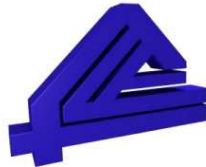




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA INTERRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA FISOLOFÍA Y DE LA  
ADMINISTRACIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DE PERSONAS, PROCESOS Y NEGOCIOS**

Autor: ANDRÉ ROGÉRIO BERTO

Directora de Tesis: NILDA TAÑSKI

Posadas (AR), ABRIL 2015

**ANDRÉ ROGÉRIO BERTO**

**LA INTERRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA FISOLOFÍA Y DE LA  
ADMINISTRACIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE PERSONAS, PROCESOS Y NEGOCIOS**

Tesis Doctoral Presentada a la Universidad Nacional de Misiones – UNAM como  
requisito para obtención del Título de Doctor en Administración

**Posadas (AR), ABRIL 2015**

**LA INTERRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA FIOSOFÍA Y DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS, PROCESOS E NEGOCIOS**

**ANDRÉ ROGÉRIO BERTO**

Tesis Doctoral Defendida e Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los Doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. .... Institución

Prof. Dr. ....Institución

Prof. Dr. ....Institución

**Posadas (AR), ABRIL de 2015**

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: ANDRÉ ROGÉRIO BERTO

Firma: \_\_\_\_\_

“El Señor es mi pastor, nada me falta” - Salmo 23:1.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Jesús, mi Dios.

A los profesores y amigos del curso de Doctorado.

Al instituto ICEPEM, especialmente a sus Directores y Gerentes, Carmen y Charles.

A la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones – UNAM.

A mi orientadora Nilda Tañski.

A todos los profesores del Doctorado que supieron conducir el programa del curso con maestría.

A todos los amigos y profesores que participaron conmigo de este proceso de aprendizaje.

Al amigo Luiz Carlos Pedroso.

A la amiga y traductora Gloria Scaroni.

## DEDICATORIA

Primeramente, dedico esta tesis a Jesús, mi Dios.

A mi esposa Janaina Vanzo Berto y a mi hijo Gabriel Vanzo Berto.

A mis padres Silvio Berto y Maria Mercedes Mazaron Berto.

A mi suegra Helena Paschoal Vanzo y a mi suegro (in memorian) Amélio Vanzo.

Al Prof. Pablo Seba (in memorian), que me enseñó a amar la filosofía.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	13
INTRODUCCIÓN .....	17
PROBLEMA .....	20
HIPÓTESIS .....	21
RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
OBJETIVOS .....	22
OBJETIVO GENERAL .....	22
Objetivos Específicos .....	22
1. MARCO TEÓRICO .....	23
1.1. FILOSOFÍA .....	23
1.1.1. Análisis Histórico .....	23
1.1.1.1. Pitágoras .....	24
1.1.1.2. Sócrates .....	24
1.1.1.4. Aristóteles .....	25
1.1.1.5. Siglo XVII .....	28
1.1.1.5.1. Siglo XVII – Francis Bacon .....	28
1.1.1.5.2. Siglo XVII – René Descartes .....	28
1.1.1.5.3. Siglo XVII – Hobbes .....	29
1.1.1.6. Siglo XVIII .....	29
1.1.1.6.1. Siglo XVIII – Jean-Jacques Rousseau .....	29
1.1.1.6.2. Siglo XVIII – David Hume .....	30
1.1.1.6.3. Siglo XVIII – Adam Smith .....	30
1.1.1.7. Siglo XIX .....	30
1.1.1.7.1. Siglo XIX – Karl Marx .....	31
1.1.1.7.2. Siglo XIX – Friedrich Hegel .....	32
1.1.1.8. Siglo XX .....	33
1.1.1.8.1. Siglo XX – Karl Popper .....	33
1.1.1.8.2. Siglo XX – Thomas Kuhn .....	35
1.1.2. Filosofía aplicada al mundo del trabajo .....	36
1.1.2.1. Filosofía aplicada al mundo del trabajo - André Gorz .....	36
1.1.2.2. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – Marcel Mauss .....	37
1.1.2.3. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – Antigüedad Clásica .....	38
1.1.2.4. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – El Cristianismo .....	40
1.1.2.5. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – Karl Marx .....	41
1.1.2.6. Filosofía aplicada al mundo del trabajo - Keynes .....	43
1.1.2.7. Filosofía aplicada al mundo del trabajo - Descartes .....	44
1.1.2.8. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – la dialéctica hegeliana .....	47
1.1.2.9. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – idea de los principales filósofos .....	48
1.1.3. Filosofía y el Estudio de la Administración .....	48
1.2. ADMINISTRACIÓN .....	53
1.2.1. Enfoque económico de la Administración .....	53
1.2.1.1. Enfoque económico de la Administración – La Manufactura / Karl Marx .....	55



1.2.1.2.	Enfoque económico de la Administración – Mészáros .....	56
1.2.2.	La cooperación .....	57
1.2.2.1.	La cooperación - Marx .....	57
1.2.2.2.	La cooperación - Manufactura .....	61
1.2.2.3.	La cooperación – Marx – Plus Valía .....	64
1.2.2.4.	La cooperación – Industria Moderna I .....	66
1.2.2.5.	La cooperación – Industria Moderna II .....	68
1.3.	CAPITAL INTELECTUAL .....	69
1.3.1.	El Capital Estructural .....	72
1.3.2.	El Capital Relacional.....	72
1.3.3.	El Capital Humano .....	73
1.3.4.	¿Cómo medir el Capital Intelectual? .....	74
1.3.5.	Modelos Estratégicos de Capital Intelectual .....	75
a.	<i>Navegador de Skandia</i> .....	75
b.	<i>Balance Business Scorecard</i> .....	76
c.	<i>The Technology Broker</i> .....	78
d.	<i>Modelo de la Universidad West Ontario</i> .....	79
e.	<i>Canadian Imperial Bank</i> .....	79
f.	<i>Modelo de flujos de Capital Intelectual</i> .....	80
g.	<i>Intangible Assets Monitor (Monitor de Activos Intangibles)</i> .....	81
h.	<i>Dirección por Competencias</i> .....	82
i.	<i>Intelect</i> .....	83
j.	<i>Nova</i> .....	83
k.	<i>Dow Chemical</i> .....	84
l.	<i>PODER-SEEO</i> .....	86
1.4.	GESTIÓN DE CONOCIMIENTO .....	87
1.4.1.	Modelos de Gestión de Conocimiento .....	88
a.	<i>Las cinco fases de Nonaka y Takeuchi</i> .....	88
b.	<i>Modelo de Gestión del Conocimiento de Andersen</i> .....	90
c.	<i>Knowledge Management Assesstment Tool – KMAT</i> .....	91
d.	<i>Modelo Intellectus</i> .....	92
e.	<i>KPMG Consulting</i> .....	93
f.	<i>The Value Explorer</i> .....	95
1.5.	GESTIÓN DE PERSONAS .....	96
1.5.1.	Modelos de Gestión de Personas .....	97
1.5.1.1.	Modelos de Gestión de Personas – Kaplan y Norton .....	102
1.5.1.1.1.	Modelos de Gestión de Personas – Kaplan y Norton – Balanced Scorecard .....	104
1.5.1.1.2.	Modelos de Gestión de Personas – Kaplan y Norton – Balanced Scorecard II .....	106
1.5.2.	Gestión Estratégica de Personas.....	110
1.5.2.1.	Gestión por Competencias .....	117
1.5.2.1.1.	Modelos de Gestión por Competencias.....	120
a.	<i>Hay-McBer</i> .....	121
b.	<i>DDI (Development Dimensions International)</i> .....	122
d.	<i>Iceberg</i> .....	124
e.	<i>Carbone</i> .....	126
1.6.	GESTIÓN DE NEGOCIOS .....	128
1.6.1.	Gestión de Negocios – estrategia para el desempeño organizacional .. .....	130

1.6.2.	Gestión de Negocios – SWOT .....	131
1.6.3.	Gestión de Negocios – Estrategia - Henry Mintzberg Y Ansoff.....	132
1.6.4.	Gestión de Negocios – estrategia para el desempeño organizacional .. .....	133
1.6.5.	Los Principios de una Organización Direccionada Hacia la Estrategia ...	136
1.6.6.	Análisis del escenario de los negocios .....	137
1.6.7.	Análisis SWOT de la empresa .....	138
1.6.8.	Análisis de las fuerzas competitivas y las perspectivas de valor .....	139
a.	Fuerza 1: La amenaza de Entrada.....	140
b.	Fuerza 2: Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Existentes .....	141
c.	Fuerza 3: Amenaza de Productos Substitutos .....	142
d.	Fuerza 4: Poder de Negociación de los Compradores .....	143
e.	Fuerza 5: Poder de Negociación de los Proveedores.....	143
1.6.9.	La cadena de valor y las perspectivas de valor .....	145
1.6.10.	Análisis de las alternativas estratégicas .....	148
1.6.11.	La ventaja competitiva .....	148
1.7.	GESTIÓN DE PROCESOS .....	150
1.7.1.	Sistematización de los procesos.....	150
1.7.2.	Reingeniería de procesos .....	152
1.7.3.	La organización direccionada hacia los procesos de negocios.....	156
2.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	159
2.1.	Universo y Muestra .....	162
2.2.	Selección de los Entrevistados .....	162
2.3.	Análisis de los Datos.....	162
2.4.	Medición de las variables de la investigación .....	164
2.5.	Fuentes.....	165
3.	PRESENTACIÓN DE LOS DATOS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	165
3.1.	Datos .....	165
3.2.	Resultados y discusión .....	165
3.2.1.	Filosofía en la Administración .....	166
3.2.2.	Administración – Capital Intelectual .....	231
3.2.3.	Administración – Gestión del conocimiento .....	255
3.2.4.	Gestión estratégica de personas .....	270
3.2.5.	Gestión estratégica de negocios.....	276
3.2.6.	Gestión estratégica de procesos.....	287
4.	PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN LA FILOSOFÍA, ADMINISTRACIÓN (CI y GC) Y EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS, PROCESOS Y NEGOCIOS.....	312
4.1.	Filosofía en la Administración .....	315
4.2.	Administración .....	315
4.2.1	Administración – Capital Intelectual .....	316
4.2.2	Administración – Gestión del conocimiento .....	316
4.3	Gestión estratégica de personas .....	317
4.4	Gestión estratégica de negocios.....	317
4.5	Gestión estratégica de procesos.....	318
5.	CONSIDERACIONES FINALES.....	319
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	329
Anexo I	.....	348

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Enfoque filosófico de la administración de acuerdo con los principales filósofos .....	48
Tabla 2: Las tres etapas de la evolución de las ideologías administrativas .....	51
Tabla 3: Enfoque Económico de la Administración bajo la óptica de los principales autores .....	69
Tabla 4: Comparación entre el Capital Intelectual y la Gestión de Conocimiento .....	87
Tabla 5: Modelo de gestión de persona de Rousseau y Arthur (1999) .....	99
Tabla 6: Modelos de Gestión de Personas .....	100
Tabla 7: Comparación entre las ideas de los autores que teorizan sobre la gestión estratégica de personas .....	116
Tabla 8: Comparación entre los objetivos de la gestión estratégica de personas y de la gestión por competencias.....	117
Tabla 9: El impacto de nuevos entrantes en las perspectivas de valor .....	140
Tabla 10: El impacto de la rivalidad entre los competidores en las perspectivas de valor .....	141
Tabla 11: El impacto de los productos sustitutos en las perspectivas de valor .....	142
Tabla 12: El Impacto del poder de negociación de los compradores en el negocio .....	143
Tabla 13: El poder de los proveedores en las perspectivas de valor .....	144
Tabla 14: Cuadro comparativo de ideas sobre la reingeniería de procesos.....	156
Tabla 15: Medición de las variables de la investigación.....	164
Tabla 16: Gestión Estratégica de Personas en la Organización Pesquisada.....	272
Tabla 17: Gestión Estratégica de Negocios en la Organización Pesquisada.....	283

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organización de la Administración .....	52
Figura 2: El capital intelectual y sus componentes .....	71
Figura 3: Indicadores de Capital Intelectual .....	74
Figura 4: Modelo del Navegador de Skandia .....	75
Figura 5: Modelo Balanced Scorecard .....	77
Figura 6: Modelo Technology Broker .....	78
Figura 7: Modelo de la Universidad West Ontario .....	79
Figura 8: Modelo Canadian Imperial Bank .....	80
Figura 9: Modelo Intangible Assets Monitor .....	81
Figura 10: Modelo de Dirección por Competencias.....	83
Figura 11: Modelo Intellect.....	83
Figura 12: Modelo Nova .....	84
Figura 13: Dow Chemical .....	85
Figura 14: Modelo Poder-SEEO.....	86
Figura 15: Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi .....	90
Figura 16: Modelo de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen .....	91
Figura 17: Modelo KMAT .....	92
Figura 18: Modelo Intellectus .....	93
Figura 19: Modelo KPMG.....	94
Figura 20: The Value Explorer.....	96
Figura 21: Modelos Centralizado y Descentralizado de Gestión de Personas.....	98
Figura 22: La función del RH mediando el núcleo de la organización y el mercado de trabajo .....	100
Figura 23: Balanced Scorecard.....	109
Figura 24: Ejemplo de objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento...	110
Figura 25: Integración de la estrategia de RH a la estrategia de la empresa.....	113
Figura 26: Las tres dimensiones de la competencia .....	119
Figura 27: El Funcionamiento de la Gestión por Competencias.....	120
Figura 28: Metodología del modelo Hay-McBer .....	121
Figura 29: Competencias genéricas según Hay McBer .....	122
Figura 30: Clasificación de competencias según su dificultad de detección .....	125
Figura 31: Modelo Iceberg .....	125
Figura 32: Modelo de Gestión por Competencias .....	126
Figura 33: Identificación del Gap de Competencias .....	127
Figura 34: Los principios de la organización hacia la estrategia .....	136
Figura 35: Adecuación entre el medio ambiente de los negocios y la idea de negocio .....	137
Figura 36: Amenazas de las fuerzas sectoriales en las Perspectivas de Valor.....	138
Figura 37: La cadena de valor de una empresa.....	145
Figura 38: Puntos fuertes y débiles de una organización.....	146
Figura 39: Análisis de las alternativas estratégicas.....	148
Figura 40: Modelo de Análisis de Gestión de Personas, Procesos y Negocios .....	314

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importancia de la filosofía en la administración .....	166
Gráfico 2: Enfoque del administrador y la filosofía .....	167
Gráfico 3: Cualidades necesarias en el mercado de trabajo .....	168
Gráfico 4: Limitaciones del profesional para comprometerse con su trabajo .....	169
Gráfico 5: ¿Qué es más importante para el ser humano hoy día? .....	170
Gráfico 6: Felicidad en el trabajo.....	171
Gráfico 7: Programas de motivación y valorización del funcionario .....	172
Gráfico 8: Trabajo como mercadería.....	173
Gráfico 9: Plus valía .....	174
Gráfico 10: Eventos organizados por la empresa.....	175
Gráfico 11: Importancia de la opinión del funcionario.....	176
Gráfico 12: Comunicación de valores y cultura organizacional .....	177
Gráfico 13: Ética vs. Estrategia .....	178
Gráfico 14: Importancia de la Filosofía en la Administración.....	179
Gráfico 15: Influencia de la Filosofía en el pensamiento del Administrador .....	180
Gráfico 16: El conocimiento filosófico en la toma de decisiones .....	181
Gráfico 17: Efecto de una formación más humanista para el administrador .....	182
Gráfico 18: Influencia de la filosofía en las creencias personales .....	183
Gráfico 19: Influencia de la filosofía dentro de la organización .....	184
Gráfico 20: Las decisiones deben ser humanas y éticas .....	185
Gráfico 21: La cultura organizacional vs. las competencias individuales .....	186
Gráfico 22: Políticas de negocio vs. estándar ético elevado .....	187
Gráfico 23: Principios éticos y el desempeño superior de la empresa .....	188
Gráfico 24: Preocupación de la organización con el bienestar de sus funcionarios	189
Gráfico 25: Toma de decisiones dentro de la empresa .....	190
Gráfico 26: Toma de decisiones ante la comunidad.....	191
Gráfico 27: Toma de decisiones de acuerdo con lo que es mejor para los empleados .....	192
Gráfico 28: Toma de decisiones de acuerdo con lo que es mejor para la sociedad	193
Gráfico 29: Individualidad en la empresa .....	194
Gráfico 30: Satisfacción personal en la empresa .....	195
Gráfico 31: Importancia de las decisiones en relación a los lucros de la organización .....	196
Gráfico 32: Nivel de importancia de la toma de decisiones para aumentar los lucros de la organización .....	197
Gráfico 33: Importancia de la ley y códigos éticos en la organización .....	198
Gráfico 34: Leyes vs. reglas y procedimientos de la organización .....	199
Gráfico 35: Importancia de mi profesión.....	200
Gráfico 36: Mi profesión retribuye a la sociedad .....	201
Gráfico 37: Realización profesional a través del trabajo .....	202
Gráfico 38: El trabajo confiere dignidad al ser humano.....	203
Gráfico 39: Las teorías de gestión empresarial responden a cuestiones esenciales de la existencia humana.....	204
Gráfico 40: El trabajo según Aristóteles .....	205
Gráfico 41: El trabajo según Karl Marx.....	206

Gráfico 42: El trabajo según Friedrich Hegel.....	207
Gráfico 43: El trabajo según Adam Smith .....	208
Gráfico 44: El trabajo según Marcel Mauss.....	209
Gráfico 45: El administrador según Sócrates .....	210
Gráfico 46: Esencial vs. Accidental .....	211
Gráfico 47: Principio de la duda sistemática.....	212
Gráfico 48: Principio de análisis o descomposición.....	213
Gráfico 49: Principio de la síntesis o composición .....	214
Gráfico 50: Principio de enumeración o verificación.....	215
Gráfico 51: El hombre no es capaz de gobernarse .....	216
Gráfico 52: Esencia de la naturaleza humana.....	217
Gráfico 53: La experiencia es determinante del conocimiento .....	218
Gráfico 54: El lenguaje humano .....	219
Gráfico 55: Ciencia como actividad social.....	220
Gráfico 56: Relación de causa y efecto entre productividad y salario .....	221
Gráfico 57: Aplicación de métodos de pesquisa.....	222
Gráfico 58: La empresa es un sistema abierto .....	223
Gráfico 59: Conflictos internos de las organizaciones.....	224
Gráfico 60: Corporativismo.....	225
Gráfico 61: Énfasis en las personas dentro de la organización.....	226
Gráfico 62: Alternativas de métodos y técnicas propuestas por las teorías administrativas .....	227
Gráfico 63: Gestión de calidad .....	228
Gráfico 64: Teoría participativa .....	229
Gráfico 65: La empresa como conjunto único .....	230
Gráfico 66: Valor de capital intelectual en su empresa .....	231
Gráfico 67: ¿Cómo se mide el capital intelectual en su empresa?.....	232
Gráfico 68: Grado de instrucción.....	233
Gráfico 69: Experiencia profesional.....	233
Gráfico 70: Conocimientos técnicos .....	234
Gráfico 71: Información personal .....	234
Gráfico 72: Relacionamiento profesional.....	235
Gráfico 73: Trabajo en equipo .....	236
Gráfico 74: Inversión en entrenamiento .....	237
Gráfico 75: Índice de rotación.....	237
Gráfico 76: Gerenciamiento de la marca/imagen .....	238
Gráfico 77: Conocimiento técnico.....	238
Gráfico 78: Nivel de escolaridad.....	239
Gráfico 79: Experiencia profesional.....	239
Gráfico 80: Satisfacción/motivación de los funcionarios.....	240
Gráfico 81: Diseminación de conocimiento .....	240
Gráfico 82: Captación de nuevos clientes .....	241
Gráfico 83: Habilidad de liderazgo .....	241
Gráfico 84: Desarrollo creativo e innovador .....	242
Gráfico 85: El capital intelectual como herramienta en la toma de decisiones.....	243
Gráfico 86: Los colaboradores de la empresa le agregan valor .....	244
Gráfico 87: Uso del conocimiento dentro de la empresa .....	245
Gráfico 88: Incentivación de la educación continuada .....	246
Gráfico 89: La importancia de adquirir nuevos conocimientos para los colaboradores .....	247

Gráfico 90: Capital relacional vs. Capital estructural .....	248
Gráfico 91: Importancia del cambio organizacional para la empresa .....	249
Gráfico 92: Importancia de la ganancia de posición estratégica para la empresa ..	250
Gráfico 93: Capital estructural en la empresa .....	251
Gráfico 94: Capital relacional en la empresa.....	252
Gráfico 95: Importancia de la promoción de formación a los funcionarios para la empresa .....	253
Gráfico 96: Importancia de la mejoría de procesos para la empresa .....	254
Gráfico 97: Gestión del conocimiento.....	255
Gráfico 98: Satisfacción con los resultados obtenidos .....	256
Gráfico 99: Necesidad de herramientas específicas para gestionar el conocimiento .....	257
Gráfico 100: Transferencia de conocimiento.....	258
Gráfico 101: Aumento de los lucros .....	259
Gráfico 102: Disminución en el tiempo necesario para la toma de decisiones.....	260
Gráfico 103: Aumento de la productividad .....	261
Gráfico 104: Mapeamiento de las habilidades de los funcionarios.....	262
Gráfico 105: Barreras en la gestión del conocimiento .....	263
Gráfico 106: Desconexión profesional en la organización.....	264
Gráfico 107: Nivel de consenso sobre los puntos fuertes de la empresa .....	265
Gráfico 108: Importancia de la visión organizacional .....	266
Gráfico 109: Bienes intangibles como patrimonio de la empresa.....	267
Gráfico 110: Los bienes intangibles como elemento llave en la empresa .....	268
Gráfico 111: Obstáculo al uso de los activos de conocimiento .....	269
Gráfico 112: Factores de influencia para decidir ingresar a la empresa.....	270
Gráfico 113: Características que debe reunir un colaborador .....	271
Gráfico 114: Divulgación de productos provenientes de procesos ambientalmente correctos.....	276
Gráfico 115: Comunicación de valores, políticas y expectativas .....	277
Gráfico 116: Indicadores de desempeño global .....	278
Gráfico 117: Mediación de indicadores de acuerdo a estrategias y planes de acción .....	279
Gráfico 118: Planificación estratégica en los próximos años .....	280
Gráfico 119: Etapas de planificación estratégica de su empresa.....	281
Gráfico 120: Herramienta de planificación estratégica utilizada.....	282
Gráfico 121: Metodología de gestión por procesos .....	287
Gráfico 122: Uso de metodología de gestión de procesos.....	288
Gráfico 123: Importancia de la metodología de gestión por procesos.....	289
Gráfico 124: Establecimiento y manutención de registros de actividades y resultados de garantía de procesos y productos .....	290
Gráfico 125: Resultados de los niveles actuales de tecnología.....	291
Gráfico 126: Implementación de gestión estratégica de procesos .....	292
Gráfico 127: Estándares de procesos utilizados por la empresa.....	293
Gráfico 128: Iniciativas de mejoría utilizadas por la empresa .....	294
Gráfico 129: Incorporación de procesos en la gestión de procesos de negocios....	295
Gráfico 130: Equipos multidisciplinares y formales vs. Estructura tradicional y jerárquica.....	296
Gráfico 131: Uso de equipos “ad-hoc”.....	297
Gráfico 132: Reorganizaciones dentro de la empresa .....	298
Gráfico 133: Reuniones informales fuera del local de trabajo .....	299

Gráfico 134: Uso de espacios abiertos y salas de reunión.....	300
Gráfico 135: Toma de decisiones estratégicas.....	301
Gráfico 136: Documentación y manutención de procesos de trabajo y procesos de negocios.....	302
Gráfico 137: Uso de procesos estandarizados o similares.....	303
Gráfico 138: Modelos de procesos estándar.....	304
Gráfico 139: Medidas estandarizadas para evaluar desempeño.....	305
Gráfico 140: Consistencia de aplicaciones automatizadas con procesos de la organización.....	306
Gráfico 141: Habilidades necesarias para realizar las tareas.....	307
Gráfico 142: Disponibilidad de habilidades de entrenamiento.....	308
Gráfico 143: Uso de datos de desempeño.....	309
Gráfico 144: Programas de mejoría de procesos.....	310
Gráfico 145: Inclusión de actividades externas en los modelos de procesos.....	311



## INTRODUCCIÓN

Según Bauer<sup>1</sup>, la idea de que las cosas son de la forma que son, “desde que el mundo es mundo”, es de hecho más poderosa de lo que podemos imaginar, especialmente en los días de hoy más que en cualquier otra época en la historia. Los cambios ocurren a una gran velocidad y nada puede ser comparado a situaciones que empresas vivenciaron en el pasado.

Este estudio se fundamenta en el análisis de los cambios de pensamiento filosófico que influenciaron las generaciones y que fueron desencadenadas con la crisis y reestructuración del capitalismo en la sociedad global a partir de los años 70, cual impulsó al hombre a una búsqueda continua por competencias que lo tornaran capaz de responder a las demandas del mundo laboral.

En el sector productivo tales cambios han tenido implicaciones más nítidas considerando el pasaje del modelo de gestión taylorista-fordista para el modelo de acumulación flexible, que por su vez ha motivado la adopción de nuevas tecnologías, avances científicos e innovaciones administrativas que objetivan mayor productividad y lucro.

La gestión flexible tiene como mayor expresión al Toyotismo<sup>2</sup> que es una de las facetas de la reestructuración productiva implementada como respuesta del capital a su propio agotamiento y crisis. Esto es debido a que la rigidez del modelo taylorista-fordista de Frederick Taylor y Henry Ford, basado en la organización científica del trabajo y la producción en serie, no se ha mostrado capaz de asegurar la sobrevivencia del capitalismo.

Para esa nueva fase del capital se tornó necesaria la implementación de un modelo alternativo que introdujera transformaciones significativas en el proceso productivo a través del avance tecnológico y de la constitución de formas de

---

<sup>1</sup> BAUER, Ruben (1999). *Gestão da mudança – Caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, p.9.

<sup>2</sup> El Toyotismo representa el particular modelo de expansión del capitalismo en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Se diseminó en el mundo entero como una forma innovadora de intensificar lucros. Sus pilares fundamentales son la producción flexible, el empleo masivo de tecnología de punta y de la microelectrónica, además de la personalización de la producción (producción a medida con reducción de los plazos de entrega). Según Ohno (1997), el Toyotismo permite mayor flexibilidad en la producción debido a la adopción del sistema just-in-time que regula el flujo del proceso productivo, liberando a la línea de montaje solo la cantidad de productos requeridos en el momento necesario conforme la demanda del cliente con relación a las características y estándares de calidad.

acumulación flexibles visando substituir rigidez del modelo anterior. Según Harvey<sup>3</sup>, este nuevo modelo “se apoya en la flexibilidad de los procesos de trabajo, del mercado de trabajo, de los productos y estándares de consumo”. En resumidas cuentas, la característica principal de la gestión flexible es la “flexibilidad”, la posibilidad de adaptación de los productos y procesos a las demandas de un mercado cada vez más inestable, complejo e imprevisible.

Esta no ha sido una tarea fácil, teniendo en vista que la mayoría de las grandes organizaciones fueron estructuradas dentro de los estándares de relativa estabilidad y permanencia. El modelo organizacional que tradicionalmente inspiraba la creación de nuevas empresas fue moldado a comienzos del siglo XX de acuerdo con las exigencias de la Era Industrial. En esa época, las organizaciones eran hechas para durar para siempre, como si la realidad fuera inmutable y no hubiera peligro del capitalismo enfrentar grandes crisis y cambios.

Para ese contexto, las empresas se organizaban según los rígidos estándares gerenciales que imponían un fuerte control sobre las actividades.

De acuerdo con Chiavenato<sup>4</sup>, las principales características de ese modelo burocrático, mecánico y tradicional son:

Comando centralizado a través de la jerarquía y control externo y absoluto del desempeño de las personas; cargos definitivos con atribuciones estrictamente delimitadas y tareas simples y repetitivas; reglas y regulaciones para establecer orden y eficiencia; departamentos funcionales con objetivos específicos y orientados para su especialidad; un modelo estático y conservador donde no se prevé algún cambio o flexibilidad.

Entretanto, los nuevos tiempos trajeron con si una nueva realidad repleta de turbulencias e instabilidades que hizo caer por tierra al antiguo modelo e hizo surgir un nuevo tipo de organización más flexible y ajustable a las exigencias de un mundo globalizado. Entre las características del nuevo modelo, Chiavenato<sup>5</sup> destaca:

Reducción de los niveles jerárquicos y descentralización, autocontrol y autodirección del desempeño por las propias personas, cargos mutables y constantemente redefinidos, tareas cada vez más complejas y diferenciadas, no más individualizadas, pero desempeñadas en equipos

---

<sup>3</sup> HARVEY, David (1993). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, p.4.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Eslavier, p.360.

