- DUNNETTE Marvin y Wayne K. Kirchner, "Psicología industrial", *deontología*, ed. Trillas, México, 1977.
- SENGE Peter, "La Quinta disciplina en la práctica", *estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, ed. Granica, Argentina 2006.
- _____, "Quinta disciplina", *Filosofía económica, Teoría de sistemas, Disciplinas individuales y colectivas, Pensamiento sistémico, Metanoia, Realimentación, Aprendizaje*, ed. Granica, España, 1990.
- DRUCKER Peter, "El Ejecutivo Eficaz", Sudamericana, Buenos Aires, 2001.
- _____, "Las fronteras de la Administración", Sudamericana, Buenos Aires
- ICHBIAH Daniel, "las cuatro vidas de Steve Jobs", Apoteosis, LID Editorial Empresarial, España, 2011.
- KOTTER John, "The Leadership factor", el liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones, the free press, 1988.
- Mc Clelland, Teoría de las necesidades, Harvard, 1961.

- Robert T. Kiyosaki y Sharon L. Lechter CPA, "Padre Rico Padre Pobre", la historia de los impuestos y el poder de las corporaciones, Ed. Aguilar, USA, 1997.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, "Plan Nacional de Desarrollo", 2006-2012, México.
- LEARNED, Christensen, Andrews y Guth como sus autores, "Arte de la guerra", Business policy, Text and cases, Homewood Il, Richard D. Irwin, USA, 1965.
- TALCOTT Parsons, "El sistema social", ed. Kapeluz, 1961.
- STEVE Jobs, "Los 7 secretos de innovación del CEO de Apple", Pleasanton, CA (PRWEB), 2010.
- GALLO Carmine, Los Secretos de Innovación de Steve Jobs, McGraw-Hill, 2010.
- DANIEL Ichbiah, las cuatro vidas de Steve Jobs, Apoteosis, LID Editorial Empresarial, España, 2011.
- FREIRE Paulo, Pedagogía de la liberación, Ed. Siglo XXI, 1979.
- MORRISEY George, 'Pensamiento estratégico', Ed. Prentice Hall, México. 1997.
- YELA Mariano, "La psicología de Miguel Siguán", hacia la conducta del hombre concreto, Anthropos, Barcelona, 1985.

ARTICULOS

- Peter Drucker, "¿Qué hace eficaz a un ejecutivo?", publicado en Harvard Business Review, 31 de marzo del 2008.
- Teresa Cruz Cordero, "LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Elementos de análisis y reflexión", Líder empresarial No. 208, Aguascalientes, México, 2012.
- American Psychologist Review, 2009.
- Antonio J. Sánchez Murillo, "Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas", Discontinuidad. ¿Qué significa una discontinuidad? revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II. No. 2, 2006.
- Antonio Martín del campo Márquez y Jimena de Alba, Emprendedores/Reflexiones sobre la sociedad del conocimiento, red Endeavor.
- Guía de Aprendizaje II, CO-CREAR (FIPCO/UNAM), México, 2009.
- Inteligencias múltiples, en pocas palabras, Paidós, Barcelona 1995.

LIGAS

- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor.
- ✓ <http://tinpan.fortunecity.com/dreadlock/898/apuntes/oym/fayol.html>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol
- ✓ <http://www.slideshare.net/CristobalMartinez/teoria-clasica-de-la-administracion-1878529>
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriaTresNecesidadesDeMcClelland>, 2008.
- ✓ http://www.emprendedoresnews.com/notaR/conversando_con_c.k._prahalad-8546-1.html
- ✓ http://sid.usal.es/idocs/F8/ART11419/expresi%C3%B3n_facial_ciegos_cong%C3%A9nit os.pdf.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker.
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>
- ✓ <http://lasrelacioneshumanasenlaempresa.blogspot.com/2009/10/transformarse-en-gestor-de-personas.html>).
- ✓ http://www.portalcomunicacion.com/catunesco/download/moragas_UNESCO%20i%20comunicaci%C3%B3n%20any%202009.pdf.
- ✓ <http://www.sass.uottawa.ca/personal/>
- ✓ <http://www.amazings.com/ciencia/noticias/191009e.html>
- ✓ <http://www.scitech-news.com/2009/09/rome-was-built-in-day-with-hundreds-of.html>
- ✓ www.endeavorags.org.mx

- ✓ <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>
- ✓ [http://executive.education.insead.edu/.](http://executive.education.insead.edu/)
- ✓ <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- ✓ <http://www.planning.com.co/>
- ✓ [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf?MOD=AJPERES.](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf?MOD=AJPERES)
- ✓ [http://www.codigof.com/los-7-secretos-de-innovacion-de-ceo-de-apple-steve-jobs/.](http://www.codigof.com/los-7-secretos-de-innovacion-de-ceo-de-apple-steve-jobs/)
- ✓ [http://www.portalcomunicacion.com/catunesco/download/moragas_UNESCO%20i%20comunicaci%C3%B3%20any%202009.pdf.](http://www.portalcomunicacion.com/catunesco/download/moragas_UNESCO%20i%20comunicaci%C3%B3%20any%202009.pdf)
- ✓ <http://www.estrategia.com/>
- ✓ <http://www.mckinsey.com/>
- ✓ <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
- ✓ <http://www.uned.es/ca-merida/Documentos/JANI/PSICOLOGIA%20HUMANISTA.pdf>
- ✓ [http://dicciomed.eusal.es/palabra/sindrome.](http://dicciomed.eusal.es/palabra/sindrome)