<sup>5</sup> Ibid, p.362.

multifuncionales, autogestionadas y empoderadas, interacción constante para la procura de la eficacia, órganos flexibles y mutables cada vez más substituidos por equipos. En fin, un modelo dinámico e innovador en la búsqueda de flexibilidad y adaptación al mundo exterior.

Para ese nuevo tipo de organización se tornó imprescindible un nuevo perfil de trabajador, detentor de un portafolio de habilidades esenciales para el éxito de los negocios y capaz de adaptarse con rapidez a las exigencias de un mercado con alta competitividad que cada vez más clama por calidad de los productos y atendimento de excelencia en la prestación de servicios.

Entonces, el trabajador pasó a ser visto como una pieza clave en el juego empresarial, siendo considerado el generador de diferencial competitivo en virtud de los conocimientos, habilidades y actitudes que puede agregar a los negocios, lo que torna su trabajo diferencia frente a la competición. De esta forma se forma un consenso en el universo competitivo que, diferente de sus raíces contradictorias, viene perpetuándose por lo menos en nivel de discurso. En las palabras de Chiavenato<sup>6</sup>:

El gran diferencial, la principal ventaja competitiva de las empresas viene por medio de las personas que trabajan en ella. Las personas son las que mantienen y conservar el estatus quo ya existente y solo ellas general y fortalecen la innovación y lo que deberá venir a ser. Las personas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencial y dirigen los negocios de las empresas. Inclusive, dirigen otras personas ya que no podría haber organizaciones sin personas.

Entretanto, el modo como el trabajador aprehende las directrices de la negociación y ejecuta su trabajo varía enormemente de persona para persona. Por tanto, investir en una formación homogeneizadora, en conformidad con las políticas, ideología e intereses económicos de la organización se revela como un camino promisor para las empresas que desean sobrevivir a las instabilidades del mercado sin grandes conflictos internos.

Con ese propósito, la administración se evidencia como un instrumento mediador de una cultura de desarrollo continuo de habilidades profesionales perfectamente ajustadas a los objetivos de los dueños de los medios de producción. Para tanto, también sufre transformaciones significativas buscando atender a las demandas de las organizaciones flexibles.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Op. cit.*, p.7.

De acuerdo con Dornier<sup>7</sup>, hoy día, los negocios son definidos en un ambiente global. Ese ambiente global está forzando las empresas, independientemente de su localidad o base de mercado, a considerar el resto del mundo en su análisis de estrategia competitiva.

La inestabilidad y la turbulencia de los mercados y del ambiente empresarial en el mundo de hoy tornaron al proceso decisorio cada vez más arriesgado e incierto. Según Bauer<sup>8</sup>, el frenesí competitivo en el que vivimos ciertamente trae en su esencia excelentes oportunidades. Por otro lado, también trae grandes riesgos y con ellos más desorientación y más miedo.

En ese escenario complejo, se torna necesario que el administrador tenga una visión global del negocio considerando las diferentes alternativas y siendo capaz de tomar decisiones adecuadas.

En los últimos años una serie de choques financieros y económicos se reflejó en las economías del mundo. La tendencia a la globalización de los negocios se tornó aparente desde hace algún tiempo, tornándose imprescindible que los administradores transformaran el entendimiento del fenómeno relevante de la globalización en acciones rápidas y apropiadas.

Conocemos el alma de la gestión empresarial de la siguiente forma: control, planificación, dirección, orden, normas, jerarquía, competitividad y sobrevivencia. Sin embargo, la mutabilidad y dinámica del ambiente en que actúan las empresas poseen una resultante importante en el nuevo ambiente empresarial. Se exige una mayor preparación del empresario y del ejecutivo con relación al establecimiento de estrategias y la tomada decisiones.

## **PROBLEMA**

Entonces, ¿cómo las dimensiones de la filosofía y la administración están interrelacionadas para la comprensión de la gestión de personas, procesos y negocios?

---

<sup>7</sup> DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos (2000). *Logística e operações globais*. São Paulo: Atlas, p.27.

<sup>8</sup> BAUER, Ruben (1999). *Op. cit.* P. 9.

## **HIPÓTESIS**

A través de una breve revisión buscando aludir a las conjeturas que envuelven a la gestión y a la filosofía, se encontraron la hipótesis de resultados que esta pesquisa proporcionará, siempre buscando observar cómo hasta que puntos los aspectos filosóficos pueden contribuir para la administración. Así, la presente tesis parte de la hipótesis que:

H1. La gestión de personas, procesos y negocios, integradas a las dimensiones de filosofía y administración, permiten generar conocimiento para el desarrollo de las organizaciones.

## **RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante la revolución industrial se reconocieron los estudios filosóficos como fundamentos para la optimización de resultados de las organizaciones. Sin embargo, con el tiempo la administración pasó a distanciarse de la filosofía, estancando y/o encontrando pocas innovaciones administrativas.

Las informaciones son analizadas a la luz de los objetivos propuestos y de la problematización. De esa forma, la relevancia científica de la presente propuesta está en favorecer la planificación y el desarrollo de acciones para comprender la influencia de la filosofía en la administración con impacto en el desarrollo de la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Las organizaciones, en proporciones nunca antes imaginables, se apropian de la dimensión cognitiva del trabajo, promoviendo la ampliación de las formas de generación de valor de capital.

A la luz de ese entendimiento, la presente investigación tiene como desafío identificar cuáles son las implicaciones de esa nueva coyuntura en la exigencia de un nuevo perfil del trabajador y cual ideario está contenido en la lógica de la gestión de competencias a través de la gestión del conocimiento y capital intelectual. También analizar los caminos de la evolución del conocimiento administrativo y el uso de la filosofía como una forma de pensar los modelos vigentes de las organizaciones que enfrentan la competitividad global.

Este estudio de doctorado visa consolidar conocimientos y pretende estudiar, buscar, organizar y validar conceptos de la filosofía traducidos para las

organizaciones de las distintas formas con impacto en el aprendizaje y en el capital intelectual que consecuentemente impactan en la gestión empresarial y ofrecer un modelo para los estudios y desarrollo profesional considerando los desafíos del mercado competitivo global.

La presentación de informaciones consolidadas sobre la evaluación del pensamiento filosófico y su influencia en la administración que proporcionará el aprovechamiento del conocimiento previo de la estrategia e influencia en la gestión del conocimiento y capital intelectual, creando bases para el desarrollo de un modelo de análisis empresarial con base en la tríade: Personas, Procesos y Negocios, rodeado por las dimensiones de la filosofía y administración, englobando a la tríade, de esta forma contribuyendo para el entendimiento y desarrollo organizacional y profesional.

## **OBJETIVOS**

Cooper y Schindler<sup>9</sup> definen el objetivo como “la base de la planificación para realizar la pesquisa propuesta, fluyendo naturalmente a través de la declaración de los problemas, posibilitando la discusión de la propuesta y análisis de los datos y posterior resultado de metas realizables”.

Los objetivos de este trabajo fueron divididos en general y específicos, siendo que los específicos nortearon las etapas de la pesquisa.

### **OBJETIVO GENERAL**

Estudiar y proponer un modelo estratégico de entendimiento para la administración de las organizaciones con base en la gestión de personas, procesos y negocios vinculados a las dimensiones de la administración y de la filosofía, con el fin de demostrar su contribución para una gestión de éxito.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los estudios previos sobre la filosofía en la administración e identificar los modelos de aplicación para los conceptos de gestión;

---

<sup>9</sup> COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, p.5.

- Analizar y Comprender los fundamentos de la Administración a través del Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento y la Gestión de personas, procesos y negocios;
- Realizar pesquisa aplicada en una organización bancaria pública de gran porte, analizando la gestión de la empresa a través de la visión de los gerentes;
- Proponer un modelo estratégico para la gestión de las organizaciones con enfoque en la Filosofía, Administración, Gestión de personas, procesos y negocios.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. FILOSOFÍA

#### 1.1.1. Análisis Histórico

La filosofía surge en la antigua Grecia en el siglo VI a.C., época de la cual se mantienen registros de los primeros pensadores. Así, los primeros filósofos tuvieron su sentido de cuestionamiento por el mundo a su alrededor. Ellos veían la tierra y todas las formas de vida que en ella habitan; observaron el sol, la luna y los planetas; vivenciaban fenómenos naturales. Y buscaban explicaciones para todas esas cosas - no mitos y leyendas sobre dioses, pero algo que satisficiera su curiosidad y su intelecto.

Según Aristóteles:

Los hombres empiezan en la actualidad y empezaron la primera vez a filosofar por obra de la admiración. Desde un principio se admiraron de las cosas más próximas a ellos en las que no encontraron respuesta. Luego fueron progresando poco a poco en el mismo sentido y viendo que no hallaban salida en cosas mayores, como en las fases de la Luna, las cosas referentes al Sol, y en las estrellas y en el origen del Universo<sup>10</sup>.

Inicialmente, se originó la prefilosofía, que constaba en la creación de mitos relacionados a la religión para explicar la realidad desconocida. Sin embargo, con el

---

<sup>10</sup> Aristóteles *apud*. ESCOBAR, Gustavo (2008) *Ética*, Introducción a su problemática y su historia. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. p. 5.

tiempo los pensadores comenzaron a criticar el mito, dando lugar a una nueva forma de pensar con el fin de buscar medios más racionales y coherentes para entender y explicar preguntas universales, como: ¿De dónde venimos? y ¿Cuál es el propósito de la vida?

#### 1.1.1.1. Pitágoras

De esta forma, Pitágoras<sup>11</sup>, filósofo y matemático griego que vivió entre 572 a.C. y 497 a.C., define a la filosofía como “un afán libre y desinteresado por saber”. Podemos inferir que para él, el filósofo se encarga de buscar mejorar sus conocimientos a través de experiencias y reflexiones para su propio conocimiento y observación, o sea, para su crecimiento personal y espiritual.

A partir del año 450 a.C. a 400 a.C. se desarrolla una etapa nueva en la filosofía griega denominada de antropológica, directamente relacionada al hombre y todas sus facetas dentro de la sociedad. Sócrates es uno de los mayores influyentes de esta época, definiendo a la filosofía como “el conocimiento del hombre”<sup>12</sup>. El pensamiento socrático contribuyó a varias facetas de la sociedad, como: a) Análisis del lenguaje; b) Crítica de conceptos básicos de la ciencia; c) Fundamentación racional de la conducta humana; d) Fundamentación racional de la organización del Estado; e) Filosofía del alma.

A partir de esta etapa en la historia, se comienza a dar más énfasis al hombre y sus aportaciones a la comunidad que compone a una sociedad más y más instruida. Al mismo tiempo en que el pueblo se transforma en polis, el mercado se torna más exigente, la política se ve más compleja ante nuevas situaciones sociales y económicas, se necesita crear una estructura organizada lograda a través de la administración.

#### 1.1.1.2. Sócrates

---

<sup>11</sup> Pitágoras apud *apud*. ESCOBAR, Gustavo (2008) *Ética*, Introducción a su problemática y su historia. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. p. 9.

<sup>12</sup> Sócrates apud *apud*. ESCOBAR, Gustavo (2008) *Ética*, Introducción a su problemática y su historia. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. p. 10.



En el punto de vista de Sócrates<sup>13</sup>: “Con respecto a cualquier cosa que él pueda presidir, un hombre será, si sabe lo que necesita y si es capaz, de proveerlo, un buen dirigente, ya sea que tenga la dirección de un coro, de una familia, de una ciudad de un ejército.”

Por este trecho podemos inferir que para Sócrates el buen administrador es capaz de administrar cualquier cosa, desde un hogar hasta una ciudad. Importa más la experiencia que la educación, la técnica, la cual con la experiencia se va desarrollando. Sin duda, Sócrates expresa la universalidad de la administración, ya que se puede y debe utilizar en cualquier tipo de trabajo.

Así sucesivamente, el tema de la administración continúa primoreándose a medida que surge la necesidad por una mejor organización y gestión a nivel político, económico y social.

#### 1.1.1.3. Platón

Platón, discípulo de Sócrates, que vivió entre 429 a.C. a 347 a.C., prestó más atención al aspecto político y social motivado por el desarrollo cultural y social del pueblo griego. Entre los libros que escribió, uno de los más influyentes hasta los días de hoy es “La República”, donde expresa su opinión con relación al estilo democrático de gobierno y la gestión de propiedad pública.

En su obra establece un modelo político, donde los filósofos y sabios gobernarían a la metrópolis, sin embargo los mismos asumirían el cargo sin recibir nada a cambio. Por otro lado también divide a la clase productora del Estado. En su punto de vista, la clase productora no debería enriquecer, sino apenas utilizar el capital necesario para producción. Ya el Estado administraría los fondos entre las clases sociales.

#### 1.1.1.4. Aristóteles

Más adelante, Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), discípulo de Platón, candidato a ser su sucesor, y jugó una papel muy significativo en las obras de Platón, dando

---

<sup>13</sup> Sócrates *apud* CARDENAS ESPINOSA, Rubén Darío (2004) Direccionamiento Institucional de Empresas Sociales: Caso Fondo de Empleados de la Universidad Autónoma de Manizales y FUNDECA – FEDAF. Alemania: Grin, p. 140.

origen a *La República* y de *Las Leyes*. En esta relación, Platón era el idealista y Aristóteles el realista, más tarde reconocido como el padre de la lógica<sup>14</sup>.

Aristóteles se destacó en muchas áreas de estudio, entre ellas: metafísica, ética, estética, retórica, astronomía, biología, filosofía política, entre otros. Al tratar de la filosofía política, Aristóteles comienza por explicar cómo y por qué el hombre necesita vivir en sociedad en el siguiente texto:

El humán es un animal a cuya naturaleza pertenece el ser miembro de una POLIS. El humán es por naturaleza un animal político (o social o ciudadano). Hay otros animales sociales, como, por ejemplo, las abejas. Pero el humán es todavía más social que ellas. En efecto, la naturaleza no hace nada en vano y la naturaleza ha dado al humán el lenguaje. [...] pueden hablar, y así comunicarse unos con otros sobre lo justo y lo injusto, lo conveniente y lo perjudicial, etc., pudiendo así llegar a un acuerdo objetivo sobre tales cuestiones. Tal acuerdo se plasma precisamente en las leyes de la ciudad. En resumen, el hombre posee por naturaleza la capacidad lingüística, que sólo encuentra uso y función adecuados en la convivencia política, en la vida de la POLIS. [...] Ser miembro de una POLIS, como hablar o tener ojos, es parte de la naturaleza humana<sup>15</sup>.

Aristóteles acaba por determinar que el humano, específicamente el hombre ateniense, era parte de un todo. O sea, el hombre pertenece a una agrupación y esta agrupación forma la polis o ciudad-estado. Sin embargo, antes del hombre hacer parte de la polis, hace parte una agrupación menor pero no menos importante, la familia. En esta época, el hombre administraba todo en su hogar, desde los esclavos a su mujer, desde sus hijos a la educación de los mismos, desde las finanzas a su patrimonio.

Según Aristóteles:

Toda ciudad (POLIS) se compone de familias o patrimonios: las partes de la OIKONOMIA corresponden a las de la familia constituida. Como cada cosa debe ser estudiada primero en sus elementos más simples, y los elementos primeros y más simples de la familia son el señor y el esclavo (DESPOTES KAI DOULOS), el esposo y la esposa (POSIS KAI ALOKHOS), el padre y los hijos (PATER KAI TEKNA), hay que examinar la naturaleza de estas tres relaciones y las cualidades que deben tener<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> AGUILAR-ÁLVAREZ BAY, Tatiana (1998). El lenguaje en el primer Heidegger. México, D.F.: Fondo Cultural Económica, p. 102.

<sup>15</sup> MOSTERÍN *apud* MORENO SARDA, Amparo (1988). La otra "política" de Aristóteles. Barcelona: Editorial Icaria, S.A, p. 54.

<sup>16</sup> ARISTÓTELES *apud* MORENO SARDA, Amparo (1988). *Op. Cit*, p.56.

Como podemos ver, para Aristóteles existen tres relaciones primarias dentro del hogar, todos envolviendo al patriarca de la familia, como señor, esposo y padre. Sin embargo, el hombre no solo mediaba estas relaciones, pero también representaba a su hogar, a su estado financiero, en la polis, o sea en la ciudad-estado, y hacía parte de la sociedad.

En este primer grupo recae el origen de la administración, a través de la administración del hogar. Más tarde, estos administradores se reúnen y representan a la sociedad para discutir y establecer leyes relacionadas a la economía, reparticiones públicas y privadas, salud, educación, entre otros, o sea, formular reglas adecuadas para la vida en sociedad.

A medida que la sociedad va aumentando, también incrementa desafíos político-sociales y, consecuentemente, la necesidad de encontrar nuevas soluciones y crear nuevas leyes para mejor garantizar el bienestar común.

Sin embargo, en una sociedad cambiante y viva, no basta trabajar apenas hacia un objetivo común. También, se debe tomar en consideración las diferencias de sus ciudadanos y crear leyes sensatas y propicias dirigidas a su educación con relación a la responsabilidad civil que cada uno debe ejercer.

Todavía, Aristóteles estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública legítima. Estas son:

- a. Monarquía, dónde gobierna una sola persona, la considerada más noble.
- b. Aristocracia, dónde gobiernan pocas personas, entre ellos las más virtuosas.
- c. República, dónde gobiernan muchas personas, constituido por diferentes clases sociales.

Sin embargo, existen otros tres gobiernos que se oponen a los tres mencionados arriba. Según Aristóteles, traducido por el autor:

Los gobiernos viciados son: la tiranía para la realeza, la oligarquía para la aristocracia, la demagogia para la república. La tiranía constituye una monarquía sin otra finalidad a no ser el interés del monarca; la oligarquía apenas ve el interés de los ricos; la demagogia apenas ve la de los pobres. Ninguno de estos gobiernos cuida del interés colectivo<sup>17</sup>.

Con estas aportaciones, Aristóteles crea un marco de referencia utilizado hasta los días de hoy con relación a la administración pública, dónde se busca una

---

<sup>17</sup> ARISTÓTELES (2005). *A Política*. Traducido por Torrieri Guimarães. São Paulo: Hemus, p.88.

forma de equilibrar las diferencias y encontrar un término medio que satisfaga a los miembros de una sociedad compleja y cambiante.

#### 1.1.1.5. Siglo XVII

Durante varios siglos, el tema de la filosofía en la administración parecía eclipsada por otras preocupaciones relativas a diferentes periodos de la historia. No fue hasta el siglo XVI, con la llegada de la Edad Moderna, que se retoma el tema con nuevas perspectivas hacia un nuevo futuro.

##### 1.1.1.5.1. Siglo XVII – Francis Bacon

El filósofo y estadista inglés, Francis Bacon (1561 a 1626) vuelve a retomar el tema de la administración con nuevas corrientes filosóficas. El mismo funda lo que se denomina como la Lógica Moderna, “basada en el método experimental e inductiva, muestra la preocupación práctica de separar experimentalmente lo que es esencial de lo que es accidental o accesorio”<sup>18</sup> dando origen al principio de la prevalencia del principal sobre el accesorio.

##### 1.1.1.5.2. Siglo XVII – René Descartes

Durante la misma época, el filósofo, matemático y físico francés, René Descartes, conocido como el padre de la Filosofía Moderna, creó las coordenadas cartesianas las cuales escribió en su libro *El Discurso del Método* donde explica los siguientes principios:

- a. **Principio de la duda sistemática o de la evidencia**, realiza la importancia de no aceptar un suceso sin tener las evidencias pertinentes.
- b. **Principio del análisis o de descomposición**, donde se separa las partes del todo, teniendo como objetivo buscar soluciones a conflictos de forma más enfocada.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7<sup>ma</sup> Edición. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, p. 30.

- c. **Principio de la síntesis o de la composición**, que consiste en organizar nuestros pensamientos y raciocinio comenzando desde lo más simple hasta lo más complejo.
- d. **Principio de la enumeración o de la verificación**, que tiene el objetivo de verificar que nada haya sido omitido u olvidado.

El método cartesiano de Descartes trajo a la luz dos conceptos muy importantes en la Administración: la tendencia al análisis y la división del trabajo. Sus principios influenciaron directamente a la Administración Científica y las Teorías Clásica y Neoclásica<sup>19</sup>.

#### 1.1.1.5.3. Siglo XVII – Hobbes

Por otro lado, Hobbes, político y filósofo inglés, en su obra *Leviatán* publicada en 1651, reflexiona sobre la naturaleza humana y la organización de la sociedad. Su obra es de naturaleza política, contribuyendo a la aparición del derecho y los diferentes tipos de gobierno necesarios para convivir en sociedad. Declara que apoya a la monarquía absoluta declarando que el hombre no es capaz de gobernarse. Por tanto, necesita de autoridad para imponer el orden y organizar la vida social.

#### 1.1.1.6. Siglo XVIII

##### 1.1.1.6.1. Siglo XVIII – Jean-Jacques Rousseau

A mediados del siglo XVIII, el polímata<sup>20</sup> francés, Jean-Jacques Rousseau, presenta *El Contrato Social* donde recalca que el Estado se crea a partir de la voluntad del pueblo. En las palabras de Chiavenato, traducido por el autor, el “contrato social es un acuerdo entre los miembros de una sociedad por el cual reconocen la autoridad igual sobre todos de un régimen político, gobernante o de un conjunto de reglas”<sup>21</sup>. Estas reglas de las cuales habla Rousseau constituyen las

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Op. cit*, p.31.

<sup>20</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2013). *Polimatía. Sabiduría que abarca conocimientos diversos*. Disponible en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=pol%C3%ADmata>>. [Disponible en 23 de mayo de 2013].

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Op. cit*, p.31.

leyes, la administración del gobierno y el pueblo que rige, además de definir su constitución.

#### 1.1.1.6.2. Siglo XVIII – David Hume

El filósofo David Hume (1711-1776) aplicó el método de raciocinio experimental para entender mejor a la naturaleza humana, usar un método científico, que era usado básicamente para entender los objetos y también para interpretar a las personas, de esta forma creando la ciencia del hombre. El filósofo creía que se pudiera explicar qué y cómo son las personas, cuál es la esencia de la naturaleza humana, también se explica todas las otras ciencias. Según el, esto sucede porque todas las ciencias, así como la matemática y la física, están relacionadas directamente con las personas, ya que la propia razón, que es la fundación de la matemática y de la física, hace parte de la naturaleza humana.

#### 1.1.1.6.3. Siglo XVIII – Adam Smith

Ya Adam Smith (1723-1790) fue conocido como el Padre de la economía. Considerado el teórico más importante del liberalismo económico. Autor de "Una investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones", su obra más conocida, y que continúa siendo usada como referencia para generaciones de economistas, en la cual buscó demostrar que la riqueza de las naciones resultaba de la actuación de individuos que, movidos inclusive (y no apenas exclusivamente) por su propio interés (self-interest), promovían el crecimiento económico y la innovación tecnológica.

Adam Smith ilustró bien su pensamiento al afirmar que "no es de la benevolencia del panadero, del carnicero o del cervecero que espero que salga mi cena, pero si del empeños de ellos promover su autointerés".

#### 1.1.1.7. Siglo XIX

En el siglo XIX se destaca la importancia de la administración económica de un gobierno, tema puntuado por Karl Marx y Friedrich Engels, ambos filósofos y economistas alemán e inglés, respectivamente, en el *Manifiesto del Partido Comunista*. Para Marx, el poder debe estar en las manos del pueblo, ya que el

Estado constituye una clase social más alta que monopoliza y explota a la clase trabajadora.

Con la colaboración directa de Engels, ambos desarrollaron el movimiento político denominado de marxismo, “la primera ideología a afirmar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad en oposición a los ideales metafísicos”<sup>22</sup>.

#### 1.1.1.7.1. Siglo XIX – Karl Marx

Las obras de Karl Marx tenían el objetivo de comprender el Capitalismo. Su obra "El Capital" fue direccionada a toda la sociedad y no apenas a los estudiosos y economistas. La obra de Marx es permeada por conceptos importantes como: alienación, clases sociales, valor, mercadería, trabajo y plus valía, los cuales merecen ser discutidos separadamente.

- a. Alienación: según Marx, la industrialización, la propiedad privada y el trabajo asalariado separaban al hombre de los medios de producción y de los frutos de sus trabajos. Además, en términos políticos, Marx entendía que el hombre estaba alienado, pues en la época del liberalismo económico, fue perpetuada la idea de que el Estado era imparcial, capaz de dirigir y representar a la sociedad. Sin embargo, Marx mostró que el Estado representaba y actuaba solo de acuerdo a los intereses de la clase dominante. Con el desarrollo del capitalismo, hasta la filosofía pasó a ser una actividad apenas de un determinado grupo. Según Marx, la Revolución Industrial aceleró el proceso de alienación de los trabajadores, de los medios de producción y de los productos de su trabajo.
- b. Clases sociales: según Marx, libertad y justicia eran derecho inalienables de todo ciudadano. Sin embargo, en su época, muchas eran las desigualdades sociales y Marx decía que éstas eran causadas por las relaciones de producción, que dividía los hombres en propietarios y no propietarios de los medios de producción. Según Marx, las relaciones entre los hombres eran relaciones de oposición, antagonismo y explotación. Estas eran las desigualdades que daban origen a las clases sociales. Los trabajadores pasan a ser obligados a vender su fuerza de trabajo al empresario capitalista y los intereses de ambas clases no pueden ser conciliados, pues el capitalista desea explotar la fuerza de trabajo y

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Op. cit*, p.31.

obtener cada vez más lucro. Por otro lado, el trabajador procura disminuir la exploración y luchar por mejores salarios, menores jornadas de trabajo y participación en los lucros. Por otro lado, las relaciones entre las clases son complementares pues solo existen propietarios porque existen despojados que solo pueden sobrevivir vendiendo su fuerza de trabajo a cambio de un salario. De esta forma, el salario es el valor de la fuerza de trabajo, considerada como mercadería. Se entiende que el salario debe tornar posible la subsistencia del trabajador que necesita alimentarse, vestirse y criar a su familia.

- c. Trabajo: según Karl Marx, el Capitalismo transformó al trabajo en mercadería.
- d. Mercadería: la mercadería es todo aquello que es producido por los medios de producción.
- e. Valor y lucro: para obtener el valor de la mercadería, se suman los medios de producción<sup>23</sup> al salario del trabajador. El lucro es el excedente, o sea, el empresario gana más de lo que invirtió.
- f. Plus valía: la plus valía es cuánto la fuerza de trabajo rinde al capitalista; es el excedente. La plus valía puede ser absoluta o relativa. Plus valía absoluta: el empleador aumenta el número de horas trabajadas para aumentar su lucro. Plus valía relativa: se aumente el lucro modernizando tecnológicamente el proceso productivo, de esta forma, disminuyendo los gastos con pagos de salarios, ya que una máquina substituye el trabajo de varios funcionarios. Entonces, surge el desempleo estructural, que es causado por la modernización tecnológica. Por ejemplo: El cajero automático substituye el trabajo de varios empleados.

#### 1.1.1.7.2. Siglo XIX – Friedrich Hegel

Por otro lado, también se destaca la importancia de la administración justiciara, presentada por Friedrich Hegel, filósofo alemán, considerado una referencia en el pensamiento político occidental. Según Trotta<sup>24</sup>, traducido por el autor:

La administración de la justicia tiene para Hegel un carácter público de máxima relevancia y por eso está vinculada al poder gubernativo bajo la

---

<sup>23</sup> Todo aquello necesario para producir una determinada mercadería.

<sup>24</sup> TROTTA, Wellington (2009) Revista de Sociología e Política. El pensamiento político de Hegel a la luz de su filosofía del derecho. Vol. 17. Núm. 32. Curitiba, febrero.



orientación directa de la universalidad del soberano, ya que su contenido reposa sobre la soberanía del Estado.

En otras palabras, Hegel propone que la administración pública, o sea, el Estado, debe poseer autoridad sobre los conflictos entre los miembros de la comunidad que rigen basado en leyes apropiadas a cada caso.

#### 1.1.1.8. Siglo XX

Entre mediados del siglo XVIII y principios del siglo XIX, Gran Bretaña, y posteriormente Europa, sufrieron una gama de transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y culturales con la llegada de la revolución industrial. En este periodo, la economía manual fue substituida por las industrias, fundamentadas en la manufactura y comercialización.

Según, de Lana<sup>25</sup>, traducido por el autor:

La utilización masiva de las aplicaciones técnicas del conocimiento científico produjo un periodo de progreso material acelerado, en el cual la humanidad avanzó más en dos siglos en este campo que en los cuatro mil años anteriores. Ese progreso acelerados colocó al conocimiento científico en una posición de destaque, que en el siglo XIX culminó en el cientificismo, la creencia de que todo podría ser explicado por la ciencia, que debería ser colocada por encima de todos los otros modos del saber.

Por estos motivos, los filósofos del siglo XX se dedican a la ciencia y al método científico, el cual se puede aplicar a varias, si no todas las ramas de la ciencia, desde las ciencias formales hasta las ciencias sociales.

##### 1.1.1.8.1. Siglo XX – Karl Popper

Karl Popper (1902-1994), fue uno de los grandes filósofos del siglo XX. Atacó fuertemente al marxismo y al psicoanálisis, clasificándolas como las dos mayores supersticiones de la época por intentar imponer un sistema cerrado sin desafiar a la refutación. Una de sus obras de referencia, "La Sociedad Abierta y sus Enemigos", hace un análisis de los grandes sistemas filosóficos, de Platón a Marx, con implicaciones totalitarias. A pesar de haber trabajado con el Círculo de Viena, rompió

---

<sup>25</sup> DE LANA, Carlos Roberto (2006). *Educação: Filosofia da ciência: Karl Popper, falseabilidade e limites da ciência*. <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/filosofia-da-ciencia-karl-popper-falseabilidade-e-limites-da-ciencia.htm> [Disponible en 23 de mayo de 2013].

con el positivismo con otra de sus obras de referencia "La Lógica de la Descubierta Científica". La tesis defendida en esta obra describe que la descubierta científica es una conjetura racionalmente controlada por la pesquisa del error. Otra área de trabajo importante de Popper fue el área de lenguaje y de la comunicación. Para él, el lenguaje humano está caracterizado por sus funciones descriptivas y argumentativas: la primera hace del lenguaje un medio de verdad o falsedad (es ambivalente); la segunda requiere una expresión y pensamientos claros que actúan contra la ambivalencia - tal es efectuado a través de la crítica, presentando razones para sustentar una determinada concepción y señalando dificultades y contradicciones en otra concepción.

Popper es conocido como el principal exponente de la ciencia en la modernidad, se dedicó al estudio de la filosofía científica. Sin embargo, en su libro *La lógica de la pesquisa científica*, propone aplicar el método científico y la lógica a otras ciencias a través de un proceso que denomina como falseabilidad.

Según expone Popper<sup>26</sup>, traducido por el autor:

La tarea de la lógica de la pesquisa científica o de la lógica del conocimiento es, según lo que pienso, proporcionar una análisis lógica de ese procedimiento, o sea, analizar el método de las ciencias empíricas. [...] Las ciencias empíricas se caracterizan por el hecho de emplear los llamados 'métodos inductivos'. De acuerdo con esa manera de ver, la lógica de la pesquisa científica se identificaría con la Lógica Inductiva, o sea, con el análisis lógico de esos métodos inductivos. [...] Es común llamar de 'inductiva' a una inferencia, caso la misma conduzca a enunciados singulares [...] tales como las descripciones de los resultados de observaciones o experimentos para enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.

Con esto, Popper también identifica que la inducción trae con si conflictos atados a la falta de experiencia al explicar que, traducido por el autor, "el problema de la inducción también puede ser presentado como la indagación acerca de la validez o verdad de enunciados universales que encuentre base en la experiencia"<sup>27</sup>.

O sea, la experiencia, es la verdadera determinante del conocimiento. Por lo tanto, el método científico puede y debe ser reaplicado a hipótesis y teorías preestablecidas para determinar si la experiencia ha cambiado los resultados originales.

---

<sup>26</sup> POPPER, Karl (2012). *A Lógica da Pesquisa Científica*. 18 ed. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix Ltda, p. 27.

<sup>27</sup> POPPER, Karl (2012). *Op. cit*, p.28.

Aquí, entra el término denominado por él como falseabilidad, que él define como “un criterio aplicable al carácter empírico de un sistema de enunciados”<sup>28</sup>. Aún, agrega que para falsear a una teoría se deben disponer de enunciados lo aceptables que contradigan a la hipótesis o teoría original.

Como la Administración es una ciencia relativamente nueva basada en la experiencia y en la tentativa y error, el método de Popper puede ser utilizado para sacar mejor provecho del conocimiento actual del área en cuestión. Luego, al igual que en todas las otras ciencias, se podrían crear modelos administrativos, que funcionarían como teorías.

#### 1.1.1.8.2. Siglo XX – Thomas Kuhn

Más adelante, Thomas Kuhn (1922-1996) afirma que hay periodos de "ciencia normal", en la cual científicos dan por cierto a las suposiciones de la estructura teórica dominante de la época o "paradigma". Este (la dinámica newtoniana, por ejemplo) dicta qué tipos de problemas hay y los métodos que los científicos usan para resolverlos. El concepto más importante para Kuhn es el paradigma (modelo). Durante un tiempo, todos los científicos buscan orientar sus pesquisas con base en un modelo, de manera a preservar la verdad científica. Lo que no se encaje en ese modelo será excluido; será considerado anomalía, pero eso también puede indicar que el científico no aplicó correctamente al modelo ni su metodología.

Para Kuhn, el determinante de las normas de la ciencia es el paradigma aceptado por los científicos. Pero, por motivos ni siempre racionales, los científicos cambian de paradigma, después de una crisis de la ciencia normal, lo que, en general, es fundamentado en la anomalía, o sea, cuando la ciencia normal no consigue responder a algunos problemas, como la órbita de Mercurio para la física newtoniana.

Esa crisis se extiende hasta una revolución científica, cuando la manera de hacer ciencia cambia completamente. Según Kuhn, cuando ocurre este cambio se llega a una nueva ciencia normal, a partir de ese momento practicada como un nuevo paradigma.

---

<sup>28</sup> POPPER, Karl (2012). *Op. cit.*, p.91.

En el libro *Estructuras Científicas*, Thomas Kuhn presenta a la ciencia como una actividad social compuesta por estructuras de pensamiento y métodos de pesquisa primarios, a los cuales llama de paradigma. A su vez, los paradigmas evolucionan y se tornan una práctica normal, como, por ejemplo, una hipótesis, hasta que se crean nuevas revoluciones de pensamiento que lo substituyen por otro.

O sea, los paradigmas funcionan como teorías, hasta que sufren una revolución que torna a esas teorías en nuevos paradigmas. A este proceso lo llama de ciencia normal. En contraposición a Popper, Kuhn propone que en vez de falsear una teoría, se debe definir un nuevo paradigma.

### 1.1.2. Filosofía aplicada al mundo del trabajo

No se encuentra efectivamente a ningún equivalente de la noción de trabajo en los pueblos vernaculares que no disponen de un término particular para designar alguna cosa como el trabajo. Los griegos disponían de varios vocablos, pero ninguno podría describir el sentido moderno de trabajo. En contrapartida, Hegel<sup>29</sup> <sup>30</sup> y Marx<sup>31</sup><sup>32</sup> vieron en el trabajo, concebido como la meditación por excelencia entre el hombre y la naturaleza, la expresión propia de su esencia y, por tanto, una categoría universal. La contemporaneidad no conoce muy bien a una realidad que designe la palabra *trabajo*.

#### 1.1.2.1. Filosofía aplicada al mundo del trabajo - André Gorz

De un lado, el paseo se tornó trabajo, las actividades en las oficinas y en los ateliers, así como las pruebas de entrada universitaria de los estudiantes; de otro lado, como observa André Gorz<sup>33</sup>, la “misma actividad, por ejemplo, la educación y el

---

<sup>29</sup> Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770 — 1831) fue un filósofo e ideólogo alemán nacido en Stuttgart, Württemberg, uno de los más influyentes de la filosofía alemana y considerado el último de los grandes creadores de sistemas filosóficos de los tiempos modernos, el *pensamiento Hegeliano*, cuya obra sirvió de base para la mayor parte de las tendencias filosóficas e ideológicas posteriores, como el marxismo, el existencialismo y la fenomenología.

<sup>30</sup> HEGEL, G.W.F (1992). *Fenomenologia do Espírito*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

<sup>31</sup> Karl Heinrich Marx (1818 — 1883) fue un filósofo, economista y militante revolucionario alemán de origen judaica nacido en Trier, en Renania, entonces provincia de Prusia, cuyo pensamiento de colectivizar las riquezas y distribuir justicia social cambio radicalmente a la historia política de la humanidad, generando las revoluciones socialistas.

<sup>32</sup> MARX, K (2004). *Manuscritos Económico-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo editorial.

<sup>33</sup> GORZ, A (2004). *Misérias do Presente e Riquezas do Possível*. São Paulo, Annablume, p.87.

cuidado de los niños será llamada de trabajo cuando sea efectuada por una asistente maternal remunerada y no será concebida como tal caso trate de la madre de los niños".

En realidad, una herencia entera, cristalizada por la noción de trabajo y la mutación profunda que el trabajo conoce hoy, más ampliamente la sociedad industrial, se chocan. Esa mutación resulta de otra forma de retiro de la Naturaleza que, efectivamente, no escapa apenas en torno de nosotros, pero aún más entre nosotros: ni la satisfacción de las necesidades vitales y, consecuentemente, naturales, ni la necesaria confrontación con el medio natural que su satisfacción tornaba necesaria parecen representar un papel, que ellas ejercieron de forma diferente en las sociedades anteriores. Vivimos un grado de artificialización de la sociedad jamás alcanzado. Ese curso nuevo de las cosas podría oponerse al proyecto político moderno, a saber, el reconocimiento de la dignidad igual de todos. Todavía, posteriormente vislumbramos una modalidad definitiva del retroceso de la Naturaleza, o de la naturaleza en nosotros, suscitado por las técnicas biomédicas.

#### 1.1.2.2. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – Marcel Mauss

El trabajo se mostraba y se muestra como un “hecho social total”, según la expresión de Marcel Mauss<sup>34</sup>, quiere decir, como un dato relativo a la organización de la Sociedad en su conjunto. Gracias a él entramos en contacto con individuos que no pertenecen al círculo privado y familiar de nuestros íntimos, por lo menos después del periodo escolar. También, gracias a él nos integramos, de manera activa, a la red de interdependencias constitutiva de la Sociedad. Él nos permite efectivamente afirmar nuestra utilidad a los ojos de todos. O sea, si creemos en Dominique Méda<sup>35</sup>, la autora de *O Trabalho: um valor em via de desaparecimento* (*El Trabajo: un valor en vías de extinción*), el trabajo así concebido solo sería una construcción que remite al siglo XVIII, hoy día en crisis. Un gran número de sociedades consideradas primitivas no tuvieron efectivamente ninguna palabra particular para discernir entre todas las actividades humanas las que denotan

---

<sup>34</sup> Nació en 1872 y murió en 1950. Graduado en Filosofía y especialista en Historia de las Religiones, participó de la génesis de lo que sería conocido más tarde como la Escuela Sociológica Francesa, la cual fue creada por su tío Émile Durkheim.

<sup>35</sup> MEDA, D (1999). *O Trabalho: um valor em via de desaparecimento*. Portugal, Fim do século, 1999.

producción. La caza y la colecta sólo movilizan los pueblos cazadores-colectores algunas dos a cuatro horas por día.

“La organización de esas sociedades no era absolutamente centrada en torno al trabajo como pueden ser las nuestras”<sup>36</sup>.

### 1.1.2.3. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – Antigüedad Clásica

Si volvemos a la Antigüedad Clásica, la realidad social que nos designamos por la palabra “trabajo” también es inexistente. Ciertamente, como en otras sociedades, encontraremos un correspondiente del trabajo en el sentido del esfuerzo y de la actividad requerida por la satisfacción necesaria de nuestro proceso vital, según la expresión de Hannah Arendt<sup>37</sup>, pero no como función social general ni como valor solidario de la realización de sí mismo.

Si consideramos el testimonio de Aristóteles<sup>38</sup>, las actividades valorizadas, las del hombre libre y racional, son el pensamiento filosófico que cubre la ciencia en general y la acción política, pudiendo incrementar la contemplación estética. Caso alarguemos un poco el campo de acción, podremos igualmente descubrir una cierta valorización del comercio, aun cuando no podamos comprender el ataque de Aristóteles contra el enriquecimiento a través del comercio. De igual forma, al dejar el testimonio de los filósofos, encontraremos una valorización del Arte y de la Técnica.

Las galerías de arte existen en la antigüedad griega y romana; expongamos, por ejemplo, las obras bajo los pórticos en Atenas antes de colocarlas de forma definitiva en los templos. La célebre Escuela de Ingenieros de Alejandría basta como testigo de la valorización de la Técnica, que raramente se destinaba a ablandar la culpa de los hombres. Preferíamos sorprender al público organizando teatros de máquinas. La finalidad máxima de la Técnica era la Ingeniería Militar. El Arte y la

---

<sup>36</sup> Ibid, p.30.

<sup>37</sup> Hannah Arendt (1906 – 1975) fue una filósofa política alemana de origen judaica, una de las más influyentes del siglo XX.

<sup>38</sup> Aristóteles (384 a.C. — 322 a.C.) fue un filósofo griego, alumno de Platón y profesor de Alejandro Magno. Sus escritos abarcan diversas materias como la física, la metafísica, las leyes de la poesía y del drama, la música, la lógica, la retórica, el gobierno, la ética, la biología y la zoología. Juntamente con Platón y Sócrates (profesor de Platón), Aristóteles es visto como uno de los fundadores de la filosofía occidental.

Técnica están asociadas de manera durable con la producción (*poiesis*), sin embargo *stricto sensu*, sin medida común con la base declarada de la tesis social, que es la producción en el medio de las sociedades modernas.

Lo que en parte corresponde lo que nosotros llamamos trabajo era menospreciado por los griegos. El trabajo remite a la esfera de la necesidad, opuesta a la de la libertad. Entretanto, ellos distinguían *ponos*, o sea, las actividades penosas que exigían un esfuerzo y colocaban al hombre en contacto con la materia globalmente percibidas como degradantes; del *ergon*, o sea, la obra del artesano que impuso una forma a la materia. El *ponos* objetiva satisfacer las necesidades necesarias a la vida; entonces, él permite la simple reproducción de la vida.

En Aristóteles, el *ponos* remite exclusivamente a las actividades domésticas, las de los esclavos concebidos como simples “instrumentos animados”, desprovistos de razón, sin embargo, todavía aptos lo suficiente para reconocerlas en aquellos que la poseen. Ahí, Platón igualmente incluye a los agricultores y a los artesanos y entonces al conjunto de actividades manuales, inseparables del alma sensitiva. El *ergon* merece un tratamiento mejor ya que de cierta forma remite a la Razón por medio de la Técnica. Sin embargo, como escribe Aristóteles, las artes de los artesanos “tornan al pensamiento pobre y abyecto”.

La calidad propia del trabajo es, cualquiera que sea, oponerse al dominio de la razón y de la libertad, a lo que el hombre puede conocer de más elevado. El trabajo torna al hombre dependiente del otro: el artesano trabaja para el *demos*, el esclavo para sus amos; uno como el otro dependen de otros para su subsistencia y sus movimientos. Ni uno ni el otro son verdaderamente causa de sí mismos, no son realmente libres (lo que caracteriza al esclavo es la obediencia a la voluntad de otro, de no ser la causa de sus propios movimientos). Aristóteles llegó a esta conclusión, negándose a considerar al artesano como un ciudadano, un hombre libre. Ciertamente, los agricultores no dependen de otros para subsistir, pero se encuentran vinculados a la necesidad. Cuanto a los comerciantes, todos ellos son despreciables porque el enriquecimiento por el Comercio, o sea, el uso de la moneda para aumentar su capital inicial y no para adquirir un bien es una actividad antinatural. Para un griego, la naturaleza y la dignidad de una cosa residen en su aspecto finalizado. El propio Cosmos está finalizado. La acumulación monetaria es sin límites, indefinida. El enriquecimiento por el Comercio es una actividad antinatural y, por lo tanto, despreciable y peligrosa. El trabajo remite de esta forma

en la Antigüedad a lo que es manual y necesario, contrario a lo que es intelectual y libre.

Aún podemos ir más lejos de lo que acabamos de hacer al apreciar la crítica de la opinión de los filósofos y seguir a Bertrand Gille cuando ve la opinión reaccionaria y marginal de los filósofos ante el supuesto desprecio de los griegos por el trabajo. Es verdad que la ley prohibía a los atenienses de censurar la profesión de los otros. Una ley de Solón, que remite a Bertrand Gille<sup>39</sup>, obligaba a los atenienses a enseñar a sus hijos una profesión que fuera manual. Cuanto a Pericles, él pensaba que los artesanos podían tomar parte en una deliberación relacionada a la política como los otros ciudadanos. Sin embargo, eso no cambia nada cuanto a lo esencial: el lugar limitado del trabajo y de la producción en la sociedad griega. La concepción aristotélica, según la cual el lazo social reposa sobre la *philia* - el placer de vivir junto de los iguales - y no sobre la economía, no puede ser considerada como un reflejo mutilado de una realidad social fundamentalmente diferente.

#### 1.1.2.4. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – El Cristianismo

El Cristianismo favoreció un abordaje diferente, eminentemente positiva del trabajo. Entretanto, fue necesario esperar a Adam Smith<sup>40</sup> y el siglo XV para que la concepción moderna del trabajo y su inscripción social fueran verdaderamente inventadas. Lo que le interesa a Smith, como a muchos de sus contemporáneos, es la Riqueza, cuya adquisición es de aquí en adelante reconocida como Bien. Esto ciertamente constituye una ruptura con el pasado. *Una Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones* (1776), conforme el propio título indica, es consagrada a la actualización de las causas de la Riqueza, a saber, el trabajo anual de las naciones. Por primera vez, no es la Agricultura que aparece como creadora de riquezas, sino el trabajo fabril. Smith distingue al trabajo “productivo”, o sea, la transformación de la materia cuya eficacia tiene relación con su división del “trabajo improductivo”, lo que más tarde llamaremos de servicios. Por primera vez, el trabajo se torna una noción abstracta y homogénea, abarcando todas

<sup>39</sup> Apud KUHN, T (1997). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, p.172.

<sup>40</sup> Adam Smith (1723-1790) fue economista escocés. Considerado el padre de la economía moderna. El más importante teórico del liberalismo económico del siglo XVIII. Autor de la obra "Una Investigación Sobre la Naturaleza y la Causa de la Riqueza de las Naciones", que es la referencia para los economistas.



las actividades productivas, cualesquiera que sean sus especificidades. Así concebido, el trabajo aparece como un fundamento del intercambio, el cual funda por su vez al lazo social. Toda la trama social puede ser concebida a partir del trabajo. Entretanto, para Smith, aun constituye una inutilidad, un displacer y no podría valer por sí mismo: el trabajo solo constituye un medio para otra cosa. El siglo XIX, en revancha, y particularmente Hegel y Marx, verán en el trabajo un fin en sí mismo: la expresión y la realización de la esencia del hombre.

#### 1.1.2.5. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – Karl Marx

Así comprendido, el trabajo podrá ser considerado como una categoría universal, una afirmación que no disfruta de una evidencia absoluta. Marx llevará esa concepción hasta sus límites. El trabajo constituye la mediación por excelencia entre el hombre y la Naturaleza. Es a través del que el hombre se distingue de los otros animales. Para Marx, solo el hombre es un productor universal, en el sentido que puede extender sus producciones a toda la Naturaleza y solo produce bajo el imperativo inmediato de la necesidad física. El trabajo es el medio por el cual el hombre se exterioriza y crea un mundo objetivo y humano: conforme afirma Karl Marx en sus *Manuscritos* de 1844; el hombre solo tiene acceso a su propia humanidad porque puede “contemplarse en un mundo que el mismo creó”. Una afirmación que conviene ser entendida en un sentido literal, o sea, estrechamente artesanal. En todo caso es lo que parece confirmar el siguiente texto de Marx<sup>41</sup>:

Supongamos que, escribe él, produzcamos como seres humanos: cada uno de nosotros se empeñaría duplamente en su producción, en la de sí mismo y en la del otro. 1. En mi producción, yo desempeñaría mi individualidad, mi particularidad; experimentaría, trabajando, el júbilo de una manifestación individual de mi vida y, en la contemplación del objeto, tendría la alegría individual de reconocer a mi personalidad como una potencial real, concretamente comprensible y fuera de cualquier duda [...] 4. Yo tendría, en mis manifestaciones individuales, la alegría de crear la manifestación de tu vida, es decir, de realizar y de afirmar en mi actividad individual a mi verdadera naturaleza, mi sociabilidad humana. Nuestras producciones serían tanto espejos dónde nuestros seres irradiarían uno en dirección al otro.

Karl Marx piensa en el trabajo de esta forma, en perfecta conformidad con su esencial, bajo modo artesanal, no de manera nostálgica, pero transfiriendo de ahí la

<sup>41</sup> MARX, K (2004). *Manuscritos Económico-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo editorial, p.33.

posibilidad de la aparición del Comunismo<sup>42</sup>. La abolición de la propiedad privada de los medios de producción, la existencia de un sistema industrial con el máximo de su potencia y no exigiendo más que tareas de vigilancia, librarán la posibilidad de un trabajo libre de cualquier especie de exigencia.

Tenemos el derecho de interrogarnos sobre la pertinencia de esa aprehensión e la esencia humana en términos de producción artesanal. Además, Karl Marx<sup>43</sup> reduce al momento bien particular de la producción artesanal a las dimensiones más amplias y efectivamente universales. Producción, expresión y objetividad del mundo de los objetos son tres cosas diferentes y absolutamente inseparables. Se puede exprimir la individualidad en objetos sin haberlos fabricados. La manera en la cual cada de uno de nosotros organiza su medio cotidiano o se viste es, en ese sentido, suficientemente comprobatorio. La mayoría de los artesanos del pasado se sumergieron en el anonimato y, por tanto, tendríamos bastante dificultad para restituir su individualidad contemplando su producción. La restitución del cuadro de vida cotidiana de cualquiera dentro de ellos nos enseñaría mucho más sobre él. De hecho, muchos escultores y pintores medievales, en vez de aplicarse a exprimir su individualidad, seguían al programa impuesto por los teólogos. Un *luthier*, aunque sea genial, debe confiar en la excelencia de un intérprete para retirar del instrumento que fabrica todas las posibilidades de expresión. Y, ¿qué decir de todos los hombres, comenzando por las mujeres, que jamás disfrutaron de las alegrías de la artesanía?

Apenas las dimensiones de la expresión y de la objetividad son realmente universales en el sentido en que puede considerarse un lenguaje.

No hay, efectivamente, vida humana, y eso desde el origen, sin un ambiente de objetos durables. Lo que distingue a las primeras herramientas humanas de las que usaban los primates es que precisamente hayan sido destinadas para el reemplazo, por inscribirse en la duración, característica fundamental de la objetividad: la duración de uso y no de fabricación<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> MEDA, D (1999). *O Trabalho: um valor em via de desaparecimento*. Portugal, Fim do século, 1999, p.102.

<sup>43</sup> MARX, K (2004). *Op. cit.*

<sup>44</sup> BOURG, D (1999). *Natureza e técnica*. Portugal, Instituto Piaget, p.129.

El trabajo, conforme comprendió Marx, o aun Hegel con *Fenomenología del Espíritu* y la dialéctica dominación/servidumbre, pero sin direccionarnos a eso, no podría verdaderamente constituir una categoría antropológica y, por tanto, universal.

Cualquiera que sea, la mutación que el trabajo sufrió lo distancia cada vez más de las concepciones anteriores. El trabajo (glorificado por la Filosofía del siglo XIX), desempeña cada vez menos al papel de mediador entre la Naturaleza y el hombre, exaltado por la Filosofía del siglo XIX. Consecuentemente, la Naturaleza no ejerce más, en cambio, la función mediadora que era suya entre los hombres. La Naturaleza, por la cual era necesario confrontarse ahí, contribuía para asentar el lazo social. Los diferentes modos de organización de la Sociedad y, por tanto, los diferentes tipos de división del trabajo, siempre contribuyeron efectivamente con la Naturaleza. Este era el caso de las sociedades primitivas con la atribución de la caza a los hombres y de la colecta a las mujeres, pero también de las sociedades tradicionalmente esclavistas, que confiaban a los esclavos la manutención de la Naturaleza, reservando a los amos lo esencial de sus frutos, así como sociedades industriales, que duraron casi dos siglos, en los cuales se oponían los productores, en contacto con la materia prima, y para los cuales ellos producían, los poseedores de los medios de producción.

#### 1.1.2.6. Filosofía aplicada al mundo del trabajo - Keynes

La Naturaleza contribuía de una u otra forma para diseñar los contornos del trabajo y de la Sociedad. El trabajo tenía por objetivo satisfacer lo que llamábamos de bienes vitales o naturales, que Keynes<sup>45</sup> denominaba necesidades de carácter absoluto, pues “los experimentamos cualquiera que sea la situación de nuestros semejantes” para distinguirlas de las necesidades de carácter relativa, las que “sólo experimentamos si su satisfacción nos coloca por encima de nuestros semejantes o nos da la impresión de ser superiores a ellos”<sup>46</sup>. Ciertamente, en las sociedades tradicionales, las necesidades absolutas podrían ser, a través del lujo, el soporte de necesidades relativas. Sin embargo, apenas las sociedades industriales suscitaron las necesidades puramente relativas. Disponer de un carro convertible o de un

---

<sup>45</sup> Apud MEDA, D (1999). *O Trabalho: um valor em via de desaparecimento*. Portugal, Fim do século, p.133.

<sup>46</sup> Ibid.

teléfono móvil no indica ninguna necesidad. Para retornar a los bienes viales, como hambre, sed, morada, vestimenta, Platón, de hecho, discernía en ellos el fundamento de la ciudad. A él le parecían haber compelido los hombres al asociarse y al crear los diversos oficios a fin de poder satisfacerse plenamente.

La Naturaleza contribuía de una u otra forma para diseñar los contornos del trabajo: definiendo simplemente a los del cuerpo.

#### 1.1.2.7. Filosofía aplicada al mundo del trabajo - Descartes

Descartes<sup>47</sup>, por ejemplo creía que el tamaño de las manos humanas y del cuerpo, en general, limitaba, por principio, a la industria y al Arte humana: en cuanto, por un lado, la Naturaleza podía producir "tubos pequeñísimos" y "órganos elásticos", lo suficientemente pequeños para ser accesibles por nuestros sentidos. Por otro lado, nosotros éramos condenados a fabricar objetos proporcionales al tamaño de nuestras manos. Hoy día ya no es así. La Naturaleza no ejerce más entre nosotros el papel que podría ser de ella.

En primer lugar, el trabajo como confrontación directa con la materia, o sea, la manipulación de herramientas y máquinas para transformar a un material tiende a desaparecer. La introducción de las tecnologías de información y de las comunicaciones en las oficinas efectivamente equilibró la realidad del trabajo: pasamos de la manufactura a la "cérebrofactura". El trabajo se desmaterializó y se intelectualizó. La fabricación por comando computadorizados o los robots substituyeron la destreza y el conocimiento de operario cualificados; los *containers* tornaron inútiles a los hombros de los cargadores de los muelles, etc. Las intervenciones directas corrieron contra la corriente, ya sea de forma positiva o negativa, de un proceso de fabricación que tiende a la automatización completa. Las competencias necesarias para el trabajo, de aquí en adelante, indirectas o abstractas, son francamente diferentes de las que prevalecían en los ateliers tayloristas. Éstas pueden ser propiamente intelectuales: la aptitud para interpretar datos formalizados suplidos por dispositivos y para decidir la consecuencia de esto, la polivalencia (la pose de competencias antes separadas), la capacidad de conducir

---

<sup>47</sup> René Descartes (31 de marzo de 1596 - 09 de febrero de 1650), filósofo, físico y matemático francés, a veces llamado "fundador de la filosofía moderna" y "padre de la matemática moderna".

diversas máquinas de una sola vez o la aptitud para asumir tareas de administración en la oficina.

Esas competencias pueden igualmente ser de orden moral e intelectual, una gran flexibilidad de adaptación, de imaginación y en un sentido agudo de las responsabilidades. Así, las tecnologías de la información y de las comunicaciones, dislocan el plan de las relaciones entre el hombre y la máquina: ya no son referencia de la manipulación de las cosas, sino de los símbolos. Entonces, juntamos la exteriorización de la mano, según la expresión de André Leroi-Gourhan, a la del cerebro. La interfaz entre los trabajos humanos y mecánicos no es más material, pero intelectual: ya no hace más referencia a la materia o a la energía, sino a la información. Consecuentemente, las tareas intelectuales están condenadas a ser mecánicamente asistidas y, en ciertos casos, efectuadas. La intelectualización del trabajo operario tiene, efectivamente, como recíproca a la mecanización del trabajo intelectual, que puede ir de la lectura mecánica *Curriculum Vitae* a los sistemas *expertos*, pasando por la concepción de objetos industriales asistida por computador. Las tareas de la administración y organización también pueden ser, en parte, mecanizadas. Puede tratarse de la simple constitución de bancos de datos así como el comando automatizado de una línea de producción (proceso de transformación y sistema de información), dejándose para los operarios y empleados un trabajo puramente residual.

La desmaterialización del trabajo introduce otras perturbaciones. La diferencia smithiana, y más ampliamente moderna, entre trabajo productivo y trabajo improductivo tiene a tornarse obsoleta. El conocimiento es, de aquí en adelante, la verdadera fuerza productiva. La extensión de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, aún tiene como consecuencia ocultar a las antiguas oposiciones entre sectores secundarios y terciarios, entre proceso continuo (química) y discontinuo (mecánico) de fabricación. En fin, la relación entre trabajo e ingresos perdió toda especial de transparencia: se tornó difícil aprehender la producción marginal de un asalariado y, por tanto, su salario<sup>48</sup>.

En segundo lugar, el número necesario de hombres para la satisfacción de las necesidades absolutas y, aún más ampliamente incluyendo los medios de transportación y todas las especies de bienes de comodidad, no para de reducir. El caso de la Agricultura es bien impresionante: antes de la civilización industrial, los campesinos constituían 80 a 90% de la población; en el inicio de la Segunda Guerra

<sup>48</sup> MEDA, D (1999). *O Trabalho: um valor em via de desaparecimento*. Portugal, Fim do século, p.50.

Mundial, 40% de la población activa todavía trabajaba en los campos; hoy hay apenas 20% de agricultores y 20% dentro de ellos producen 80% de los cultivos. La producción manufacturera parece conocer un declive numérico comparable:

La mutación estructural de las economías de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) se caracterizó por un debilitamiento progresivo del aumento global del empleo y un desplazamiento de la industria en dirección a los servicios se puede leer sobre la pena de los expertos de la OCDE. La disminución de los efectivos es realmente espectacular en ciertos dominios: el United States Steel [...] empleaba 120.000 operarios. Alrededor de 20.000 bastarían para un resultado aproximadamente equivalente a diez años más tarde. [...] General Electric [...] redujo el total de sus efectivos de 400.000 empleados en 1981 a menos de 230.000 en 1993, triplicando sus ventas<sup>49</sup>.

En tercer lugar, las máquinas se emancipan de las capacidades corporales en una hipótesis diferente de aquella levantada por Marx, concerniendo la habilidad y la fuerza muscular. De aquí en frente pueden funcionar a un ritmo de nanosegundo, tratar una masa de información con una rapidez inaccesible al cerebro humano. Se estudia hasta la posibilidad de nanotecnologías, o sea, de micromáquinas con las dimensiones del átomo. Todavía no hemos llegado a ese punto; sin embargo, la microfabricación ya es una realidad industrial con las técnicas de producción de los componentes electrónicos, capaces de, por lo menos, una precisión del orden del micrón. Mejor aún, con la electrónica molecular, la construcción de moléculas destinadas a substituir el silicio y los circuitos electrónicos grabados en él está de igual forma en vías de tornarse una realidad industrial. Cuanto a las micromáquinas del orden del milímetro, hasta un centésimo de milímetro para sus elementos ya son una realidad. De esta forma, se transpone el abismo que separaba las técnicas humanas, limitadas por el tamaño de la mano, del arte de la Naturaleza en sí, que Descartes creía imposible.

Así, la Naturaleza ya no suscita el castigo de los hombres ni permite que se tornen mutuamente dependientes, por tanto, diferenciando sus tareas. De hecho, el proceso de fabricación industrial se distanció ampliamente delante de las capacidades humanas naturales. La Naturaleza verdaderamente retrocedió entre nosotros. De ahí, resulta un proceso general de artificialización de la Sociedad. El lugar de la Agricultura y la cantidad de trabajo necesaria para satisfacer necesidades absolutas y, consecuentemente, el enraizamiento natural de la estructura social, no

---

<sup>49</sup> RIFKIN, J (1999). *O século da Biotecnologia*. São Paulo, Makron Books, p.187.

para de disminuir. Esa artificialización torna delicada a la adecuación entre el sistema económico y el conjunto del cuerpo social. La parte cada vez más reducida de las actividades económicas consagrada a la satisfacción de las necesidades que no pueden ser reducidas y más generalmente las ganancias de productividad obligan a la creación constante de necesidades, además de bienes y servicios nuevos en búsqueda de compradores. “Reflejamos, en contrapartida, sobre el caso de las sociedades tradicionales que parecen solo haber conocido una acción coyuntural económica, la natural, o sea, la suscitada por un aumento en la población”<sup>50</sup>. La sofisticación creciente de la producción manufacturera, como también los numerosos servicios, solicita una gama de competencias cada vez más estrecha, exigente y homogénea. Tal vez se puede ver una manifestación de esa difícil adecuación entre sociedad y economía en el número elevado de los desempleados, que varía de un país a otro.

El proyecto moderno, de acuerdo a ciertos textos filosóficos, comporta el ideal de un progreso social universal y la exigencia de un reconocimiento universal de la dignidad humana. De hecho, el curso actual de las economías desarrolladas parece soterrar ese proyecto.

#### 1.1.2.8. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – la dialéctica hegeliana

Según la tradición usual, en la dialéctica hegeliana del amo y el esclavo podemos ver una glorificación del trabajo como etapa de la formación de la consciencia de si y como forma superior de la negatividad. En cuanto el amo solo conoce la gloria puramente destructiva del consumo y la consciencia de si fugitiva que ella puede producir, el esclavo representa la forma superior de la consciencia de si: trabajar para otro lo obliga a refrenar su deseo y a instalarse en la duración del mundo. El esclavo no se contenta en destruir lo que es dado por la naturaleza, sin embargo, al transformarlo, edifica una orden objetiva y durable: espíritu y cultura. No obstante, ese texto significa mucho más: ella retoma magistralmente la oposición de dos concepciones de libertad, la de los Antiguos y la de los Modernos. Para los Antiguos, efectivamente, solo existe libertad al precio del sometimiento de otro hombre. El amo utiliza al esclavo para que el mismo pueda reemplazarlo a la hora

---

<sup>50</sup> BARROW, J-D (2000). *Teorias de tudo: a busca da explicação final*. Portugal, Instituto Piaget, p. 181.

de satisfacer las necesidades proveídas por la Naturaleza. Él le deja lo que es manual y necesario, la satisfacción del proceso vital para dedicarse al dominio de la Razón y de la Libertad: para el esclavo el *ponos* y el *ergon*, para el amo la Filosofía y la Política. Para los Modernos, todo es diferente: la libertad no resulta en más que el sometimiento de otro, pero de la sumisión de la Naturaleza por el trabajo y por la técnica. De esta forma, la Libertad resulta de la asociación de la mano y de la razón a través de la orientación práctica y utilitaria de la Ciencia Moderna. El dominio y la pose de la Naturaleza, como condición de la Libertad, permiten rechazar el principio de un reconocimiento de la dignidad igual de todos. A fin de cuentas, los vínculos tejidos entre el trabajo y la actividad intelectual de un lado y la ciudadanía de otra, en una sociedad de aquí en frente construida en torno de las actividades económicas, transformaron de un lado el trabajo en un hecho social total y en valor y, del otro lado, autorizaron la Declaración Universal de los Derechos del Hombre.

#### 1.1.2.9. Filosofía aplicada al mundo del trabajo – idea de los principales filósofos

Finalizando este tema, se presenta un cuadro teórico con la idea de los principales filósofos citados en este estudio.

**Tabla 1:** Enfoque filosófico de la administración de acuerdo con los principales filósofos

<b>Filósofo</b>	<b>Idea Principal</b>
<b>Aristóteles</b>	La calidad propia del trabajo es, cualquiera que sea, oponerse al dominio de la razón y de la libertad, a lo que el hombre puede conocer de más elevado.
<b>Karl Marx</b>	El trabajo, concebido como la meditación por excelencia entre el hombre y la naturaleza, es la expresión propia de su esencia y, por tanto, es una categoría universal. La contemporaneidad no conoce muy bien a una realidad que designe la palabra <i>trabajo</i> .
<b>Friedrich Hegel</b>	El trabajo tiene un aspecto no solo económico, como es común pensar, pero también filosófico en la medida en que forma la conciencia en dirección hacia la universalidad.
<b>Adam Smith:</b>	La división del trabajo es un factor evolucionario poderoso a propulsar la economía.
<b>Marcel Mauss</b>	El trabajo se mostraba y se muestra como un "hecho social total". Gracias a él entramos en contacto con individuos que no pertenecen al círculo privado y familiar de nuestros íntimos, por lo menos después del periodo escolar. También, gracias a él nos integramos, de manera activa, a la red de interdependencias constitutiva de la Sociedad. Él nos permite efectivamente a afirmar nuestra utilidad a los ojos de todos.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 1.1.3. Filosofía y el Estudio de la Administración



Según Dick (1967), la Administración es más que las respuestas aprendidas, técnicas bien escogidas o un puñado de expedientes. No llega a ser una ciencia y jamás deberá tornarse un método inflexible. Es más que una arte. Es una filosofía.<sup>51</sup>

La teoría de la administración nació muy recientemente. Encontramos embriones de una ciencia administrativa apenas a partir de las obras de algunos economistas clásicos liberales en el siglo XIX. De esta forma, surge tímidamente (y caso tres milenios después del surgimiento de la filosofía), un nuevo campo de conocimiento, que será explorado por los pensadores-administradores que aparecerán a seguir.<sup>52</sup>

La ciencia de la administración inicialmente se establece como una batalla teórica de principios.<sup>53</sup> Muchos autores publicaron libros sobre principios para la administración, los cuales fueron siendo substituidos por obras más actualizadas y modernas. Entretanto, a lo largo de los años, algunos autores mantuvieron su destaque debido a la actualidad de sus obras aun con el pasar del tiempo. Este es el caso de Oliver Sheldon, que publicó la obra *he Philosophy of Management*<sup>54</sup> en 1923, en la cual menciona en su prefacio que:

Management is elaborating planning systems, employment departments, welfare schemes, time studies, foremen's development courses, costing systems, research bodies, and a thousand and one other branches of activity. With such an outlay of energy, it is essential that there should be an accompanying direction of that energy to some definite goal, and the development of a sense of the underlying causes, which render these phenomena ultimately explicable. It is for this reason that the term "philosophy" has been introduced into the title of this book.

Aún se pueden destacar a otros dos grandes autores cuyas obras contribuyeron en potencial para la administración y todavía continúan siendo muy actuales. Estos autores son Mary Parker Follett, cuya obra trata de conflictos constructivos, integración, relaciones emocionales y otros temas vinculados a las personas que forman la empresa y Chester I. Barnard, cuyas obras tratan de los objetivos de la organización, organizaciones formales e informales, liderazgo, relaciones de las personas en las organizaciones, funciones del ejecutivo u otros.

---

<sup>51</sup> DIMOCK, Marshall E. *Filosofia da administração*. Tradução Diógenes Machado e Arnaldo Carneiro da Rocha Netto. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1967. p. 16.

<sup>52</sup> MATTAR NETO, João Augusto. *Filosofia e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2010. p.265.

<sup>53</sup> *Ibidem.*, p.268.

<sup>54</sup> SHELDON, Oliver. *The philosophy of managment*. New York: 1923. p.IX.

En su evolución, el estudio de la administración pasó por etapas diferenciadas y también por rupturas que originaron la evolución de las ideologías administrativas.

La literatura de administración puede ser analizada desde dos perspectivas diferentes. La primera de ellas considera La producción teórica como un refinamiento progresivo del conocimiento existente, ya sea a partir del descubrimiento de enfoques más apropiados para resolver los problemas organizacionales, o simplemente de nuevas respuestas ante la creciente complejidad tecnológica y social de las organizaciones y su entorno. La segunda perspectiva se ocupa del análisis del pensamiento administrativo como ideología, sin perder de vista su adecuación o no para la resolución de problemas, pero enfatizando otros aspectos que hacen a la retórica del discurso.<sup>55</sup>

Según Ernesto R. Gantman<sup>56</sup> es posible reconocer tres etapas diferenciadas en la evolución de las ideologías administrativas: la primera es el paternalismo autoritario (caracterizado por el socialismo utópico, superioridad patronal, mejoramiento industrial y darwinismo social), la segunda etapa son las ideologías asociadas al modelo burocrático (como el taylorismo, las relaciones humanas y el racionalismo sistémico), y la tercera etapa es el nuevo paradigma del management (gestión). A pesar de que existen elementos comunes entre estas tres etapas, se percibe la existencia de dos cortes que se han importantes: surgimiento de la administración como disciplina y ruptura con el modelo burocrático y jerárquico de la organización.

Es cierto que existen elementos comunes entre ellas, evidenciados al analizar los elementos de la retórica del control normativo y racional, pero se verifican dos cortes importantes. En primer lugar, el surgimiento de la administración como disciplina con el taylorismo, y en segundo lugar, la ruptura con el modelo burocrático y jerárquico de organización, a partir de la década del ochenta con el nuevo paradigma del management, que se presenta como una instancia de superación con respecto a los desarrollos anteriores. Esto es así en plano ideológico. GANTMAN, Ernesto R. Reflexiones sobre de la evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1994.

Las tres etapas de la evolución de las ideologías administrativas se corresponden con tres momentos de la evolución del capitalismo: el capitalismo

---

<sup>55</sup> GANTMAN, Ernesto R. Reflexiones sobre de la evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1994.

<sup>56</sup> Ibidem.

liberal, el capitalismo de organización, y el capitalismo desorganizado.<sup>57</sup> Estos tres aspectos se pueden analizar mejor por medio de la Tabla 2, traducido por el autor.

**Tabla 2:** Las tres etapas de la evolución de las ideologías administrativas

Fase del Capitalismo	Papel del Estado	Estratificación social	Característica de las organizaciones
Capitalismo de libre empresa (1750-1900)	Vigilante nocturno	Sociedad polarizada con aumento de desigualdad en varios países centrales	Las pequeñas empresas en las que la producción a veces se lleva a cabo a través de contratistas independientes
Capitalismo organizado (1900-1980)	Intervención activa como agente regulatorio y productor directo de bienes y servicios (especialmente proveedor de bienestar)	Crecimiento de la clase media; disminución de desigualdad	Burocratización de organizaciones; estructuras organizacionales grandes, piramidales; propiedad claramente separada del control
Capitalismo desorganizado o global (1980 en adelante)	Intervención en la economía es más limitada que la fase previa (privatización y desregulación)	Aumento de la polarización de la estructura social en varios países centrales	Organizaciones grandes, burocráticas: experimentación limitada con red de organizaciones

**Fuente:** GANTMAN, E. *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*. Champshire, USA, Ashgate, 2000.

De hecho, para comprender la filosofía de la administración, se requiere una visión sistémica del ambiente a lo largo de los años. Conforme destaca Oliver Sheldon<sup>58</sup>, traducido por el autor, antes de intentar indagar en la filosofía de la gestión, tenemos que adoptar una visión panorámica de la industria como un todo.

Al analizar cómo sucedió la construcción del pensamiento en la administración, se percibe que, de hecho, Dimock (1967) estaba correcto en afirmar que la administración también es una filosofía.<sup>59</sup>

Los estudios de administración han sufrido (o gozado) una revolución desde fines de la Segunda Guerra Mundial, gracias a la investigación operativa, la modelización matemática, un contacto más estrecho con la psicología y las ciencias sociales, y la informática. Esta revolución ha marcado la transición

<sup>57</sup> *Ibidem*.

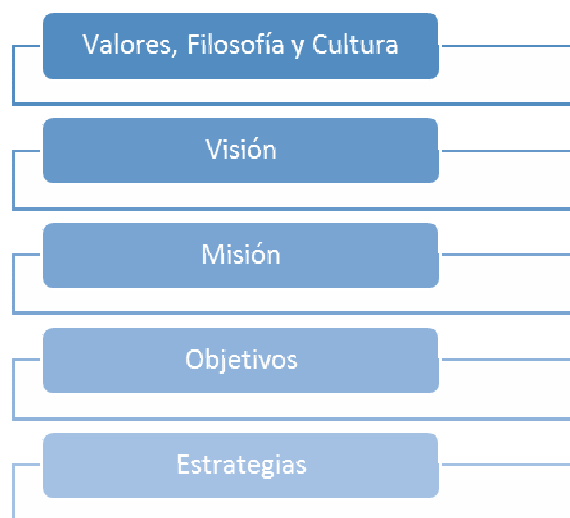
<sup>58</sup> SHELDON, Oliver. *The philosophy of managment*. New York: 1923. p.3.

<sup>59</sup> DIMOCK, Marshall E. *Filosofia da administração*. Tradução Diógenes Machado e Arnaldo Carneiro da Rocha Netto. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1967. p. 16.

de la empiria a la etapa científica en este campo de estudios y de actividades. Los estudios administrativos han alcanzado un nivel científico<sup>60</sup>.

La evolución de los estudios de la administración resultaron en diferentes enfoques que acompañaron a la economía y el mercado a lo largo del tiempo, los cuales trajeron a la administración la llamada Filosofía Empresarial y los rectores estratégicos como visión, misión y valores, los cuales remiten a ese histórico de construcción del pensamiento en la administración. Estos términos, los cuales serán abordados de forma más amplia en el recorrido del presente trabajo, representan la base de la administración actual y guían a la organización en relación al rumbo a ser seguido, auxiliando en el establecimiento de los objetivos y estrategias, conforme muestra la Figura 1.

**Figura 1:** Organización de la Administración



**Fuente:** MATTAR NETO, João Augusto. *Filosofía e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2010. p.339.

La filosofía de una empresa tiene una relación directa con su cultura. La cultura de una empresa implica sus estándares de comportamiento, las ideas centrales transmitidas por sus acciones y el conjunto de sus valores primordiales.<sup>61</sup> En este sentido, la administración moderna busca énfasis en el capital intelectual y en la gestión del conocimiento como pilares para la filosofía organizacional.

<sup>60</sup> BUNGE, Mario. Status Epistemológico de la Administración. Publicado en Scarano, E.R., coordinador, Metodología de las ciencias sociales – Lógica, Lenguaje y racionalidad. Macchi, 1999, pp.351-357.

<sup>61</sup> MATTAR NETO, João Augusto. *Filosofía e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2010. p.330.

Partiendo de su filosofía organizacional, sus valores y su cultura, la organización es capaz de estructurarse y realizar sus propios principales, como destacó Oliver Sheldon, en su obra *The Philosophy of Management* ya comentada anteriormente en este capítulo.

## 1.2. ADMINISTRACIÓN

En este tema se discute sobre la evolución histórica del pensamiento administrativo.

### 1.2.1. Enfoque económico de la Administración

A finales del siglo XVIII, por medio de un feroz y creciente capitalismo, la industria transformó a millones de campesinos y artesanos en trabajadores, los cuales que eran sometidos a las normas de empresarios crueles y de los ritmos, de cierta forma, deshumana de las máquinas como si fueran parte de ellas. Estos oficios podían durar 15 horas por día, esfuerzo severo para el trabajador destruyendo la salud y tornándolos subproletariado, como trapo al viento, decía Marx<sup>62</sup>.

De acuerdo con Mézáros<sup>63</sup>, distinguir capital y capitalismo es condición esencial para el entendimiento, pues cuando Marx escribió *El Capital*, el primer volumen trata del "Proceso de Producción del Capital" y no del "Proceso de Producción Capitalista". El Capital es una relación social que surge, históricamente, mucho antes que el Capitalismo. Marx estaba interesado en entender las especificidades históricas de esa relación, del Capital, y sus transiciones hasta tornarse modo de producción dominante en su fase clásica, cuando asumió la facción de capital industrial.

Solo después que el capital existió por varios siglos fue que inició la producción capitalista. La producción capitalista, o sea, la producción regida por el capital, surge cuando trabajadores y medios de producción se reencuentran en el proceso de trabajo después de haber sido violentamente separados a través de un

---

<sup>62</sup> MASI, Domenico (2010). *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

<sup>63</sup> MÉSZÁROS, István (1989). *Produção destrutiva e Estado capitalista*. São Paulo: Ensaio.

proceso histórico que Marx detalló en su obra y que refirió como "acumulación primitiva" o el "proceso originario del capital".

El génesis del capitalismo, ese proceso de violenta expropiación de los trabajadores de sus medios de producción, transformó a los medios de producción en medios para extorsionar trabajo, en cuanto transformó a los trabajadores *proletarios*, o sea, individuos que poseen apenas a sí mismos, su capacidad de trabajo individual y su *prole*. Expropiados de sus medios de producción, restó a ese proletariado, en su origen, a vagar por las calles inglesas robando, mendigando y prostituyéndose. Como víctimas de la "legislación sanguinaria"<sup>64</sup>, su destino acostumbraba ser la fuerza u otro tipo de muerte violenta: "[...] la historia del a expropiación que sufrieron fue inscrita la sangre y el fuego en las crónicas de la humanidad"<sup>65</sup>.

Pensadores anteriores a Marx criticaban la forma miserable de vida de los trabajadores, Thomas More, en la obra *Utopía* retrataba una sociedad de iguales, criticando el poder arbitrario del rey Henrique VIII.

El inicio de la producción capitalista, amparada en el recrudescimiento de la "legislación sanguinaria", impuso, en la práctica, bajo pena de muerte y de otras medidas violentas, el asalariamiento de esa fuerza de trabajo, o sea, la venta, mediante remuneración, de un determinado número de horas por día, de la capacidad, de la fuerza física e intelectual de esos expropiados. La fuerza de trabajo se tornó una mercadería y el salario es su precio.

El proceso que crea el sistema capitalista consiste apenas en el proceso que retira al trabajador la propiedad de sus medios de trabajo, un proceso que transforma en capital a los medios sociales de subsistencia y los de producción y convierte en asalariados a los productores directos<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Esa legislación comenzó en Inglaterra durante el reinado de Henrique VII. "Henrique VII, ley de 1530 - Mendigos viejos e incapacitados para trabajar tienen derecho a una licencia para pedir limosnas. Los vagabundos saludables serán flagelados y encarcelados. Serán amarrados atrás de una carroza y azotados hasta que la sangre les corra por el cuerpo; en seguida, prestarán juramento de volver a su tierra natal o al lugar dónde vivían en los últimos años 'para ir a trabajar'. ¡Qué ironía cruel! Esa ley fue modificada, con adiciones aún más inexorables en el año 27, en el reinado de Henrique VIII. En la primera reincidencia de vagueación, además de pena de flagelación, mitad de la oreja sería cortada; en la segunda, el culpado sería ahorcado como un criminoso irrecuperable y enemigo de la comunidad." (El Capital, libro 1 vol. 2, p. 851 y 852).

<sup>65</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1. p.830.

<sup>66</sup> Ibid.

Por tanto, lo que caracteriza al capitalista es la reunión de los medios de producción y de los trabajadores bajo una condición históricamente nueva. "La separación entre el producto del trabajo y el propio trabajo, entre las condiciones objetivas del trabajo y la fuerza subjetiva del trabajo es, por tanto, el fundamento efectivo, el punto de partida del proceso de producción capitalista"<sup>67</sup>. Al separarse con medios de producción que no le pertenecen, el trabajador no trabaja para sí, pero para el propietario de esos medios de producción:

De un lado, el proceso de producción transforma continuamente la riqueza material en capital, en medio de expandir valor y en objetos de disfrute del capitalista. Por otro lado, el trabajador sale siempre del proceso como en él entró, fuente personal de la riqueza, pero desprovisto de todos los medios para realizarla en su provecho<sup>68</sup>.

#### 1.2.1.1. Enfoque económico de la Administración – La Manufactura / Karl Marx

La manufactura es la forma originaria de la producción capitalista, que llega a su madurez con el advenimiento de la industria moderna. Semejante a la trayectoria de un niño hasta alcanzar la edad adulta, así como la producción capitalista, ocurre un proceso de desarrollo de las fuerzas productivas que culmina en la preponderancia de la base técnica industrial, fundada en el uso consciente de la ciencia aplicada a las necesidades de incremento de la productividad, base técnica materializada en la maquinaria. Con el advenimiento de la maquinaria, la producción capitalista asume su facción madura. Como Marx acostumbraba decir, con la industria moderna el capital se levanta sobre sus propios pies. El incesante objetivo de reproducción ampliada, inmanente al propio capital, exige la continua revolución de la base técnica de la producción capitalista, que se materializa en la constante modificación de los medios de producción.

---

<sup>67</sup> MARX, Karl (1982). *Op. cit*, p.664.

<sup>68</sup> *Ibid*.

### 1.2.1.2. Enfoque económico de la Administración – Mészáros

De acuerdo con Mészáros<sup>69</sup>, traducido por el autor:

[...] Una vez que los medios de producción incorporan una determinada grandeza de capital, los mismos deben crecer (o perecer, caso sean incapaces de crecer lo suficiente) como estipulado por esta propia grandeza, caso exista o no una justificación productiva auténtica (medible por la necesidad) para su crecimiento. La definición circular de productividad como crecimiento y crecimiento como productividad encuentra su explicación (y posible corrección) en la referencia a esta perversa relación práctica, que prohíbe a los productores (como los "ricos individuos sociales" en potencial) junto con sus necesidades - cuyos desarrollos y satisfacciones liberados podrían tornarlos verdaderamente ricos - de las equiparaciones de capital, al substituirlos por sí mismo como objetivo final.

La revolución incesante de los medios de producción es la condición vital para la perpetuación del capitalismo. El caso de la empresa Nokia es un ejemplo claro. Para sobrevivir en una economía capitalista globalizada, y aunque se haya especializado en papel higiénico y botas de goma en el inicio de su actividad económica, se consagró en la década de 90 como la segunda mayor productora de teléfonos celulares en el mundo, después de Motorola, situándose en el 12º lugar entre las mayores empresas del área de telecomunicaciones<sup>70</sup>.

Cuando la producción, regida por la lógica de capital tuvo inicio, su base técnica era aquella ya existente históricamente, o sea, era pre-capitalista. Por eso, en sus primordios, la producción capitalista, para atender a sus exigencias de continuo aumento de la productividad y disponiendo de una base técnica aun artesanal, utilizaba - como principal recurso para el aumento de volumen de la producción y de la productividad - una estrategia de producción fundada en la cooperación.

En la cooperación simple, varios artesanos fueron reunidos en el mismo local bajo el comando de solo un capitalista para producir mercadorías. Es el punto de partida de la producción capitalista en la cual un propietario particular reúne a varios

---

<sup>69</sup> MÉSZÁROS, István (1989). *Produção destrutiva e Estado capitalista*. São Paulo: Ensaio, p.30-31.

<sup>70</sup> Desde su origen, en 1865, como un pequeño ingenio en la villa de Nokia, al norte de Helsingue, Finlandia, la empresa gradualmente se expandió para gomas, químicos, pisos, sistemas de ventilación y cables de fuerza, sirviendo gran parte del fuerte mercado nacional de cinco millones de habitantes. En el inicio de los años 60, la empresa entró para el sector de telefonía fabricando equipos de paging y radio-telefonos para uso militar y civil.



trabajadores produciendo la misma especie de mercadería, consecuentemente, ampliando la escala y la productividad de su proceso de trabajo.

En la actividad individual, un solo trabajador tendrá que desempeñar varias funciones combinadas para llegar al producto finalizado. Es importante resaltar que en ese proceso de trabajo, el trabajador posee el control de lo que está siendo hecho, de inicio a fin. Inclusive, él controla a su raciocinio y el acto de pensar. Un par de zapatos hecho por un solo trabajador podría llevar hasta ocho horas de producción para llegar a su forma finalizada. Todavía, el control y las técnicas empleadas por el trabajador son frutos exclusivos de su trabajo, lo que aseguraba condiciones de sustento para sí y su familia. La división manufacturera del trabajo se asienta primeramente en la separación entre el trabajo intelectual y el manual. Las fuerzas intelectuales de la producción son presentadas a los operarios como propiedad de otro y como poder que los domina.

### 1.2.2. La cooperación

La cooperación surge cuando se tiene la unión de varios trabajadores en un mismo local de trabajo.

#### 1.2.2.1. La cooperación - Marx

Desde el punto de vista del capital, es más barato construir un taller que agrupa a veinte trabajadores que construir diez talleres para dos trabajadores. Estos trabajadores colectivos, en una acción combinada, demostraban, actuando en grupo, más habilidad en uno, más fuerza en otro, más destreza en un tercero, más rapidez en los demás; en fin, en un esfuerzo colectivo, “[...] en un mismo proceso de producción o en procesos de producción diferentes pero conexos”<sup>71</sup>. De esta forma, tenemos la cooperación que se distingue de la fuerza productiva individual. Aquí, los trabajadores realizan una parte del proceso del trabajo de manera combinada en un espacio de tiempo determinado. El producto final del trabajo no será de conocimiento integral de los trabajadores que tampoco tendrán la posesión de esos productos. El mismo zapato que antes era producido individualmente, ahora pasa a ser producido por varios hombres, en un tiempo relativamente más corto en relación

---

<sup>71</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.374.

al anterior. Si antes se producía un zapato a cada ocho horas, con la cooperación se puede producir una cantidad del mayor del mismo producto en el mismo periodo de tiempo.

Esta es la consecuencia, en las palabras de Marx<sup>72</sup>, del hecho de que con la cooperación, "[...] el trabajador colectivo tiene ojos y manos en todas las direcciones y posee, dentro de cierto límite el don de la ubicuidad. Al mismo tiempo se concluyen diversas partes del producto que están separadas en el espacio".

En la cooperación es posible, debido a la suma de jornada de trabajo que asume la forma colectiva, producir mayores cantidades de valor de uso. Esto es dominado por Marx<sup>73</sup> de "fuerza productiva del trabajo social". Diferentemente del trabajo individual, la riqueza generada por esos trabajadores no le pertenece. La fuerza de trabajo es, por tanto, del trabajado, pero el producto final, las mercaderías que ellos produjeron en conjunto, pertenecen a aquellos que los emplearon. En otras palabras, los trabajadores vendieron su fuerza de trabajo al capitalista en cambio de un salario, a fin de garantizar no apenas su sustento, como también el de su familia.

Es importante saber que en ese proceso de cooperación, el número de trabajadores empleados dependerá de la cantidad de capital que será empleado en la compra de la fuerza de trabajo. De acuerdo con Marx, ese capital se llama capital variable. Otra forma de capital designada por Marx es el capital constante, aquel empleado para la adquisición de instalaciones, materia prima, máquinas, en fin, medios de producción, también sufre un proceso semejante. Es necesario tener un capital de antemano para iniciar el proceso de trabajo y, más importante, es el que proveerá las condiciones materiales para la cooperación entre los trabajadores. También es importante el papel desempeñado por el propietario de los medios de producción. En las palabras de Marx<sup>74</sup>, traducido por el autor:

[...] El comando del capitalista en el campo de la producción se torna entonces tan necesario cuanto el comando de un general delante de una batalla. [...] Esa función de dirigir, superentender y media la asume el capital después que el trabajo a él subordinado se torna cooperativo. [...] La dirección ejercida por el capitalista no es apenas una función especial derivada de la naturaleza del proceso de trabajo social y peculiar a ese proceso. Además, se destina a explorar un proceso de trabajo social y, por eso, tiene por condición al antagonismo inevitable entre el explorador y la materia prima de su exploración. Con el volumen de los medios de

---

<sup>72</sup> Ibid, p.376.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> MARX, Karl (1982). *Op. cit*, p.379.

producción que se ponen delante del trabajador como propiedad ajena, crece la necesidad de controlar adecuadamente a la aplicación de esos medios.

Con eso, está dada la contradicción que permea toda la historia del modo de producción capitalista: de un lado, los trabajadores, poseedores de una sola mercadería - su fuerza de trabajo y del otro, el capitalista - propietario de los medios de producción.

La cooperación también se manifestará en la manufactura. Sin embargo, abandona sus facciones simples y adquiere su forma clásica como en el proceso biológico de la adolescencia cuando los jóvenes van perdiendo sus facciones infantiles y asumen formas de adulto.

Es una forma de cooperación para expandir las bases técnicas del capitalismo, fase que data desde mediados del siglo XVI hasta la última tercera parte del siglo XVIII. Según Marx<sup>75</sup>, traducido por el autor:

La manufactura, por tanto, se origina y se forma, a partir de la artesanía de dos formas. De un lado, surge la combinación de diversos oficios independientes que pierden su independencia y se tornan tan especializados que pasan a constituir apenas operaciones parciales del proceso de producción de una única mercadería. De otro, tiene su origen en la cooperación de artífices de determinado oficio, descomponiendo el oficio en sus diferentes operaciones particulares, aislándolas e individualizándolas para tornar a cada una de ellas una función exclusiva de un trabajador especial. La manufactura, por tanto, introduce la división del trabajo en un proceso de producción o lo perfecciona, ya que combina oficios anteriormente distintos. Entretanto, cualquiera que sea su punto de partida, su resultado final es el mismo: un mecanismo de producción cuyos órganos son seres humanos.

La forma como se producían los relojes, según el ejemplo referido por Marx, consistía en transformar el producto individual del artífice en producto social de numerosos trabajadores parciales, cada uno con una actividad específica. El proceso de trabajo no dependía de la necesidad de pasar cada una de las piezas que compone al reloj de mano en mano, pero de cada trabajador producir una única pieza del maquinismo, muchas veces en su propio domicilio. El montaje del reloj era ejecutado normalmente por un único trabajador que reunía a todas las pequeñas partes hasta formar un reloj. La producción de agujas ejemplifica otra manera de aumentar a la productividad del trabajo en la manufactura a través de su división, de la parcelación de las actividades del artesano y de su posterior reunión a través de la

---

<sup>75</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.388-389.

conexión de las diversas actividades ejecutadas por los trabajadores parciales. Asume carácter cooperativo en la medida en que un cierto número de trabajadores es empleado de forma simultánea, al mismo tiempo realizando actividades parciales que, en conjunto, resultarán en determinado producto. Esa relación de dependencia obliga a cada trabajador a emplear el tiempo correcto en la ejecución de sus tareas, obedeciendo principios de continuidad, uniformidad, regularidad, planificación, todo esto en la misma intensidad. La cooperación es la combinación de fuerzas individuales transformadas en fuerzas colectivas; es la unión de la destreza, habilidad, rapidez y fuerza.

Esta característica polivalente del trabajador colectivo suprime todas las dificultades del trabajador individual, transformando al trabajador en órgano infalible y dinámico, asemejado a la pieza de un maquinismo. El trabajador asume una función única, o sea, se torna un trabajador limitado a la realización de una única tarea en el proceso de trabajo, se torna un trabajador parcial, incapaz de realizar el conjunto de tareas demandadas para la ejecución de determinado producto. El trabajo no es apenas dividido, subdividido y repartido entre diversos individuos, sino que el trabajador se ve fragmentado y metamorfoseado en un trabajador descalificado. Cuanto más se divide el trabajo artesanal, más se descalifica al trabajador, a través de la reducción del valor de la fuerza de trabajo y de la contribución cada vez mayor para la proletarización del trabajador.

Establecer la disminución del tiempo de trabajo en la producción de mercaderías como medio para reproducir el capital en escala ampliada fue posible en el periodo manufacturero a través del desarrollo de varias estrategias de cooperación. Ese medio de aumento de la productividad no asimila en nada al incremento de la productividad obtenido a través del uso de la maquinaria aunque la continua división del trabajo y mejoras de los instrumentos de trabajo en la fabricación hayan contribuido para el desarrollo de los primeros maquinismos:

[...] el periodo manufacturero simplifica, perfecciona y diversifica las herramientas, adaptándolas a las funciones exclusivas y especiales del trabajo parcial. Con eso, crea una de las condiciones materiales para la existencia de la maquinaria, que consiste en una combinación de instrumentos simples<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.392.

La subdivisión del trabajo en la manufactura crea condiciones para perfeccionar aún más a la división del trabajo, permite a las manufacturas a transformarse en otras manufacturas, de acuerdo con la variedad de materia prima. La hilatura y tejeduría de seda en Francia, que a mediados del siglo XVIII conocía más de cien variedades de tejido, obligaba a los aprendices a dedicarse a una única especie de hilatura, conforme a la región del país, de tal manera que cada región estaba especializada en un solo tipo de seda.

#### 1.2.2.2. La cooperación - Manufactura

La manufactura, además de crear la primera forma típicamente capitalista de división del trabajo, el trabajador colectivo, también crea a la estructuración fragmentaria de la clase trabajadora al transformarla en "trabajo vivo". Permite la introducción de la racionalidad fabril y del sistema de máquinas en las fábricas aunque no estuviera creado el modo de producción *específicamente* capitalista. Podemos decir que las relaciones de producción ya se dan con base en la extracción de plus valía a partir de la explotación del trabajo asalariado a través de la prolongación de la jornada de trabajo. La contradicción capital - el trabajo aún no había sido desarrollado en su totalidad.

De acuerdo con Marx<sup>77</sup>:

La división del trabajo en su forma capitalista, - y, en las bases históricas dadas, no podría asumir ninguna otra forma - no es más que un método particular de producir plus valía relativa o de, a expensas del trabajador, aumentar el rendimiento del capital, aquello que se llama de riqueza social. A expensas del trabajador se desarrolla la fuerza colectiva del trabajo para el capitalista. Crea circunstancias nuevas que aseguran a la dominación del capital sobre el trabajo. Por tanto, se presenta, como un progreso histórico, una fase necesaria en la formación económica de la sociedad y como un medio civilizado y requintado de explotación [...].

La consolidación de la industria moderna se da en el momento en que el "instrumental de trabajo se transforma de herramienta manual en máquina". Aun en

---

<sup>77</sup> Apud GORZ, André.(org.) (1976). *Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista*. Porto: Escorpião, p.27.

las palabras de Marx<sup>78</sup>, "no es el trabajo, pero el instrumento del trabajo que sirve de punto de partida para la máquina".

Es común, especialmente en los libros didácticos, indicar la diferencia entre la producción manufacturera y aquella fundada en la industria moderna, por el hecho de ser la primera movida por fuerza humana en cuando la fuerza motriz de la segunda es de origen natural, conscientemente aplicada a la producción: "El instrumental de trabajo, al convertirse en maquinaria, exige la substitución de la fuerza humana por fuerzas naturales y de la rutina empírica por la aplicación consciente de la ciencia"<sup>79</sup>.

Otra diferencia, según Marx, independientemente de la fuerza motriz, está en la transferencia de la herramienta manoseada por el hombre para un mecanismo, la máquina, que toma el lugar de la herramienta aunque, inicialmente, el hombre permanezca siendo la fuente de la fuerza motriz, como en el caso de las máquinas de costura domésticas. Sin embargo, con la llegada de la Revolución Industrial, se torna posible adaptar la máquina a la herramienta antes manipulada por el hombre. La habilidad manual del trabajador deja de ocupar la posición de destaque, así como el trabajador anteriormente hábil, especializado. En esta fase, su actividad pasa a ser la de acompañar a la máquina, siguiendo el ritmo impuesto por la misma.

En la manufactura, así como ya ocurría en las corporaciones de oficio, el trabajador utiliza las herramientas de trabajo, en cuanto en la producción fabril el trabajador le sirve a la máquina. El trabajo vivo (trabajadores) es incorporado a un mecanismo muerto (máquinas) y su existencia depende del trabajador. Según Marx<sup>80</sup>, "El medio de trabajo convertido en autónomo se levanta ante el operario durante el propio proceso de trabajo, bajo la forma de capital, de trabajo muerto que domina y aspira su forma viva".

Marx describe dos fases de desarrollo de la industria moderna. En la primera, la "cooperación simple", existe apenas "en la fábrica un conglomerado de máquinas semejantes que trabajan simultáneamente", utilizando una única fuente de energía, donde el producto es hecho enteramente por la máquina. En la otra, un "complejo sistema de maquinaria", dónde el producto atraviesa una serie conexas de procesos

---

<sup>78</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.392, p.432.

<sup>79</sup> Ibid, p.439.

<sup>80</sup> *Apud* GORZ, André.(org.) (1976). *Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista*. Porto: Escorpião, p.29.

detallados, realizado por una cadena de máquinas interconectadas. Se torna un "sistema automática de maquinaria" cuando se mejora ese sistema complejo realizando a todo el sistema productivo y los trabajadores pasan a actuar como simples apéndices de las máquinas. Conforme observó Marx<sup>81</sup>:

La máquina de la cual parte la revolución industrial substituye al trabajador que maneja una única herramienta por un mecanismo que al mismo tiempo opera con cierto número de herramientas idénticas o semejantes a aquella y es accionado por una fuerza motriz, cualquiera que sea su forma. Entonces, tenemos a la máquina aún más como elemento simple de producción mecanizada. [...] Después que los instrumentos se transforman de herramientas manuales en herramientas incorporadas a un dispositivo mecánico, la fuerza motriz, el motor adquiere una forma independiente, completamente libre de los límites de la fuerza humana. [...] Una máquina motriz, un motor, puede ahora impulsar muchas máquinas-herramienta al mismo tiempo. Con el número de las máquinas-herramienta impulsadas al mismo tiempo, aumenta el tamaño del motor y el mecanismo de transmisión asume grandes proporciones.

El desarrollo y mejoría de la industria, la forma con que revolucionó la producción obligó a varios segmentos del ramo industrial a someterse a su condición. Para la industria manufacturera, con sus máquinas-herramientas, se torna imposible producir determinados productos más pesados y más complejos. A mediados del siglo XIX, debido a ese impulso, las máquinas que producen máquinas son proyectadas para suplir esa demanda:

[...] Así, la mecanización de la hilatura torna necesaria a la mecanización de la tejeduría y ambas ocasionan la revolución química y mecánica en el blanqueamiento, estampado y teñido. La revolución en la hilatura de algodón provocó la invención de la desmotadora de algodón, que torna posible la producción de algodón en enormes escalas atingidas en aquel entonces. La revolución en el modo de producción de la industria y de la agricultura tornó necesaria, sobretudo, una revolución en las condiciones generales del proceso social de la producción, o sea, en los medios de comunicación y de transportación. [...] Además de las transformaciones radicales ocurridas en la construcción de navíos a vela, el sistema de transportación y comunicaciones fue progresivamente adaptado al modo de producción de la gran industria con la introducción de los navíos fluviales a vapor, de los ferrocarriles, de los transatlánticos y del telégrafo. Sin embargo, las gigantescas masas de hierro que tenían que ser forjadas, soldadas, cortadas, brocadas y moldadas, exigían máquinas ciclópeas cuya producción no se podría conseguir a través de los métodos de la manufactura<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> MARX, Karl. *O capital* (1982). São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.392, p.428.

<sup>82</sup> MARX, Karl (1982). *Op. cit.*, p.428.

En la industria, el uso de máquinas obedece a algunos objetivos como el de la imposición del capital para baratear el precio de las mercaderías y al de la disminución del tiempo de trabajo socialmente necesario para reproducir la fuerza de trabajo del operario con el objetivo de aumentar el tiempo de trabajo excedente suministrado por el trabajador de forma gratuita al capitalista. Aquí percibimos, según el pensamiento de Marx, que el desarrollo de las máquinas asegura a su propietario un nuevo medio para la extracción de trabajo excedente.

No se puede afirmar con precisión la época exacta en que la producción capitalista manufacturera se separó de la producción capitalista basada en la industria moderna, donde una desapareció del escenario productivo para dar lugar a la otra. Sin embargo, es innegable que la maquinaria se torne el elemento que revoluciona el modo de producción a medida en que las máquinas pasan a ser producidas por máquinas. Esto liberta de forma definitiva al capital de la base técnica precapitalista, fundada en la artesanía: "La industria moderna entonces tuvo que apoderarse de su instrumento característico de producción, la propia máquina, y de producir máquinas con máquinas. Solo así pudo crear una base técnica adecuada y erguirse sobre sus propios pies"<sup>83</sup>.

### 1.2.2.3. La cooperación – Marx – Plus Valía

Con el desarrollo y mejora de la producción capitalista fundada en la maquinaria, se transita rápidamente a una manera más sofisticada de organización de la producción: la industria moderna, cuya forma más acabada es la fábrica. Esto torna viable, desde el punto de vista del capital, la extracción del plus valía por medio del alargamiento de la jornada de trabajo, asociada a un aumento de la productividad. Esto es lo que torna posible el aumento violento del trabajo no pagado, asegurando al trabajador apenas su sobrevivencia y reproducción, intereses esenciales del capital.

El advenimiento de la producción fabril torna superflua a la fuerza muscular del trabajador. El trabajador cualificado de la manufactura es substituido por el trabajador semicalificado que necesita ajustarse al ritmo de la máquina como condición de ser útil. Cualquier persona, aunque aún no haya alcanzado su desarrollo físico pleno, puede adaptarse al ritmo continuo y uniforme impuesto por

---

<sup>83</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.438.



las máquinas. El empleo creciente de la mano de obra femenina y, sobretodo, la infantil, realizada por el capital, baratea a la fuerza de trabajo masculina y reduce aún más el salario pagado a mujeres y niños. Sobre la vida en las fábricas, Marx<sup>84</sup> escribe:

La subordinación técnica del trabajador al ritmo uniforme del instrumental y la composición peculiar del organismo de trabajo, formado de individuos de ambos los sexos y de las más diversas edades, crean una disciplina casera, que va al extremo en el régimen integral de la fábrica. Por eso, se desarrolla plenamente el trabajo de supervisión anteriormente mencionado, dividiendo a los trabajadores en trabajadores manuales y supervisores de trabajo, en soldados y en suboficiales del ejército de la industria.

Algunos registros encontrados sobre la vida de los trabajadores en las fábricas, sobre todo en las inglesas, muestran el grado de sumisión y explotación que se les impuso, además de los continuos accidentes de trabajo. Conforme describe Marx<sup>85</sup>, en 1864, las industrias de lino en Irlanda, reclutaban personas que trabajaban en los cultivos:

[...] principalmente menores y mujeres, los hijos, las hijas y las esposas de los pequeños arrendatarios vecinos sin alguna experiencia de trabajos con máquinas para alimentar a las máquinas de separación de lino. Los accidentes, por su número y por su especie, no tienen paralelo en la historia de la maquinaria. En un único establecimiento de separación en Kildinan, cerca de Cork, hubo, entre 1852 y 1856, seis casos de muerte y 60 de mutilaciones graves, que podrían haber sido evitadas por medio de dispositivos realmente simples, al precio de algunos chelines. [...].

Los contratos de trabajo firmados cuando el operario tenía aproximadamente nueve años de edad debían ser cumplidos rigurosamente. El empleador tenía el derecho de sancionar a los trabajadores por atrasos de minutos en el inicio de cada jornada de trabajo. En algunos casos, si el atraso fuera superior a diez minutos, la entrada del trabajador en la fábrica era barrada y sufría el descuento de una cuarta parte de su salario. Caso el trabajador rompiera el contrato de trabajo, el tribunal de justicia era el órgano competente para definir y aplicar la sanción impuesta al trabajador. En la mayoría de las veces, el trabajador era condenado y su condenación implicaba alrededor de dos años de cárcel.

---

<sup>84</sup> Ibid, p.485.

<sup>85</sup> MARX, Karl (1982). *Op. cit*, p.551.

#### 1.2.2.4. La cooperación – Industria Moderna I

Con el advenimiento de la industria moderna, se origina el fenómeno del desempleo, causado por el aumento de la productividad, que no está más en las manos del trabajador, sino en la mejora del instrumental de trabajo (cuanto más se desarrolla la maquinaria, mayor tiene a ser la tasa de desempleo). A medida en que el uso de máquinas torna dispensable la presencia de un gran número de trabajadores (el capital constante tiende a ser cada vez mayor que la variable), los salarios tienden a disminuir (cuanto mayor la oferta de fuerza de trabajo en relación a la demanda, menor el precio del salario). Con la reducción del valor de los salarios, el trabajador asalariado no es más capaz de sustentar su familia.

Esta situación lleva a su mujer e hijos a ingresar en el mercado de trabajo. El aumento creciente de trabajadores buscando vender su fuerza de trabajo deprecia aún más los salarios, al mismo tiempo en que amplía la oferta de fuerza de trabajo en relación a la búsqueda. El resultado es la formación de un contingente permanente de desempleados, cuya tasa varía conforme los periodos de expansión o de retracción de la producción capitalista. Marx designa ese contingente como 'ejército industrial de reserva'<sup>86</sup>, un contingente de fuerza de trabajo siempre disponible para el capital y usado por el capital para depreciar los salarios pagados y para presionar al trabajador a ajustarse a las exigencias de los capitalistas individuales, bajo pena de demisión.

[...] La parte de la clase trabajadora que la maquinaria transforma en población superflua, no más inmediatamente necesaria a la autoexpansión del capital, sigue una de las puntas de un dilema inquebrantable: o sucumbe en la lucha desigual de los antiguos oficios y de las antiguas manufacturas contra la producción mecanizada o inunda todos los ramos industriales más accesibles, aglomerando el mercado de trabajo y haciendo el precio de la fuerza de trabajo caer por debajo de su valor. Cuando la máquina se apodera, poco a poco, de un ramo de producción, produciendo así miseria crónica en la camada de trabajadores con los cuales compete<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> "La existencia de una reserva de la fuerza de trabajo desempleada y parcialmente empleada es una característica inherente a la sociedad capitalista, creada y reproducida directamente por la propia acumulación del capital, que Marx llamó de ejército de reserva del trabajo o ejército industrial de reserva" (BOTTMORE, 1988, p. 144).

<sup>87</sup> MARX, Karl (1982). *O capital*. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1, p.439.

En medio a tanto progreso y desarrollo del instrumental de trabajo, de los medios de producción, las condiciones de vida de los trabajadores, entretanto, eran pésimas: los niños estaban obligados a trabajar en ambientes de trabajos pesados, sacrificando su infancia. Muchos usaban una verborrea inadecuada, pues en su convivencia con adultos era común utilizar ese tipo de vocabulario. Cuanto a las niñas, muchas se transformaban en mujeres aun siendo niñas. El crecimiento alarmante de la prostitución entre niñas, hijas de trabajadores era sorprendente. El uso indiscriminado del alcohol y de drogas entre los trabajadores era algo rutinario, pues la embriaguez era un recurso necesario para soportar las condiciones de trabajo.

Según Hobsbawm<sup>88</sup>:

La bebida no era la única señal de esta desmoralización. El infanticidio, la prostitución, el suicidio y la demencia habían sido relacionados con este cataclismo económico y social. [...] El mismo se dio en relación al aumento de la criminalidad y de la violencia creciente y frecuentemente despropositada que era una especie de acción personal ciega contra las fuerzas que amenazaban soportar los elementos pasivos. La difusión de las sectas y cultos de carácter místico y apocalíptico durante este periodo indica una incapacidad semejante en lidiar con los terremotos de la sociedad que destrozaban vidas humanas. Las epidemias de cólera, por ejemplo, provocaban renacimientos religiosos en la católica ciudad de Marsella, así como en el País de Gales, de mayoría protestante.

Las condiciones de insalubridad y el grado de pobreza a la cual el trabajador fabril era sometido venía desde sus hogares hasta sus puestos de trabajo; de ahí la fase conocida de Fourier<sup>89</sup>, que nombró las fábricas de "prisiones ablandadas". La falta de ventilación, luz, espacio y esencialmente de equipos de seguridad, motivaron algunas rebeliones en el interior de las organizaciones fabriles, varios casos de sabotaje de máquinas fueron registrados en ese periodo. La forma en que los trabajadores reaccionaban rompiendo máquinas nos demuestra la falta de organización y hasta de consciencia de clase. En el inicio del siglo XIX, en Inglaterra,

---

<sup>88</sup> HOBBSAWN, Eric (org.) (1979). *História do marxismo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, vol.1, p.225.

<sup>89</sup> “[...] Fourier tendía a ver, en la marcha de la sociedad, el camino para el establecimiento de una armonía universal, a partir del control de las pasiones humanas. Además, Fourier establece una solidaridad básica entre la sociedad global y los estándares educacionales al admitir que un colectivismo social lleva a una pedagogía no individualista. Inicialmente, Fourier adjunta la *Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano* oriunda de la Revolución Francesa, al denunciarla como una 'carta incompleta y despreciable, porque omitió el derecho al trabajo, sin el cual todos los otros son inútiles' (TRAGTENBERG, 1992, p. 64).

considerado el país más desarrollado, esas contradicciones de clase ya estaban puestas: clase operaria, proletarios de un lado, de otro lados capitalistas, patrones.

#### 1.2.2.5. La cooperación – Industria Moderna II

En medio a las contradicciones de la sociedad, la sofisticación y el progreso técnico de la industria ya hacen parte del cotidiano. La introducción del vapor proporcionó el rompimiento de los límites anteriores a esa complejidad y a cada etapa recorrida por los avances de la ciencia correspondía inmediatamente a algún progreso de la industria y, como observó Dobb<sup>90</sup>:

[...] cada avance de la máquina tendía a tener, consecuentemente, una especialización mayor de las unidades del equipo humano que la operaba y la división del trabajo, simplificando los movimientos individuales, todavía facilitaba otras invenciones por las cuales esos movimientos simplificados eran imitados por una máquina.

Varias economías europeas y norteamericanas sirven como modelo de industrialización y emprendimientos. Francia fue pionera en la creación de tienda por departamentos, creación de productos de lujo para atender una demanda más exigente que la de consumo en masa, creación de compañías de gas que suministraban varias regiones francesas. Sin embargo, nunca ocupó el lugar de destaque ocupado por Inglaterra. En los Estados Unidos, la consolidación de la industria de acero, petróleo, carnes enlatadas, se difundió para otros segmentos como los de trabajo, máquinas de costura, materiales eléctricos y de goma, entre otros, promoviendo el crecimiento de futuras industrias norteamericanas, que se tornarían gigantes industriales<sup>91</sup>.

Así, en el interior de estas organizaciones, a medida que absorben mayores contingentes humanos, surgen problemas que se asemejan a aquellos apuntados a lo largo de los siglos por teóricos de la política y del conflicto: ¿cómo preservas en los miembros que componen esta nueva estructura organizacional la satisfacción de sus intereses individuales, conservando, al mismo tiempo, intactos los intereses mayores de la organización? Es en este contexto que surgen la teoría direccionadas

<sup>90</sup> DOBB, Maurice (1997). *A evolução do capitalismo*. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, p.328.

<sup>91</sup> GABOR, Andrea (2001). *Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dois negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

para el ecuacionamiento de los conflictos en las organizaciones, una vez que las empresas reúnen, bajo sus techos, dos clases sociales con intereses sociales, políticos y económicos opuestos: de un lado el trabajador asalariado y, de otro, el capitalista.

A seguir, se presenta un cuadro comparativo con las ideas de los principales autores.

**Tabla 3:** Enfoque Económico de la Administración bajo la óptica de los principales autores

Autor	Principales Ideales
<b>Thomas More</b>	Criticaba la forma miserable de vida de los trabajadores.
<b>Karl Marx</b>	La producción capitalista, o sea, la producción regida por el capital, surge cuando trabajadores y medios de producción se reencuentran en el proceso de trabajo después de haber sido violentamente separados a través de un proceso histórico que Marx detalló en su obra y que refirió como "acumulación primitiva" o el "proceso originario del capital".
<b>Mészáros</b>	Una vez que los medios de producción incorporan una determinada grandeza de capital, los mismos deben crecer (o perecer, caso sean incapaces de crecer lo suficiente) como estipulado por esta propia grandeza, caso exista o no una justificación productiva auténtica (medible por la necesidad) para su crecimiento. La definición circular de productividad como crecimiento y crecimiento como productividad encuentra su explicación (y posible corrección) en la referencia a esta perversa relación práctica, que prohíbe a los productores (como los "ricos individuos sociales" en potencial) junto con sus necesidades - cuyos desarrollos y satisfacciones liberados podrían tornarlos verdaderamente ricos - de los ecuacionamiento de capital, al substituirlos por sí mismo como objetivo final.
<b>Fourier</b>	Tendía a ver en la marcha de la sociedad el camino para el establecimiento de una armonía universal, a partir del control de las pasiones humanas. Además, Fourier establece una solidaridad básica entre la sociedad global y los estándares educaciones al admitir que un colectivismo social lleva a una pedagogía no individualista. Inicialmente, Fourier adjunta la <i>Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano</i> oriunda de la Revolución Francesa, al denunciarla como una 'carta incompleta y despreciable, porque omitió el derecho al trabajo, sin el cual todos los otros son inútiles.

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.3. CAPITAL INTELECTUAL

Se cree que el término capital intelectual data desde el año 1958<sup>92</sup>. Sin embargo, no es hasta la década de 90 del siglo XX que se comienza a buscar una definición estándar para este concepto. El capital intelectual se refiere a los valores intangibles de una empresa, o sea, aquellos que no son concebidos físicamente, pero que son fundamentales para garantizar el éxito de una compañía.

<sup>92</sup> STEWART, Thomas A. (28 de mayo de 2001) Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come. Revista Fortune.

Según explica Roos<sup>93</sup>, El concepto de capital intelectual proviene de dos corrientes de pensamiento: la corriente de medición y la corriente estratégica. La corriente de medición se basa en la necesidad de desenvolver un nuevo sistema de información al medir los datos financieros compilados a través de los sistemas financieros tradicionales. Ya la corriente estratégica estudia la creación y el uso del conocimiento en conjunto a las relaciones entre el conocimiento y el éxito.

Para comprender mejor al concepto de capital intelectual, Edvinsson<sup>94</sup> utiliza la siguiente metáfora:

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo.

Por otro lado, Bernárdez<sup>95</sup> lo define como un “conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad.”

Siguiendo el raciocinio de Bernárdez, Stewart<sup>96</sup> concreta que:

El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva. A diferencia de los bienes conocidos por la gente de negocios y los contadores – tierras, fábricas, equipos, dinero, es un bien intangible. Es el conocimiento que posee todo el plantel [...]. El capital intelectual es material intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia – que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.

---

<sup>93</sup> ROOS, Johan et al. (2001) Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa. Traducción de Carlos Osés Torrón. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., p. 10.

<sup>94</sup> EDVINSSON *apud* CARRIÓN (2007) Estrategia: De la visión a la acción. 2<sup>da</sup> edición. Madrid, España: ESIC Editorial, p.142.

<sup>95</sup> BERNÁRDEZ, Mariano L. (2008) Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Indiana, Estados Unidos: AuthorHouse, p. 26.

<sup>96</sup> STEWART, Thomas A. (1998). La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A, p. 9.

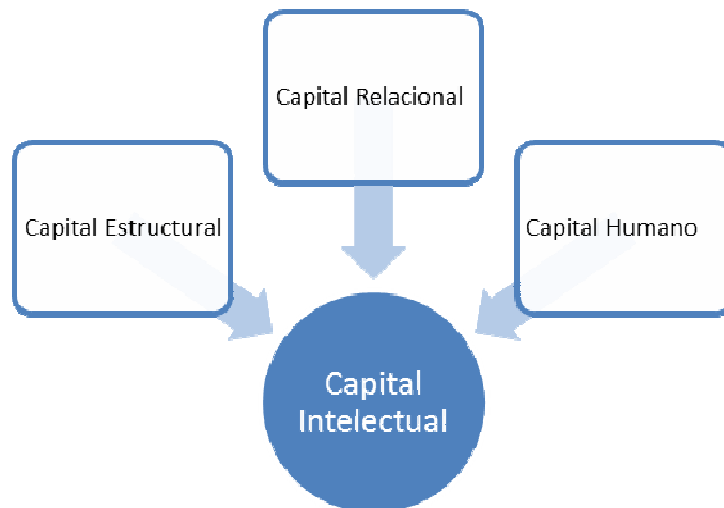
A pesar de ser un término relativamente nuevo, Brooking<sup>97</sup> explica que “el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primero vendedor estableció una buena relación con un cliente”.

Se le ha dado una gran importancia al capital intelectual dado a que nuestra economía ha cambiado. Pasamos de una “Era Industrial” a una “Era de la Información”, según expone Stewart<sup>98</sup>. La Era Industrial fue iniciada por la Revolución Industrial, que inició en el siglo XVIII. La misma substituyó a la mano de obra por máquinas, así facilitando a la producción en masa. Se centraba casi que exclusivamente en bienes de carácter físico, o sea, aquellos bienes que podemos comprar y vender.

Por otro lado, la Era de la Información, que viene siendo desarrollada a través del siglo XX, busca elevar la tecnología a su máximo potencial. El valor de los empleados ya no se centra en fuerza sino en capacidad intelectual. La información se ha convertido en un valor en sí, o sea, un valor intangible.

Como podemos observar en la Figura 3, el capital intelectual es compuesto por tres factores: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

**Figura 2:** El capital intelectual y sus componentes



**Fuente:** Elaboración propia

<sup>97</sup> BROOKING, Annie (1997) El Capital Intelectual: El principal active de las empresas del tercer milenio. Traducción de Juan Carlos Guix. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A, p.25.

<sup>98</sup> STEWART, Thomas A. (1998). *Op. Cit*, p.10 .

### 1.3.1. El Capital Estructural

El capital estructural comprende la infraestructura de una empresa. O sea, todo lo necesario para hacer que la empresa funcione, desde estaciones de trabajo hasta patentes y marcas. O sea, todo lo que un empleado necesita para trabajar. “A diferencia del capital humano, el estructural sí puede ser propiedad de la empresa y por tanto se puede negociar”<sup>99</sup>.

A su vez, se divide en capital clientela y capital organizacional, este último dividiéndose en capital de innovación y capital de proceso<sup>100</sup>.

El capital clientela comprende las relaciones con clientes y su fidelización con la empresa. Por otro lado, el capital organizacional son todas las providencias que la empresa toma para garantizar su operación, como: sistemas, herramientas y filosofía operativa. A su vez, se divide en capital de innovación, centrada en fornecer nuevos productos y servicios al mercado, renovando los derechos comerciales protegidos y la propiedad intelectual de la empresa, y en capital de proceso, que abarca los manuales para empleados, técnicas y normas de producción y operativas.

### 1.3.2. El Capital Relacional

El capital relacional abarca todas las relaciones externas de la empresa, o sea, clientes, distribuidores y proveedores. Las interacciones que la empresa tiene con sus recursos externos será un factor determinante para su éxito. En las palabras de López<sup>101</sup>:

La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa, y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son evidentemente cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la reacción con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).

---

<sup>99</sup> EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. (2003) El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos. Traducido por Jorge Cárdenas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, p. 27.

<sup>100</sup> Idem.

<sup>101</sup> LÓPEZ CABARCOS, María Ángeles, et al. (2005) Capital Humano como Fuente de Ventajas Competitivas: Algunas reflexiones y experiencias. España: Netbiblo, p. 52.



O sea, la calidad de las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes, especialmente, es lo que acarreará su fidelidad y, consecuentemente, conservará sus negocios.

### 1.3.3. El Capital Humano

Roos, Bainbridge y Jacobsen<sup>102</sup> presentan que “el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo”.

Todavía, Brooking<sup>103</sup> expone que “los activos centrados en el individuo comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización.”

El capital humano envuelve todos los conocimientos, destrezas, experiencias, habilidades individuales, capacitación, formación de los colaboradores de una organización. El mismo funciona como el apoyo de toda la estructura organizacional, ya que a través del se logra alcanzar la productividad dentro de una empresa. Por tanto, podemos decir que el capital humano es el engranaje del capital intelectual por ser considerado el principal factor, pues funciona como un recurso de innovación y renovación estratégica de la empresa, compuesto por personas, sus conocimientos y habilidades, experiencias, motivaciones y toma de decisiones, entre otros.

Según reflexiona Phillip<sup>104</sup>:

[...] la mayoría de los ejecutivos se dan cuenta de la importancia que tiene el capital humano. Saben que el resto de fuentes de capital de organización – financieras, recursos, tecnología, acceso a los mercados – son básicamente las mismas en la mayor parte de las organizaciones. Una firma no posee necesariamente un acceso exclusivo a estos otros tipos de capital. Esto significa que el éxito de la mayoría de las organizaciones reside en el capital humano, haciendo de ésta la última fuente de ventaja competitiva. [...] Se trata del personal y del modo como la organización ha atraído, conservado, motivado y retenido el conocimiento, competencia, habilidades y capacidad creativa de dichos empleados.

---

<sup>102</sup> ROOS et al *apud* SÁNCHEZ MEDINA, A.J. et al. (2007) El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 13, N° 2, 2007, p. 100.

<sup>103</sup> BROOKING, op. cit. Pág. 28.

<sup>104</sup> PHILLIP, Jack J. Ph.D. (2006) Invertir en el capital humano: Estrategias para no gastar demasiado... o demasiado poco. Traducido por Emili Atmella. Barcelona: Ediciones Deusto, p. 21.

Como podemos apreciar, Phillip describe como el capital humano resulta ser una ventaja competitiva para las organizaciones. Por tanto, es importante que las mismas inviertan en la educación de sus colaboradores, para así aumentar la producción y consecuentemente el éxito.

#### 1.3.4. ¿Cómo medir el Capital Intelectual?

Como mencionado previamente, el Capital Intelectual se compone de activos intangibles, los cuales son un factor importante para lograr el éxito de una empresa. Vale resaltar que determinar su valor exacto no es tan importante cuanto evaluar su evolución. Además, no existe apenas una solución para medir el Capital Intelectual y si varios modelos estratégicos. Por tanto, la empresa no apenas establece cual modelo seguir, más también identifica cuales son los indicadores más ventajosos para medir el capital en cuestión.

En las palabras de Stewart<sup>105</sup>, “[...] el conocimiento podrá ser intangible pero eso no quiere decir que no se puede medir. Los mercados lo miden.”

**Figura 3:** Indicadores de Capital Intelectual

Indicadores utilizados	
<p><b>Capital financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producto Interno Bruto</li> <li>* Tasa de cambio respecto al dólar</li> <li>* Deuda externa</li> <li>* Tasa de desempleo</li> <li>* Ratios de productividad por sectores</li> <li>* Tasa de exportación</li> <li>* Inflación</li> </ul>	<p><b>Capital de procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Uso de Internet, software</li> <li>* Lectura de diarios</li> <li>* Educación. Estudiantes por profesor</li> <li>Número de ordenadores</li> <li>* Libertad de expresión</li> <li>* Gestión</li> <li>* Emprendedores</li> <li>* Riesgo</li> <li>* Empleo, Inmigración etc.</li> </ul>
<p><b>Capital de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Eventos internacionales en el país, organización</li> <li>* Participación de país u organización en eventos internacionales</li> <li>* Apertura a otras culturas</li> <li>* Dominio de Idiomas</li> </ul>	<p><b>Capital humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Masters y doctorados en campos relevantes</li> <li>* Igualdad para las mujeres en la educación superior y en el trabajo</li> <li>* Publicaciones de libros</li> <li>* Visitas a los museos</li> <li>* Esperanza de vida, consumo de alcohol, sistema médico, crimen</li> </ul>
Capital de desarrollo y renovación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gasto no militar en I+D+I/ Investigadores</li> <li>* Publicaciones científicas en el mundo</li> <li>* Patentes</li> <li>* Nuevas empresas/Empresas de Biotecnología</li> </ul>	

**Fuente:** González, et al. (Enero-Junio 2010, p.116)

<sup>105</sup> STEWART apud. EDVINSSON y MALONE, *Op. cit.*, p. 32.

### 1.3.5. Modelos Estratégicos de Capital Intelectual

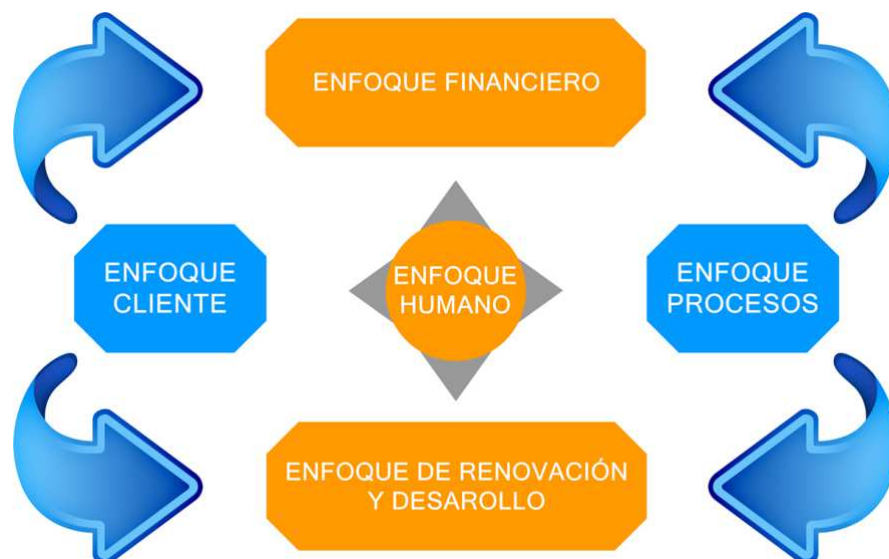
#### a. Navegador de Skandia

El modelo de Skandia fue desarrollado por un equipo de especialistas financieros y contables liderado por Leif Edvinsson en 1991. El mismo establecía la idea de que el valor real del rendimiento de una empresa se relacionaba directamente con su estrategia. A través de la estrategia es posible estipular ciertos factores de éxito, que a su vez se pueden conglomerar en cinco áreas: Financiera, Clientes, Proceso, Renovación y desarrollo y Humana. Cada una de estas áreas contiene varios indicadores para medir el rendimiento de una empresa. De esta forma, se desarrolló el Navegador de Skandia con el objetivo de presentar informes dinámicos capaces de rastrear diferentes tipos de indicadores.

Según Bjorn Wolrath<sup>106</sup>, presidente de la empresa en aquel tiempo:

La medición del capital intelectual y un informe bien equilibrado representan un hito importante en el paso de la era industrial a la economía del conocimiento... Este tipo mejor equilibrado de contabilidad y presentación de informes da por resultado una descripción más sistemática de la capacidad y potencial de la empresa para transformar el capital intelectual en capital financiero.

**Figura 4:** Modelo del Navegador de Skandia



**Fuente:** Adaptado de EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. (2004, p.97)

<sup>106</sup> WOLRATH *apud* EDVINSSON y MALONE. *Op. Cit.*, p. 34.

### b. *Balance Business Scorecard*

El Balance Business Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992. El mismo presenta un balance entre el presente y el futuro de la empresa tomando en consideración diferentes perspectivas, tanto internas cuanto externas. El propósito de este modelo es poder analizar los resultados financieros de las empresas, además de evaluar el progreso de sus activos intangibles.

“La idea principal del Balance Scorecard es traducir la estrategia empresarial en indicadores para que todos los envueltos (stakeholders) puedan entender e implementar la estrategia adoptada”<sup>107</sup>. Este modelo estratégico divide al desempeño en cuatro perspectivas:

- **Financiera:** Envuelve los indicadores usados para resumir los resultados de las acciones ejecutadas. La misma es fundamental para las demás perspectivas ya que cualquier medida seleccionada tiene una causa y un efecto dependiendo de las acciones financieras adoptadas.

Según Kaplan y Norton<sup>108</sup>, traducido por el autor:

La perspectiva financiera del Mapa Estratégico de la unidad de apoyo se divide en dos componentes: eficiencia y efectividad. La eficiencia de la unidad de apoyo trata sobre temas tradicionales como el costo de servicios entregados y la adherencia a un presupuesto. La efectividad de la unidad de apoyo describe el impacto que la unidad de apoyo tiene sobre la estrategia empresarial.

- **Ciente:** Esta perspectiva tiene el objetivo de evaluar los clientes y mercados con los cuales la empresa pretende competir. Para cumplir con su meta, la empresa toma en consideración a índices como la

---

<sup>107</sup> Varios Autores (2005). *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades*. Vol. 4. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis Ltda, p. 356.

<sup>108</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2006) *Alignment: Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergies*. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation, p. 138.

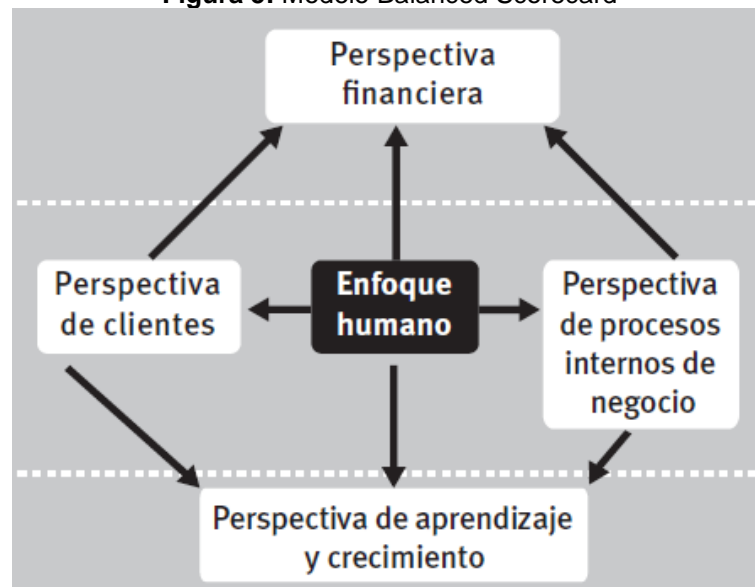
satisfacción de cliente, retención de cliente, número de clientes nuevos y segmentos de mercado.

Según Kaplan y Norton<sup>109</sup>, traducido por el autor:

[...] la estrategia de una unidad de negocio describe como pretende crear productos y servicios que ofrezcan a los clientes potenciales un conjunto de beneficios único y diferenciado, llamado *propuesta de valor para el cliente*. Si la propuesta de valor resulta ser lo suficientemente atractiva, las compras sucesivas por parte de los clientes crean valor para la unidad de negocio.

- Procesos internos de la empresa: Esta perspectiva se enfoca en analizar e identificar los procesos más críticos para llevar a cabo las metas de los clientes. También busca maneras de mejorar los procesos existentes e identificar donde o qué se puede modificar para mejorar sus resultados.
- Aprendizaje y crecimiento: Ésta se refiere a la infraestructura, colaboradores y procesos que la empresa debe implementar para su futuro crecimiento.

**Figura 5:** Modelo Balanced Scorecard



**Fuente:** González, et al. (Enero-Junio 2010, p.117)

<sup>109</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2006) *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Traducción: Afonso Celso da Cunha Serra. 4<sup>ta</sup> Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, p. 5.

### c. *The Technology Broker*

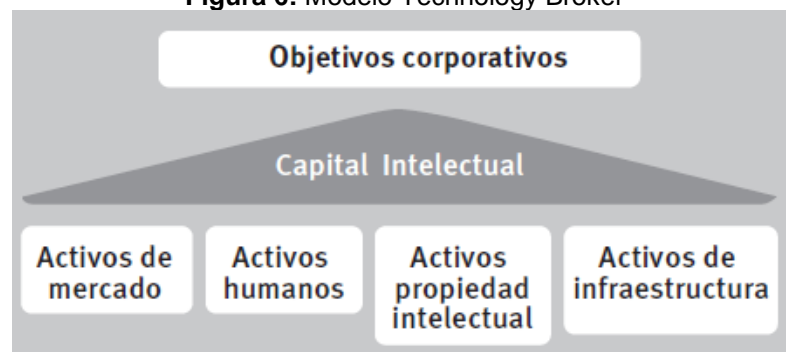
El modelo *The Technology Broker* fue desarrollado por Annie Brooking en 1996. Al igual que para Edvinsson, el valor de mercado de las empresas es igual a la suma del Capital Intelectual y los Activos Intangibles. Su metodología consiste de cuatro categorías intangibles con sus respectivos indicadores:

- ✓ Activos de mercado: proveen ventaja competitiva a las empresas, entre ellas: nombre de la empresa, marcas y clientes.
- ✓ Activos de propiedad intelectual: conjeturan el valor añadidos de los activos intangibles, como la propiedad industrial.
- ✓ Activos humanos: éstos son formados por los colaboradores de la empresa junto a sus habilidades, formación, experiencias profesionales y conocimientos.
- ✓ Activos de infraestructuras: se basan en los procedimientos y tecnologías que la empresa utiliza para llevar a cabo su función.

Brooking<sup>110</sup> explica que:

Las investigaciones realizadas por *The Technology Broker* indican que el motivo principal (80%) del fracaso de las colaboraciones empresariales es la incompatibilidad de las culturas corporativas. La colaboración en la distribución, investigación, formación y otros muchos aspectos de negocio se ha convertido en una práctica empresarial común en muchas compañías y, por lo tanto, tener una cultura que se traduzca en 'es fácil trabajar conmigo' constituye un activo de negocio, aunque es necesario comprender bien sus limitaciones y maximizar sus beneficios.

**Figura 6:** Modelo *Technology Broker*



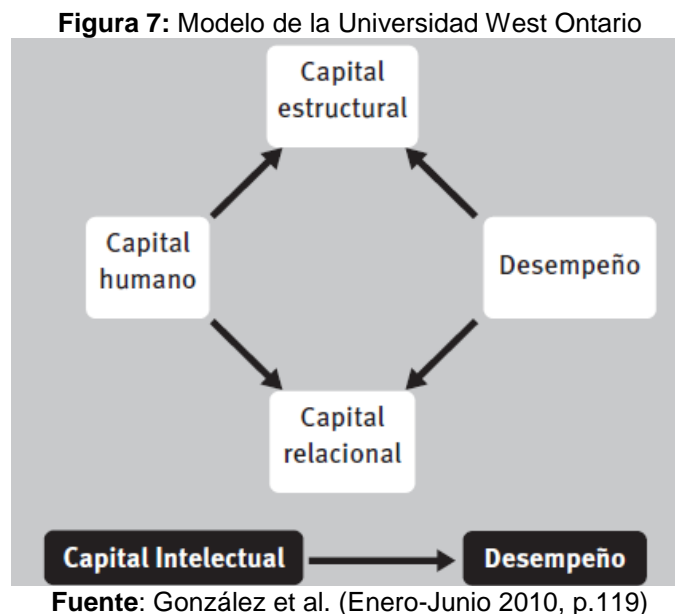
**Fuente:** González, et al. (Enero-Junio 2010, p.118)

<sup>110</sup> BROOKING, *Op. cit.*, p.123.

d. *Modelo de la Universidad West Ontario*

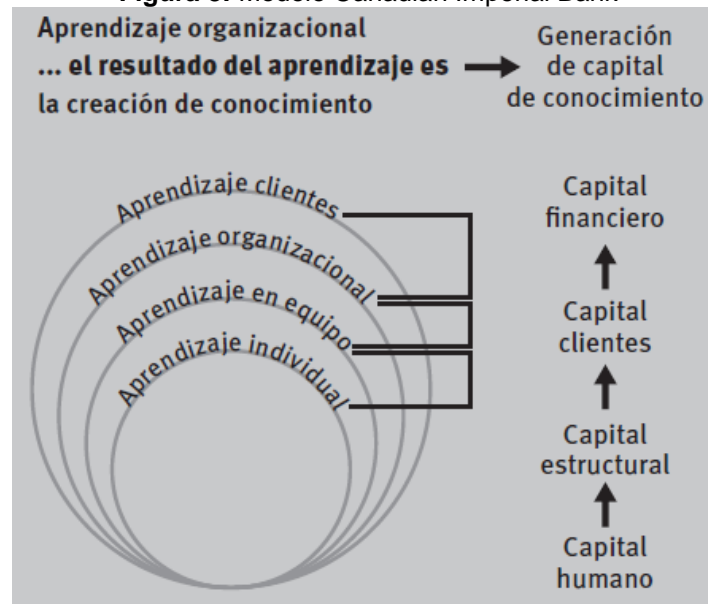
Desarrollado por Nick Bontis en 1996, este modelo estudia la causa y el efecto entre los elementos del Capital Intelectual y sus resultados en el ámbito empresarial. En este modelo el Capital Intelectual se constituye de Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, donde todos estos componentes están relacionados entre sí.

El objetivo de Bontis fue enfatizar que el Capital Humano es el factor más importante de la empresa logrado a través del desempeño de la misma.



e. *Canadian Imperial Bank*

Este modelo fue implementado en el Canadian Imperial Bank por Huber Saint-Onge en 1996. Fue creado para medir el Capital Intelectual del banco al estudiar su relación con el aprendizaje organizacional. El mismo se divide en cuatro componentes: Capital Financiero, Capital Clientes, Capital Estructural y Capital Humano, que por su vez están relacionados a varios tipos de aprendizaje como, aprendizaje organizacional, aprendizaje grupal, aprendizaje individual y aprendizaje de los clientes.

**Figura 8:** Modelo Canadian Imperial Bank

Fuente: González et al. (Enero-Junio 2010, p.118)

f. *Modelo de flujos de Capital Intelectual*

Este modelo fue aplicado a un programa gubernamental australiano llamado el Business Network Programme. El mismo toma en consideración que el Capital Intelectual “se ocupa de la correcta administración y evaluación del conocimiento y de otros factores intangibles de una compañía”<sup>111</sup>, Sin embargo, Roos et al.<sup>112</sup> postulan que:

Mientras que muchas compañías han aplicado siempre sólo un modelo de ‘hoja del balance’ al CI, un modelo complementario de ‘pérdidas y beneficios’ en el que también se tuviera en cuenta los flujos de la dinámica sería su extensión natural. Así, los flujos entre las diferentes formas de capital, intelectual y material se deberían analizar y administrar tanto como los valores. Estos flujos son los que generan y alteran los valores y, por tanto, sería inútil administrar a uno sin el otro.

Los flujos a los que se refieren son “los cambios en los stocks de recursos intangibles”.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> ROOS et al. *Op. cit.*, p.21.

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> SORET DE LOS SANTOS, Ignacio (2008) Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa “respuesta eficiente al consumidor” – Efficient Consumer Response. Madrid: Esic Editorial, p. 91.



g. *Intangible Assets Monitor (Monitor de Activos Intangibles)*

Desarrollado por Karl-Erik Sveiby, el Intangible Assets Monitor fue creado para servir como una herramienta para la gestión de organizaciones, objetivando trazar y evaluar sus activos intangibles. Sveiby fue una de las primeras personas a desarrollar un método para medir activos intangibles en la década de 80. Para él, el Capital Intelectual se dividía en estructuras externas, como: capital de cliente, estructuras internas o capital organizacional y habilidades individuales o capital humano.

**Figura 9:** Modelo Intangible Assets Monitor

<b>Balance Visible</b> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <b>Balance Invisible</b>	<b>Activos tangibles</b>	<b>Financiación visible</b>
	Inmovilizado material	Capital
	Realizable (deudores + evidencias)	Deuda a L.P.
	Disponibles	Deuda a C.P.
	Estructura interna	Capital invisible
	Estructura externa	
	Competencia personas	Compromisos
	<b>Activos intangibles</b>	<b>Financiación visible</b>

**Fuente:** González et al. (Enero-Junio 2010, p.119)

Su modelo establece que los colaboradores pertenecientes a una organización son los que generan lucros. Según Sveiby<sup>114</sup>, traducido por el autor:

Las personas son los únicos verdaderos agentes en el negocio. Todos los activos y estructuras, sean productos físicos tangibles o relaciones intangibles, son el resultado de la acción humana y dependen, principalmente, de personas para perpetuar su existencia.

Por tanto, se puede llegar a la conclusión que para Sveiby, las acciones humanas dirigen las estructuras que rigen el conocimiento tangible e intangible. Estas estructuras son activas ya que afectan los flujos de ingresos de la organización.

En este modelo el Capital Intelectual está dividido en tres categorías:

<sup>114</sup> SVEIBY *apud* BIANCHI, Patrizio; LABORY, Sandrine (2004). The Economic Importance of Intangible Assets. Estados Unidos: Ashgate Publishing Company, p. 174.

- Competencia de los empleados: abarca los conocimientos, formación y experiencias profesionales de los funcionarios.
- Estructura Interna: se compone de la cultura corporativa, software, sistemas, administración, entre otros.
- Estructura Interna: incluye marcas, relaciones con clientes, relaciones con suplidores, entre otros.

Mertins et al<sup>115</sup>, traducido por el autor, concluyen que la meta de este modelo “es evaluar cómo los activos intangibles están desarrollándose al diseñar indicadores correlacionados a la tasa de crecimiento/renovación del activo en cuestión, tomando en cuenta la eficiencia que la compañía muestra al utilizarla y con su probable estabilidad.”

#### *h. Dirección por Competencias*

Desarrollado por Bueno, el objetivo de este modelo es comparar cómo sea crea y se sostiene la ventaja competitiva. Este modelo sostiene que la competencia fundamental es compuesta por cuatro factores:

- Capital tecnológico: compuesto por los conocimientos de la organización.
- Capital organizativo: abarca los procesos operativos de la organización.
- Capital humano: incluye las experiencias profesionales, aptitudes, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización.
- Capital relacional: se extiende a los vínculos y relaciones externas de la organización.
- Soreto de los Santos<sup>116</sup> expone que: “El objeto de la Dirección Estratégica por competencias es, precisamente, buscar la competencia esencial, ya que ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.”

---

<sup>115</sup> MERTINS, Kai et al (2003) Knowledge Management: Concepts and Best Practices. 2<sup>da</sup> Edición. Nueva York: Springer, p. 161.

<sup>116</sup> SORET DE LOS SANTOS, Ignacio. *Op. Cit*, p. 95.

**Figura 10:** Modelo de Dirección por Competencias

Capital intangible	Capital humano	Capital organizativo	Capital tecnológico	Capital relacional
Activos intangibles y flujos de conocimiento	Actitudes - Conocimiento explícito personal - Capacidades personales	Actitudes - Conocimiento explícito personal - Capacidades personales	Actitudes - Conocimiento explícito personal - Capacidades personales	Actitudes - Conocimiento explícito personal - Capacidades personales
Competencias básicas distintivas	Competencias personales	Competencias organizativas	Competencias tecnológicas	Competencias relacionales

**Fuente:** González, et al. (Enero-Junio 2010, p.120)

### *i. Intellect*

Desarrollado en 1997 por Euroforum, este modelo clasifica a los activos intangibles en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Tiene el objetivo de mostrar la evolución de los componentes del Capital Intelectual de la empresa. Además, toma en consideración a todos los componentes y reflexiona sobre su efecto y consecuencia con relación a los demás.

**Figura 11:** Modelo Intellect

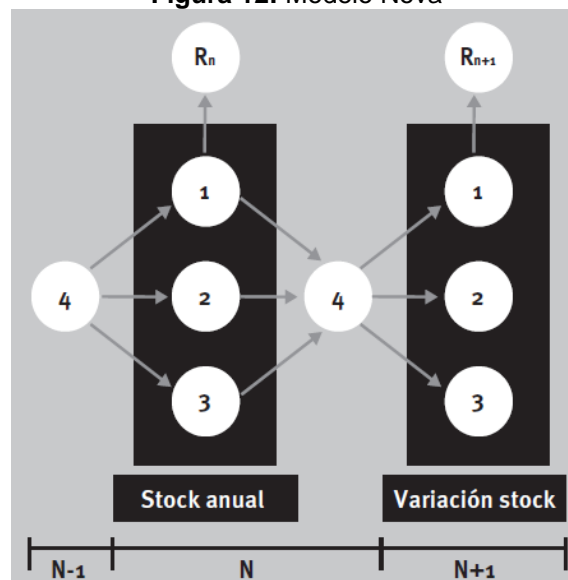
**Fuente:** González et al. (Enero-Junio 2010, p.123)

### *j. Nova*

El Modelo Nova fue creado y desarrollado por Nova Care, una empresa española, y el Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana, respectivamente. Similar al modelo Intellect, el modelo Nova objetiva mensurar y gestionar al Capital Intelectual a través de cuatro indicadores:

- el capital humano: compuesto por el conocimiento de los colaboradores de la empresa, como: experiencias profesionales, competencias, habilidades, iniciativa y liderazgo.
- el capital organizativo: percibido como los activos de conocimientos de la compañía, ya sean explícitos como implícitos.
- el capital social: abarca los activos de conocimiento acumulados por la compañía.
- capital de innovación y aprendizaje: incluye el potencial innovador de la compañía.

**Figura 12: Modelo Nova**



**Fuente:** González et al (Enero-Junio 2010, p.119)

Este modelo establece que a través de los indicadores se puede calcular la variación del Capital Intelectual de acuerdo al tiempo y resultado que cada indicador tiene sobre el otro. Una de sus ventajas es que puede aplicarse a cualquier tipo de compañía.

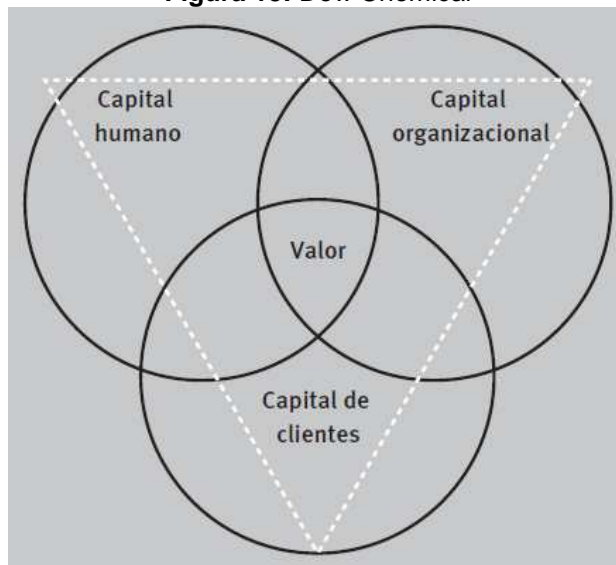
#### *k. Dow Chemical*

Dow Chemical es una empresa dedicada al sector químico. Para maximizar su valor como empresa y descubrir nuevos activos, ésta optó por integrar el capital intelectual a su estrategia de negocio. El objetivo de la empresa era desarrollar un método para codificar y administrar sus patentes.

Soret de los Santos<sup>117</sup> explica que:

El conocimiento (capital intelectual) tiene un valor potencial y no tiene valor real si no es proyectado (por ejemplo, patentes), momento en el que se convierte en Propiedad Intelectual. El conocimiento que posee un valor definido y un uso específico es un Activo Intelectual. Este punto de vista es lógico si observamos que esta empresa posee casi 30,000 patentes que, entre otras cosas permite una reducción de impuestos y unos ingresos por licencias.

**Figura 13: Dow Chemical**



**Fuente:** González, et al. (Enero-Junio 2010, p.120)

Como podemos ver en la Figura 14, los pilares que componen el modelo estratégico son:

- ✓ Capital humano: dedicado a crear habilidades para desarrollar soluciones para los clientes.
- ✓ Capital organizacional: compuesto de las capacidades de la empresa para codificar y usar el conocimiento adquirido.
- ✓ Capital de clientes: propone brindar atención y servicio al cliente.

González<sup>118</sup> acentúa que:

[...] es necesario acotar que los indicadores varían de acuerdo con el tipo de estructura orgánica y que dicho modelo de gestión del activo intelectual consta de seis pasos básicos como son: Estrategia de Negocio, Valoración

<sup>117</sup> SORÉ DE LOS SANTOS, Ignacio. *Op. Cit*, p. 90

<sup>118</sup> GONZÁLEZ, *Op. cit.*, p. 120.

de los Competidores, Clasificación de las Ventajas Propias, Tasación, Inversión y Gestión de la Cartera.

## I. PODER-SEEO

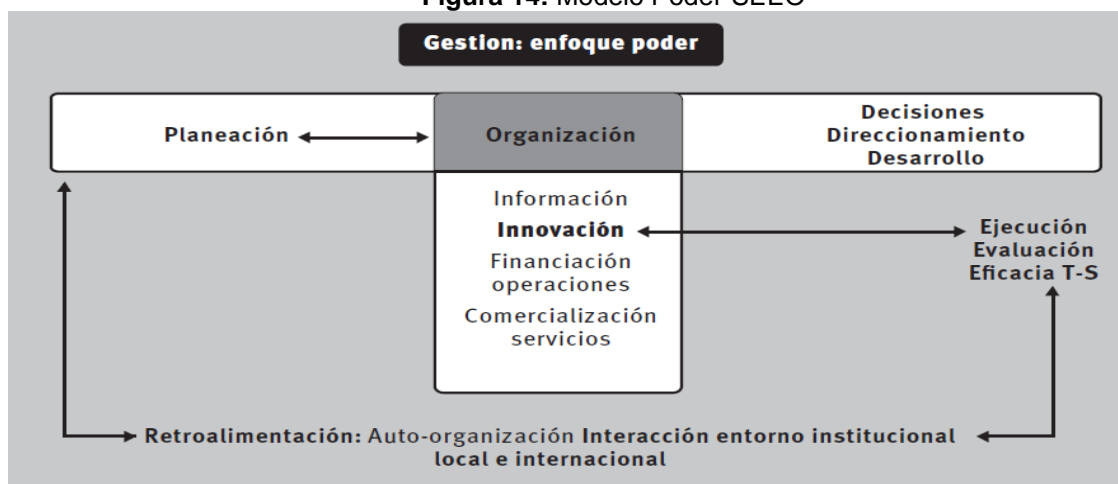
Elaborado por el profesor Carlos Martínez de la Universidad Nacional de Colombia, este modelo se basa en cinco pilares: Planeación, Organización, Dirección, Evaluación, Retroalimentación (PODER) dentro del Sistema de Evaluación de Eficacia Organizacional (SEEO).

La Planeación se refiere al desarrollo de estrategia y operación teniendo en vista a una meta principal. Ya la organización se categoriza por ser el proceso de diseño de diferentes estructuras orgánicas y estructurales. La fase de dirección se encarga de distribuir los diferentes recursos disponibles dentro de la organización. Por otro lado, la evaluación compara al resultado final con el modelo original utilizando como guía a los indicadores de gestión. Por último, encontramos la fase de retroalimentación, la cual utiliza información externa, como opiniones de distribuidores, clientes, entre otros, para analizar el proceso como un todo.

Según Martínez<sup>119</sup>:

El sistema de gestión estratégica y organización, en la perspectiva PODER-SEEO, se centra en las competencias de información, innovación, producción y comercialización mediante las funciones de planeación, organización (diseño y rediseño de la estructura), decisiones, evaluación de áreas críticas (SEEO) y retroalimentación (interacción con los cambios del entorno institucional, en los niveles local e internacional).

**Figura 14: Modelo Poder-SEEO**



**Fuente:** González et al (Enero-Junio 2010, p.122)

<sup>119</sup> MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Colombia: Unibiblos, p. 49.

#### 1.4. GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Una de las primeras definiciones dadas al conocimiento en el ámbito de la Administración fue dada por Marshall en el siglo XIX. Para él<sup>120</sup> “el conocimiento es nuestra máquina de producción más potente; nos permite someter a la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades”. O sea, el conocimiento es el potencial que tiene el ser humano de tomar un recurso de la naturaleza y transformarla en algo nuevo y útil para sí mismo.

Ya en la década de 70 del siglo XX, Peter Drucker, hoy considerado como el padre de la gestión<sup>121</sup>, ya visionaba que el conocimiento se iba a convertir en el primer factor de producción, a diferencia del trabajo manual, en la nueva era empresarial, también denominada como la Era de los Intangibles o la Sociedad del Conocimiento<sup>122</sup>.

Según una pesquisa hecha por Santillán de la Peña<sup>123</sup>, “en el año 1881 nueve de cada diez trabajadores realizaban trabajo manual, ahora en 2010 es uno de cada diez”. En poco más de un siglo la tasa de capital humano ha incrementado considerablemente. Por esta razón, se han tenido que desarrollar métodos para evaluar el conocimiento así creando a los modelos de gestión de conocimiento.

**Tabla 4:** Comparación entre el Capital Intelectual y la Gestión de Conocimiento

<b>Capital Intelectual</b>	<b>Gestión de Conocimiento</b>
Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos.	Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos.
Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.	Presenta una perspectiva táctica y operacional.
Se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales.	Se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso.
Su función es considerar en su conjunto la	Su función es planificar, poner en práctica,

<sup>120</sup> MARSHALL, Alfred *apud* SANTILLÁN DE LA PEÑA, Montserrat (2010). *Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: Netbiblo S.L., p.18.

<sup>121</sup> CORREA, Edgar Ing. M.Sc. (noviembre de 2006) *Gestiopolis: Breve biografía de Peter Drucker*. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm#mas-autor> [Disponible em 21 de febrero de 2013]

<sup>122</sup> SANTILLÁN DE LA PEÑA, Montserrat (2010). *Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: Netbiblo S.L, p. 18.

<sup>123</sup> SANTILLÁN DE LA PEÑA, Montserrat (2010). *Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: Netbiblo S.L, p. 18.

<b>Capital Intelectual</b>	<b>Gestión de Conocimiento</b>
totalidad del capital intelectual de la empresa.	operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas que se requieren para la gestión efectiva del capital.
En este marco se ubica la gestión del conocimiento, pero la gestión del capital intelectual abarca mucho más espacio que la gestión del conocimiento.	Se realiza con el objetivo de adquirir o aumentar el inventario de recursos intangibles que crean valor en una organización y por tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles. Los intangibles de una organización crecen generalmente debido a los flujos de información o de conocimiento y los recursos tangibles crecen por flujos de dinero.
Trata de nivelar el capital humano y el estructural.	Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual.
Busca mejorar el valor de la organización, a partir de la generación de potencialidades por medio de la identificación, captura, nivelación y reciclaje del capital intelectual. Esto incluye la creación de valor y la extracción de valor.	Busca mejorar la potencialidad de la creación de valores en la organización, mediante el uso más eficiente del conocimiento intelectual.

Fuente: SÁNCHEZ DÍAZ, Marley (2005)

Conforme la OECD<sup>124</sup>, traducido por el autor, “más de 55% de la riqueza mundial adviene del conocimiento y de los denominados bienes o productos intangibles – como softwares, patentes, royalties, servicios de consultoría – y bienes culturales – como películas, música y entretenimiento en general.”

Por esta razón, las empresas han tenido la necesidad de crear modelos de gestión de conocimiento, que tiene por fin organizar los recursos proveídos por la empresa y las habilidades y competencias de sus funcionarios.

#### 1.4.1. Modelos de Gestión de Conocimiento

##### a. *Las cinco fases de Nonaka y Takeuchi*

Nonaka y Takeuchi basaron su pesquisa en el éxito de las compañías japonesas al alcanzar la creatividad e innovación. Consecuentemente crean un modelo basado en dos dimensiones de conocimiento, el implícito y el explícito. El conocimiento implícito se refiere a lo que nosotros nos referimos como capital humano ya que se centra en las habilidades y conocimientos de cada colaborador

<sup>124</sup> OECD *apud* SINISTERRA, Rubén Darío (10 de octubre de 2006). *Innovación: Propiedad intelectual e innovación en la UFMG* (Universidad Federal de Minas Gerais). UFMG Diversa – Revista de la Universidad Federal de Minas Gerais. <https://www.ufmg.br/diversa/10/artigo1.html> [Disponible en 21 de febrero de 2013]



dentro de una organización. Por otro lado, el explícito constituiría el Capital Estructural u Organizacional, o sea aquellos activos palpables y fundamentales para la organización.

En las palabras de González<sup>125</sup>:

[...] el modelo se expresa respectivamente, mediante las dos espirales de contenido epistemológico y ontológico; así se desarrolla una interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. De tal manera que, aparecen los procesos que van desde la socialización, la exteriorización, la combinación hasta la interiorización.

La socialización se refiere al proceso de adquirir conocimiento implícito al compartir experiencias, ideas y habilidades técnicas.

Por su parte, la externalización cumple con crear conocimiento organizacional. O sea, se dedica a convertir el conocimiento implícito y aplicarlo como conocimiento explícito a través de modelos y conceptos ya que “la forma más fácil de articular ideas y conocimientos difíciles de expresar es empleando el lenguaje simbólico”<sup>126</sup>.

Por otro lado, la combinación se refiere a crear nuevos conocimientos explícitos basados en aquellos existentes, o sea, mejorarlos y/o actualizarlos.

Por último, la interiorización se basa en el aprendizaje de los colaboradores de la organización al entender el conocimiento implícito por medio del explícito. O sea, aplicar lo que aprendieron con el objetivo de convertirse en conocimiento valioso.

Los modelos de conversión explicados anteriormente dan lugar al espiral de conocimiento de cinco fases que podemos ver en la Figura 15. Estas son: 1. Compartir conocimiento implícito; 2. Crear conceptos; 3. Justificar conceptos; 4. Construir un arquetipo; 5. Nivelar el conocimiento existente.

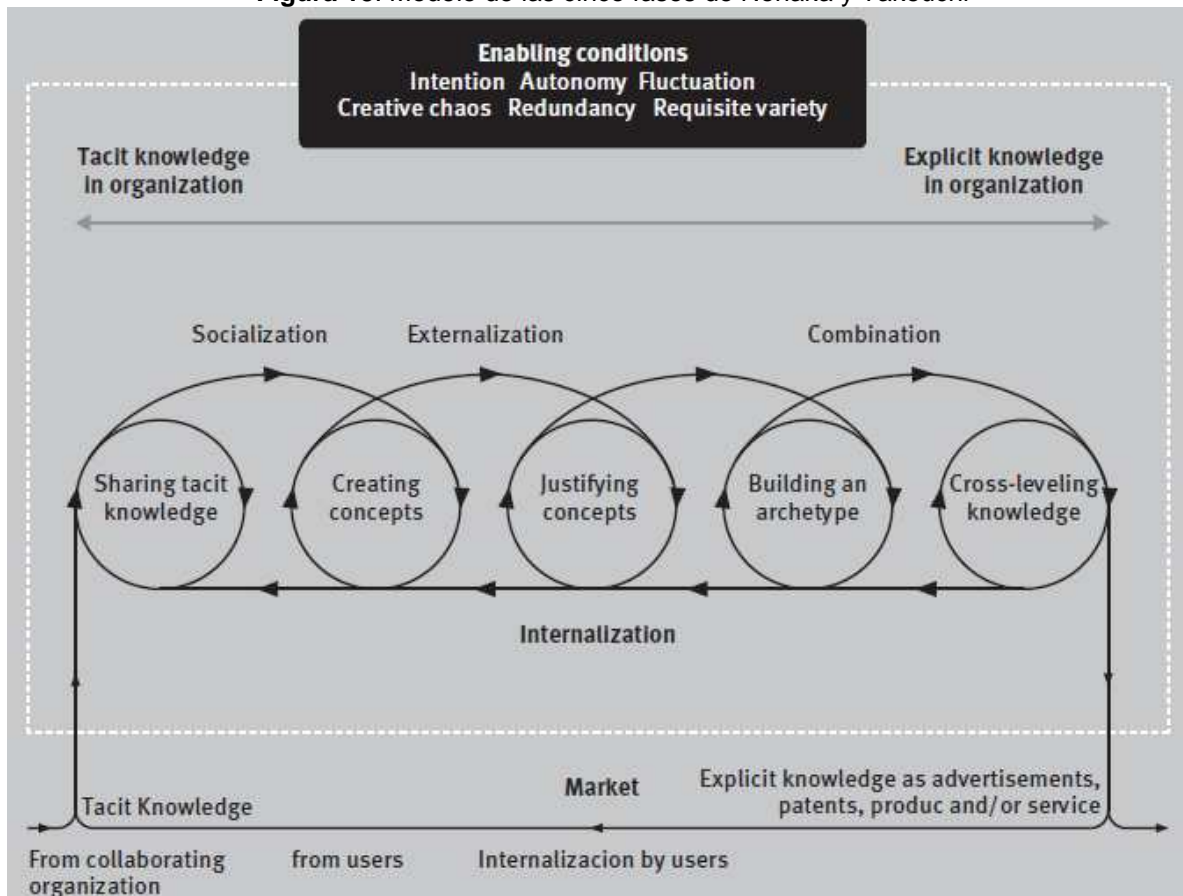
Como se puede apreciar visualmente en la Figura 15, este proceso es interminable lo cual permite aprender, reciclar y renovar información para el beneficio de la organización.

---

<sup>125</sup> GONZÁLEZ MILLÁN, José J; RODRÍGUEZ DÍAZ, Miryam T. (Enero-Junio 2010). *Op. Cit.*, p.121.

<sup>126</sup> NONAKA; TAKEUCHI *apud* RIESCO GONZÁLEZ, Manuel (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. España: Ediciones Díaz Santos, p.178.

**Figura 15:** Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi



**Fuente:** González et al. (Enero-Junio 2010, p.121)

*b. Modelo de Gestión del Conocimiento de Andersen*

En este modelo Andersen propone dos sistemas para compartir y explicitar el conocimiento de y entre los trabajadores de una organización:

- ✓ Redes de compartimiento (Sharing Networks) que vendrían a ser comunidades que comprenden los temas más importantes relacionados a un servicio o industria en la cual los colaboradores podrían participar de forma virtual o presencial por medio de foros.
- ✓ Conocimiento “empaquetado” que contiene la infraestructura para almacenar los conocimientos, mejores prácticas, herramientas, informes, presentaciones, procesos, etc. con el objetivo de mejorar el acceso a la información.

A través de estos sistemas, Andersen, “desde una perspectiva organizacional, demanda la necesidad de crear infraestructuras que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.<sup>127</sup>”

**Figura 16:** Modelo de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen



**Fuente:** GALLEGO BERRÍO, Lina María et al (2008, p.62)

### c. Knowledge Management Assesstment Tool – KMAT

El KMAT o Herramienta de la Gestión de Conocimiento es un instrumento creado por Arthur Andersen y APQC<sup>128</sup> basado en el Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional para evaluar y diagnosticar al conocimiento en una organización. Para cumplir su función, se basa en cinco pilares:

- ✓ Liderazgo: utiliza la estrategia y el quehacer del negocio junto a los conocimientos de los colaboradores que lo comprenden con el objetivo de mejorar sus aptitudes.
- ✓ Cultura de la organización: muestra la forma en que la organización utiliza la innovación y sus recursos humanos por medio de nuevos puntos de vistas, estrategias y actitudes.
- ✓ Tecnología: Examina la infraestructura comunicativa proveída a los colaboradores.

<sup>127</sup> RIESCO GONZÁLEZ, Manuel. *Op. cit.*, p.180.

<sup>128</sup> APQC – American Productivity and Quality Center (Centro Americano de Productividad y Calidad). <http://www.apqc.org/>

- ✓ Medición: evalúa la forma en que se distribuyen los recursos para potencializar el crecimiento tomando en consideración al capital humano.
- ✓ Procesos: identifica las brechas de conocimiento, si alguna, con el objetivo de encontrar una solución adquirir los conocimientos necesarios, consecuentemente, agregando valor al cliente y potencializando resultados.

**Figura 17: Modelo KMAT**



**Fuente:** RIESCO GONZÁLEZ (2006, p.181)

Gallego et al<sup>129</sup> explican que “el modelo KMAT contempla el reconocimiento del protagonismo de liderazgo, la cultura, la tecnología, la medición y los procesos como facilitadores para la gestión de conocimiento.”

#### *d. Modelo Intellectus*

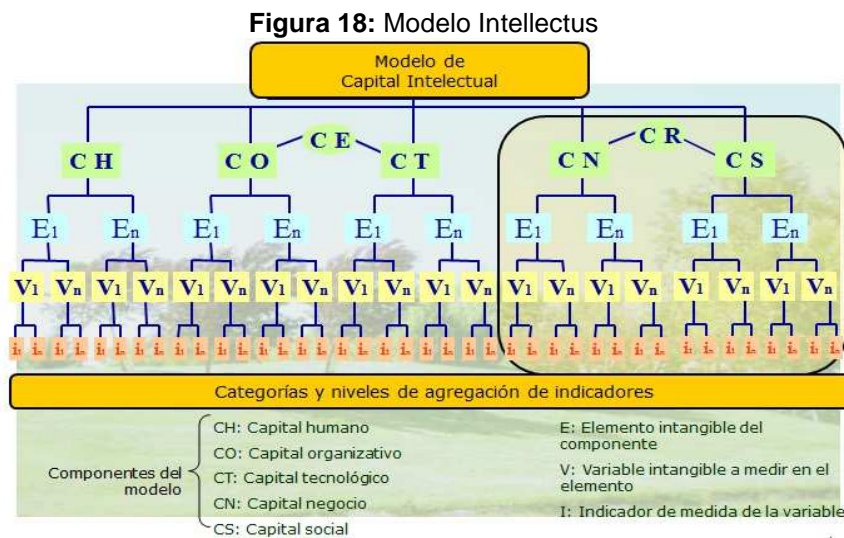
Desarrollado por el IADE (Instituto Universitario de Administración de Empresas), el modelo Intellectus hace referencia a la medición de conocimientos de las organizaciones a través de una perspectiva abierta, flexible, dinámica e

<sup>129</sup> GALLEGO BERRÍO, Lina María et al. (2008). *El Dashboard Digital del Docente*. Colombia: Ediciones Elizcom, p. 63.

innovadora. El mismo procura medir “los activos intangibles ocultos en los estados contables que la empresa posee y/o controla en un momento de tiempo concreto”<sup>130</sup>.

Inicialmente, modelo Intellectus tomó como referencia al modelo Intelect, que divide al capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital relacional. Sin embargo, dado a la necesidad de diferenciar los aspectos administrativos de las organizaciones de otros aspectos relacionados a producción, entre otros, el capital intelectual pasó a ser dividido en cinco bloques compuestos por: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital de negocio y capital social.

Además, “el modelo Intellectus comparte con el modelo Intelect y el Monitor de Activos Intangibles la definición [...] de indicadores relativos a su evolución en el tiempo e, indirectamente, la proyección de éxito en la empresa.<sup>131</sup>” En otras palabras, estos indicadores son tomados en consideración para la toma de decisiones de la organización de tal modo a desarrollar una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa.



Fuente: RODRÍGUEZ RUIZ (2003, p.4)

#### e. KPMG Consulting

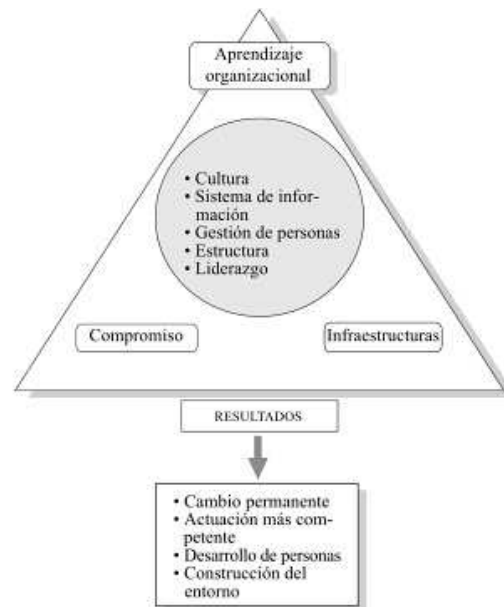
Expuesto por Tejedor y Aguirre en 1988, el propósito de este modelo es verificar la relación entre los factores de aprendizaje dentro de una organización y el resultado de la misma a través del producto final.

<sup>130</sup> IADE-CIC (2003). *El modelo "Intellectus" a examen: Nuevos desafíos*. Modelo "Intellectus" Documento Intellectus No. 6. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

<sup>131</sup> Ibid

Además, toma en consideración a todos los elementos que constituyen a una organización, como: cultura organizacional, estructura organizativa, liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes, conocimientos y experiencias del capital humano, entre otros, que se interrelacionan entre sí para formarla.

**Figura 19:** Modelo KPMG.



**Fuente:** TEJEDOR y AGUIRRE apud. RIESCO GONZÁLEZ (2006, p.179)

Tejedor y Aguirre<sup>132</sup>, presentan tres pilares para fundamentar la capacidad de aprendizaje de una empresa, presentados a seguir:

- Compromiso firme y consciente de toda la empresa con el aprendizaje continuo.
- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles:
  - ✓ Responsabilidad que tiene el colaborador con relación a su futuro.
  - ✓ Destreza para cuestionar su forma de pensar con relación a la empresa.
  - ✓ Disposición para aprender de situaciones ajenas.
  - ✓ Capacidad de trabajar en equipo y trabajar a partir de puntos de vistas diferentes.
  - ✓ Habilidad de aprender por medio de la experiencia para así establecer una memoria organizacional.

<sup>132</sup> TEJEDOR y AGUIRRE apud. RIESCO GONZÁLEZ, Manuel. op cit. Pág. 179.

- Desarrollo de infraestructuras con el objetivo de facilitar la operación de la organización y el aprendizaje de sus colaboradores con el objetivo de constante evolución, mejorar la calidad de servicios y resultados, desdoblarse nuevas aptitudes en los colaboradores para el bien de la organización a corto y largo plazo.

f. *The Value Explorer*

Formulado por Daniel Andriessen en 2000 en conjunto con la compañía KPMG, este modelo objetiva medir el valor de los activos intangibles de una empresa en términos de su potencial de ganancia futura. Para esto, procura combinar los valores intangibles claves de una organización para después iniciar el proceso de decisiones estratégicas.

Según Viedma et al.<sup>133</sup>, traducido por la autora, cinco criterios forman la base de este modelo, estos siendo:

- ✓ Dotaciones: incluyen los activos relacionados a la base de clientes, marca e imagen, red de distribuidores, red de talentos y estándares de propiedad.
- ✓ Habilidades y conocimiento tácito: comprende las aptitudes, talentos y competencias.
- ✓ Procesos de gestión y operacionales: constituye los procesos relacionados al liderazgo y control y la comunicación y gestión de información.
- ✓ Normas y valores colectivos: consiste de las normas y procedimientos, cultura, calidad y disponibilidad de una organización.
- ✓ Tecnología y conocimiento explícito: representa el conocimiento organizado en patentes, manuales y procedimientos.

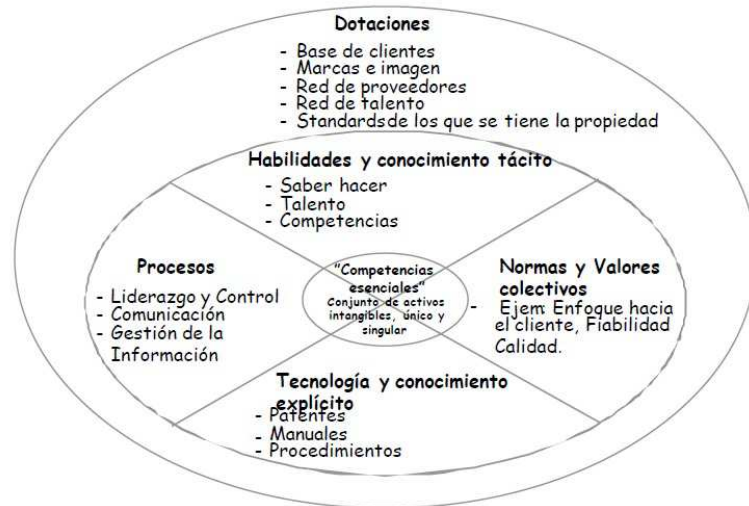
Para Viedma, “con este planteamiento lo que no ofrece ninguna duda es la estrecha conexión entre las competencias esenciales y la estrategia de la empresa”<sup>134</sup>. O sea, a través de la definición y combinación de los valores intangibles claves de una organización, es posible encontrar una alineación de estos

<sup>133</sup> VIEDMA MARTÍ, José M<sup>a</sup>. y CABRITA, María do Rosário (2012). *Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital; Benchmarking Systems*. Londres: Palgrave Macmillan, p. 126.

<sup>134</sup> VIEDMA MARTI, José M<sup>a</sup>. Dr. (2001) *La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual*, p. 21.

conocimientos al potencial de crecimiento de la empresa, creando, por tanto, una estrategia empresarial.

**Figura 20:** The Value Explorer



**Fuente:** ANDRIESEN apud VIEDMA MARTI (2001, p.21)

## 1.5. GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de recursos humanos camina para la gestión estratégica, enfatizando a las personas como recurso determinante para el éxito organizacional, una vez que la búsqueda por la competitividad impone a las empresas la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados, aptos a hacer frente a las amenazas y oportunidades del mercado<sup>135</sup>.

La función de la gestión de recursos humanos se disloca, a lo largo del tiempo, de la centralizada gestión en la alta gerencia para la estratégica gestión de negocios. Con esto, pasa a gestionar los cambios y la complejidad, a reestructurar a la organización con el intuito de mejorar su desempeño, al paso que propicia a los funcionarios condiciones para adaptarse a esta nueva gestión estratégica.

Al gestionar sus recursos humanos, es importante que la organización promueva la generación de nuevas ideas y fomente la adopción de las mismas. La gestión de competencias auxilia la organización en la identificación de las

<sup>135</sup> BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T.A (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar.



contribuciones efectivas de cada funcionario y posibilita su recompensa como un incentivo a la creatividad y a la motivación.

Un modelo de RH que se integra a la estrategia de negocios usa competencias como referencias para los demás instrumentos y funciones de gestión de RH, apuntando mecanismos y estrategias de selección y reclutamiento, desarrollo y entrenamiento, gestión de carreras y recompensa.

En el medio empresarial, actualmente, el patrimonio representado por los conocimientos de los colaboradores directos o funcionarios adquirió más significancia, de forma que la gestión de recursos humanos se torna fundamental a cada día para el éxito de cualquier emprendimiento empresarial.

Los cambios en las maneras de competir de las empresas, con reflejos en las formas de trabajo y perfiles profesionales, así como la concientización de las organizaciones para el valor del capital humano como diferencial competitivo de las organizaciones, hicieron con que, en el transcurso de la gestión de personas, los talentos fuesen considerados como uno de los pilares de las organizaciones.

Es significativo el número de estudios desarrollados en los últimos 30 años para entender el impacto de las políticas y prácticas de gestión de personas en las organizaciones. Comprender a los mecanismos más adecuados de atracción, retención, desarrollo y compensación de los empleados, así como el impacto de medidas de gestión de recursos humanos (GRH) en la formación de capital humano y en el desempeño individual y organizacional, es un campo vasto y promisor de estudios en varias áreas de la ciencia humana, desde la Administración a la Psicología Organizacional y la Economía.

#### 1.5.1. Modelos de Gestión de Personas

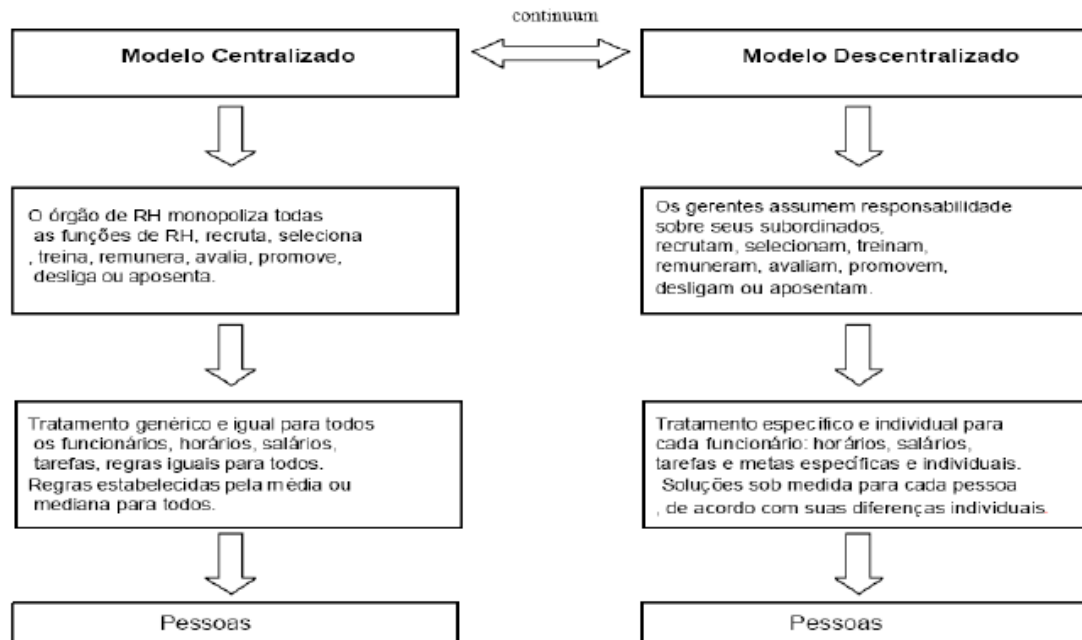
Chiavenato<sup>136</sup> afirma que existen dos modelos, el centralizado y el descentralizado. El modelo centralizado se caracteriza por el incentivo a la especialización de los profesionales de Recursos Humanos, por la perfecta delimitación del área de RH y por la alta integración interdepartamental. El segundo modelo descentraliza las acciones para los gerentes de línea, adecua las prácticas de RH a las diferencias individuales de los individuos y torna el órgano de RH

---

<sup>136</sup> CHIAVENATO, I (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

consultor interno de los gerentes de línea, siempre con foco en el cliente interno (figura 21).

**Figura 21:** Modelos Centralizado y Descentralizado de Gestión de Personas



Fuente: Chiavenato (1999)

De acuerdo con Chiavenato<sup>137</sup>, ambos los modelos poseen desventajas. La centralización concentra en exceso en el Staff de RH, distancia el foco de acción del RH, hace con que esta área sea más operacional y autoritaria. El modelo descentralizado puede ocasionar la dispersión de los especialistas, incurre en la tercerización de actividades burocráticas y el área de RH puede perder sus fronteras y límites.

De acuerdo con Rousseau y Arthur<sup>138</sup>, seis características definen la naturaleza de las prácticas actuales y futuras de RH, todas interdependientes entre sí, pero que pueden ser presentadas dos subconjuntos de tres (tabla 5). Cada uno de esos conjuntos es asociado principalmente al modelo *agency* o *community*. El modelo *agency* engloba tres componentes principales:

- ✓ **Voluntarismo:** ofrece oportunidades para participar en la planificación de nuevos arreglos en el trabajo;

<sup>137</sup> CHIAVENATO, I (2000). Como transformar RH em um centro de lucro. São Paulo: Atlas.

<sup>138</sup> Apud BASTOS, A.V.B; GRANGEIRO, R.R (2008). Modelo de gestão de pessoas agency-community. In: SIQUEIRA, M.M.M. [Organizadora]. *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

- ✓ **Disciplina de mercado:** mantiene los términos de empleo que son valorizados en el mercado externo de trabajo y en el interior de la organización;
- ✓ **Apalancamiento de las competencias de carrera:** hace uso de habilidades emergentes y redes de trabajo personales en nuevos mercados de trabajo.

**Tabla 5:** Modelo de gestión de persona de Rousseau y Arthur (1999)

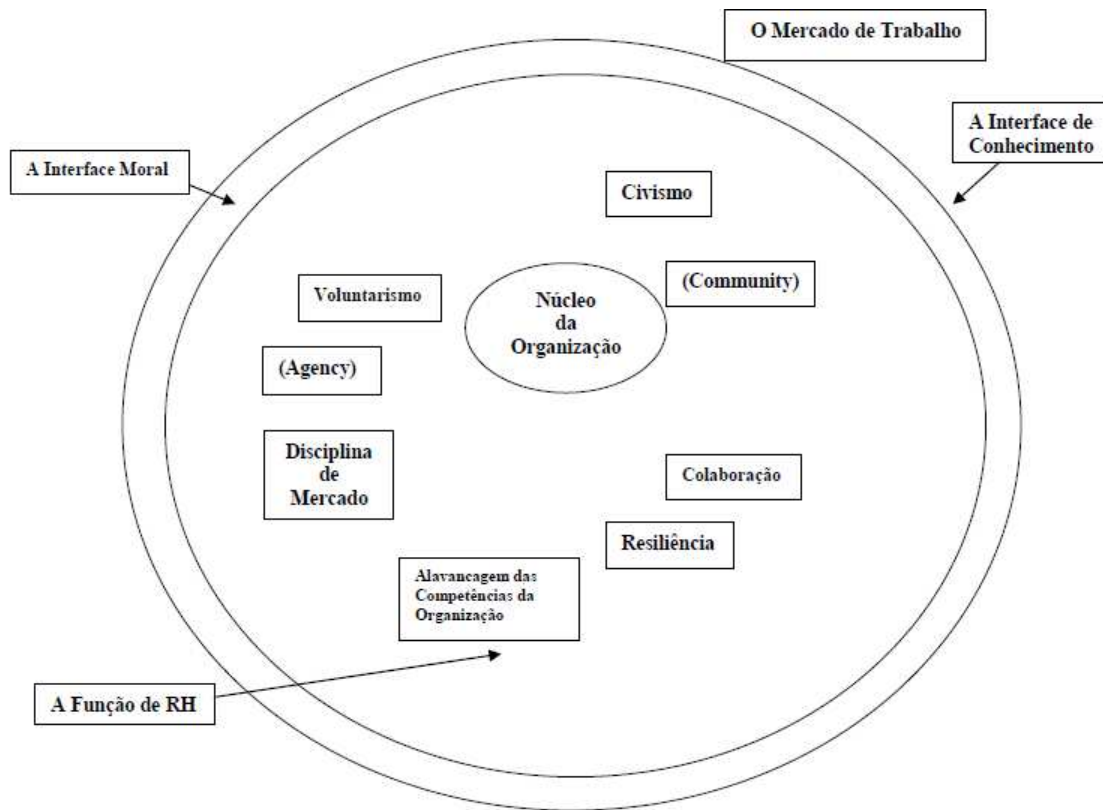
Procesos	Agency	Community	Híbrido
<b>Admisión</b>	-Reclutamiento -Orientación	-Reclutamiento -Construcción de Relacionamientos	-Reclutamiento -Construcción de Relacionamientos
<b>Aprendizaje</b>	-Entrenamiento	-Desarrollo -Socialización -Creación de relacionamientos con colegas (dentro de la organización)	-Colaboración con los trabajadores en la planificación del propio desarrollo -Entrenamiento / Desarrollo de Socialización -Creación de red de trabajo dentro y fuera de la organización -Desarrollo de habilidades para nuevas oportunidades de mercado
<b>Evaluación de Desempeño</b>	-Contribución individual	-Éxito de grupo / organización	-Resultados de los individuos, del grupo y de la organización
<b>Empleabilidad</b>	-Responsabilidad del trabajador	-trayectoria de carrera interna gestionadas por la organización	-colaboración entre RH y colaborador -movilidad interna externa
<b>Beneficios</b>	-Responsabilidad del trabajador	-Provisión de recursos para el bienestar personal y familiar	-Flexibilidad en las respuestas a las necesidades variables, incluyendo la elección de los estándares de trabajo, de los horarios, así como beneficios móviles.
<b>Término</b>	-Cuestiones legales	-Foco en la justicia de los procedimientos -Provisión de apoyo y reemplazo	-Foco en la contribución del relacionamiento (por ejemplo, exfuncionarios son considerados exdiscípulos)

Fuente. Bastos y Grangeiro (2008)

Las seis características resumidas arriba son mostradas en la figura 22, que retrata la forma por la cual la función de RH asocia las prácticas de empleo de la empresa al mercado de trabajo que la circunda, a través de los temas principales de *Agency* y de *Community*. Entretanto, la distinción entre los dos temas encubre una exigencia para que *Agency* y *Community* se refuerzan entre sí. De esta forma, se nota una superposición entre aspectos próximos. Particularmente, el voluntarismo (*Agency*) es colocado cerca del civismo (*Community*), en el presupuesto de que la

cantidad de voluntarismo permea y al mismo tiempo es reforzada por el sentido de civismo compartido por las personas.

**Figura 22:** La función del RH mediando el núcleo de la organización y el mercado de trabajo



El mercado de Trabajo, La Interfaz de Conocimiento, La Función de RH, La Interfaz Moral, Núcleo de la Organización, Civismo, (Community) Colaboración, Resiliencia, Apalancamiento de las Competencias de la Organización, Disciplina de Mercado, (Agency), Voluntarismo.

**Fuente.** Bastos y Grangeiro (2008)

Orlickas<sup>139</sup> relata la existencia de tres modelos de gestión de personas: el modelo tradicional, el modelo de la administración de recursos humanos y el modelo de Consultoría Interna de RH, conforme demostrado en Tabla 6.

**Tabla 6:** Modelos de Gestión de Personas

Modelo	Administración de Personal	Administración de Recursos Humanos	Consultoría Interna de Recursos Humanos
Concepción sobre las Personas	Homus economicus Homus social	Valorización de las experiencias	Valorización de las Competencias y Recursos Estratégicos
Acción de RH	Control jurídico, administrativo y legal	Actuación mediante especialidades	Orientación para la obtención de los objetivos estratégicos

<sup>139</sup> ORLICKAS, E (2001). *Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégias*. São Paulo: Makron Books.

Modelo	Administración de Personal	Administración de Recursos Humanos	Consultoría Interna de Recursos Humanos
			de la empresa
Políticas de RH	Inexistentes	Implícitas, algunas veces formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas en relación con los objetivos estratégicos de la empresa
Sistemas	Relacionados con exigencias legales y al pago de salario	Basados en la utilización de varias técnicas de administración de RH	Sofisticados, articulados con la realización de los objetivos estratégicos de la empresa
Estatus	Subordinado a una gerencia media	Subordinado a una gerencia media o alta	Subordinado al principal ejecutivo o parte integrante de grupo dirigente

**Fuente.** ORLICKAS, E (2001). *Consultoría Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégias*. São Paulo: Makron Books.

De acuerdo con Fischer<sup>140</sup>, a lo largo del tiempo se han identificado, básicamente, cuatro modelos de gestión de personas: como departamento personal - enfocado en los procedimientos de rutina y burocráticos visando la racionalización del trabajo, reducción de costos y énfasis en la realización de las tareas; como gestión del comportamiento humano - influenciado por las ciencias sociales, tales como la psicología y sociología; articulado por competencias - moldeado por un periodo de competitividad intensa entre las organizaciones occidentales y Japón; el modelo estratégico de gestión de personas. Tal modelo orientador surgió en la década de 70 y se consolidó en los años 80 buscando alinear políticas organizacionales y factores ambientales por medio del entrelazamiento de las estrategias de gestión de personas y de las estrategias de la organización.

Todavía, se cita el modelo de Kaplan y Norton<sup>141</sup>, que enfatiza la perspectiva de la innovación y del aprendizaje.

La perspectiva de innovación y aprendizaje, por fin, "identifica la infraestructura que la empresa debe construir para generar el crecimiento y mejoría a largo plazo"<sup>142</sup>.

<sup>140</sup> FISCHER, A.L (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, v. 1, p. 11-34.

<sup>141</sup> KAPLAN, R; NORTON, D (1997). *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus.

#### 1.5.1.1. Modelos de Gestión de Personas – Kaplan y Norton

Inicialmente, Kaplan y Norton<sup>143</sup> incluyen en la perspectiva: a) capacitación de los empleados; b) sistemas de informaciones de capacitaciones; c) motivación, *empowerment* (empoderamiento) y alineamiento.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el desafío es evaluar si el trabajo realizado por los ejecutivos y colaboradores de la organización está posibilitando el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos que, si traducidos en competencias esenciales, estarán contribuyendo para la creación de valor para los *stakeholders*. Esa perspectiva también analiza si la cultura organizacional estimula la innovación, el desempeño y la atracción, retención y motivación de los talentos de la empresa.

La perspectiva del aprendizaje torna posible la integración de los activos intangibles de la organización con los activos financieros que, en conjunto, son las actividades creadoras de valor de la empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento también permite demostrar la gran integración existente entre el *Balanced Scorecard* y la gestión de conocimiento de las empresas. Las tres dimensiones analizadas hasta el momento (financiera, del cliente y de los procesos internos) mostraron como los diferentes tipos de capital de una empresa (capital financiero y capital intelectual) se integran para crear ventajas diferenciadas para la empresa. Ahora, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es posible analizar el último componente del Capital Intelectual, el Capital Humano, que, según Kaplan y Norton<sup>144</sup>, viabilizan los objetivos de las demás perspectivas del *Balanced Scorecard*.

Por capacitación de los empleados, se entienden las habilidades necesarias por las personas para sustentar procesos excelentes y atender a las necesidades de los clientes. Ejemplos de medidas en esa área son competencias y habilidades de los funcionarios. Sin embargo, los autores no profundizan en estos conceptos. Este

---

<sup>142</sup> Ibid, p.29.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> KAPLAN, R; NORTON, D (1997). *Op. cit.*, p.29.

tema tampoco está claro en su obra de 2001, *Organização Orientada à Estratégia (Organización Orientada hacia la Estrategia)*<sup>145</sup>.

Otro conjunto de medidas relativas a los funcionarios que Kaplan y Norton<sup>146</sup> proponen son satisfacción, retención y productividad de los funcionarios. De esas medidas, destacan la satisfacción como base de las otras dos. Los autores no son los únicos en enfatizar la importancia de las medidas de satisfacción de los funcionarios. Basta recordar la citación de Welsh<sup>147</sup>, que la coloca entre las tres medidas esenciales para evaluar el desempeño de una organización.

Aun según Neely<sup>148</sup>, el uso de este indicador parece diseminado. Cita una pesquisa conducida en Inglaterra, según la cual 76% de las 500 mayores empresas relacionadas por la revista *Financial Times* realizan pesquisa de satisfacción de los empleados en una base anual o semestral.

Kaplan y Norton<sup>149</sup>, recomiendan que, al evaluar la satisfacción sean considerados: involucramiento en las decisiones, reconocimiento por el trabajo, suficiente acceso a informaciones, fomentación de la creatividad e iniciativa, apoyo de la gestión y satisfacción general con la empresa.

Robbins<sup>150</sup>, tratando específicamente de la satisfacción en el cargo, sugiere la evaluación de: naturaleza del trabajo, supervisión, remuneración actual, oportunidades de promoción y relaciones con pares.

La retención de empleados está correlacionada a la satisfacción, demuestra Robbins<sup>151</sup>, aunque otras variables como condiciones del mercado de trabajo, expectativas y desempeño del funcionario intervengan en la relación.

Kaplan y Norton<sup>152</sup> recuerdan que, subyacente a esa medida, está el presupuesto de que empleados antiguos y leales cargan los valores, conocimiento

---

<sup>145</sup> KAPLAN, R.; NORTON, D (2001). *Organización direccionada hacia la estrategia: como las empresas que adoptan el balanced scorecard prosperan en el nuevo ambiente de negocios*. Traducción: Afonso C. Cunha Serra. Rio Janeiro.

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> *Apud* NEELY, A (1998). *Measuring Business Performance: Why, what and how*. London: The Economist/ Profile Book.

<sup>148</sup> Ibid, p.14.

<sup>149</sup> KAPLAN, R.; NORTON, D (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>150</sup> ROBBINS, S (2003). *Organizational Behavior*. 10 Ed. New Jersey: Prentice Hall.

<sup>151</sup> Ibid.

de los procesos organizacionales y sensibilidad hacia las necesidades de los clientes.

Para medidas de productividad de los empleados, Kaplan y Norton<sup>153</sup> proponen indicadores como ventas por empleados, valor agregado por funcionario (que substraer de las ventas los costos de compras y servicios usados en la efectuación de las ventas) o ventas por remuneración de los empleados.

#### 1.5.1.1.1. Modelos de Gestión de Personas – Kaplan y Norton – Balanced Scorecard

Uno de los principales riesgos de los proyectos del *Balanced Scorecard* es tornar al proceso estratégico demasiado rígido. Al movilizar personas, procesos y estructuras para operacionalizar la estrategia, durante un periodo de dos a cinco años, la alta administración de la empresa puede comprometerse demasiado con la implementación de planes e iniciativas y permanecer desatenta a los cambios que estén ocurriendo en el ambiente competitivo.

El compromiso del equipo del proyecto del *Balanced Scorecard* con la innovación y renovación pueden ayudar a la organización a superar la amenaza de ser sorprendida por los movimientos competitivos de un nuevo entrante o el lanzamiento de una nueva generación de productos innovadores..

En verdad, toda empresa, independientemente de sus modelos de gestión, corre el riesgo de ser atrapada por un punto de inflexión en sus negocios. En cualquier momento de un tiempo futuro, la efectividad de la actual estrategia de la organización y su historial de éxito comenzarán a ser cuestionados. Una nueva estrategia, una nueva propuesta de valor y una nueva forma de hacer negocios necesitan ser creadas.

De acuerdo con Grove<sup>154</sup>, un punto de inflexión estratégico puede ser entendido como un "periodo en el ciclo de vida de un negocio en que sus conceptos están en vías de cambio. Tal cambio puede significar una oportunidad para alcanzar nuevos niveles, pero también puede ser una señal del comienzo del fin". *El concepto*

---

<sup>152</sup> KAPLAN, R.; NORTON, D (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>153</sup> Ibid.

<sup>154</sup> GROVE, Andrew S (1997). *Só os paranóicos sobrevivem*. São Paulo: Futura, p.71.



de punto de inflexión, así como la idea de destrucción creativa, hacen parte de la esencia de la estrategia de los negocios.

Según Herrero Filho<sup>155</sup>:

Los empresarios, ejecutivos y colaboradores de una organización, aunque perciban o no tengan consciencia de ese hecho, viven en un estado permanente de tensión y dualidad en la gestión de los negocios. Esos profesionales son constantemente desafiados a tomar decisiones entre la ejecución de la actual estrategia o la regeneración de la estrategia, entre la búsqueda por excelencia operacional o de la innovación, entre defender a la actual familia de productos o canibalizar a los propios productos o, todavía, entre mantener la actual estructura organizacional o crear nuevas disposiciones organizacionales.

Esas cuestiones muestran la dupla naturaleza de la gestión de los negocios. De un lado, las organizaciones deben ejecutar sus operaciones con la mayor eficiencia posible, potencializando sus puntos fuertes y competencias para extraer el mayor valor. Por otro lado, las organizaciones necesitan cambiar, transformando a sí mismas por medio de la innovación, anticipación de las tendencias del futuro y de la regeneración de su estrategia.

A pesar de que las elecciones estratégicas de la empresa exijan un *trade-off* entre excelencia operacional e innovación, la alta administración debe introducir en la cultura organizacional la gestión de la renovación. Esa iniciativa producirá un gran impacto en la organización porque los conceptos de excelencia operacional son insuficientes para las empresas que necesitan desarrollarse al ritmo de la evolución de la sociedad y de los mercados.

De acuerdo con Foster<sup>156</sup>, "la excelencia operacional es esencial para la competitividad, entretanto, no será suficiente por si sola para la renovación de la empresa". Los procesos de mejora continua, en gran parte, son valiosos por aquello que ellos consiguen mantener constante en las operaciones de la empresa y no por los cambios incrementales incorporados al trabajo.

En estas condiciones, la estrategia competitiva debe tener a la renovación como foco principal y no apenas la eficiencia operacional. Según Waterman Jr.<sup>157</sup>:

---

<sup>155</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.185.

<sup>156</sup> FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah (2002). *Destruição criativa*. Rio de Janeiro: Campus, p.82.

<sup>157</sup> *Apud* HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.93.

[...] la renovación de la empresa está relacionada a la gestión de cambios con eficacia, adaptando continuamente a su burocracia, estrategia, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los choques y prosperar a partir de las fuerzas que sus competidores diseminan.

En el actual ambiente de los negocios, el único constante es el cambio en sí. La renovación es la última forma en que las empresas lidian con las incertidumbres, imprevistos y oportunidades.

#### 1.5.1.1.2. Modelos de Gestión de Personas – Kaplan y Norton – Balanced Scorecard II

En ese sentido, la gestión de la renovación ofrece otra importante contribución para los proyectos de *Balanced Scorecard*. Uno de los puntos fuertes de la metodología del *Balanced Scorecard* su capacidad para traducir a la estrategia, en términos claros, para todos los participantes de la organización. Entretanto, como nos viene demostrando los cambios inesperados de la sociedad y los imprevisibles movimientos de los competidores, esa claridad esperada de la estrategia es relativa. Lo que torna a la estrategia necesaria para las organizaciones es el hecho de que el futuro es imprevisible y la actividad empresarial envuelve riesgos. En ese sentido, el contexto en el cual la empresa actúa es complejo, de esta forma tornando complejo al proceso de renovación. Sin embargo, se trata de una complejidad inherente al ambiente y no de la estrategia que apenas busca reflejarlo.

La cuestión de la renovación muestra cómo es arriesgado para una empresa permanecer presa a sus modelos mentales, a su base actual de conocimientos y depender de un único conjunto de competencias esenciales.

La motivación, el *empowerment* y el alineamiento están relacionados a incentivar a los funcionarios a "actuar en conformidad con los objetivos organizacionales" y a "darles libertad para tomar decisiones e implantar acciones"<sup>158</sup>. De alguna manera, estas medidas son operacionalizadas mediante prácticas de RH. Kaplan y Norton<sup>159</sup>, citan posibles indicadores: entrenamiento y habilidades de los

---

<sup>158</sup> KAPLAN, R.; NORTON, D (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, p.136.

<sup>159</sup> Ibid.

funcionarios, tiempo para disponibilidad de las informaciones, grado de concientización para las estrategias, número de nuevas ideas, entre otros.

La perspectiva de innovación y aprendizaje presenta sobre posiciones con el concepto de competencia organizacional y, de cierta forma, con las ideas relacionadas al capital intelectual<sup>160</sup>.

Los sistemas de informaciones de capacitaciones que los funcionarios necesitan para desempeñar sus funciones: de nada sirve la motivación y capacitación de las personas se faltan informaciones relevantes a la acción, recuerdan los autores.

Los artefactos de la tecnología de la información y comunicación (hardware, software y sistemas), polémicas aparte, desempeñan un importante papel en la gestión de la estrategia de una empresa. Según los teóricos de la gestión del conocimiento, éstos hacen parte del capital intelectual y del capital estructural de la organización. De acuerdo con Porter<sup>161</sup>, ellos están "permeando todos los puntos de la cadena de valor, transformando a la forma como las actividades de valor son desempeñadas y la naturaleza de los vínculos entre ellas". Todavía, ellos hacen parte del capital de la información, o sea, la "disponibilidad de sistemas de información, infraestructura y de aplicativos de gestión del conocimiento necesarios para soportar a la estrategia, conforme explican Kaplan y Norton<sup>162</sup>.

En la perspectiva del *Balanced Scorecard*, el capital de la información solo crea valor en el contexto de la estrategia. Los proyectos de tecnología de la información deben estar alineados a los temas estratégicos, a los procesos internos de negocios y a los mapas estratégicos de la organización. Además, la tecnología de la información debe viabilizar a la propuesta de valor de la empresa para sus clientes. En síntesis, en la actual complejidad del ambiente de los negocios, ninguna estrategia competitiva puede ser considerada completa si no está apoyada por la estrategia de capital de la información.

---

<sup>160</sup> STEWART, T (1997). A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicolas Brealey Publishing.

<sup>161</sup> PORTER, E. Michael (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, p.113.

<sup>162</sup> KAPLAN, R.; NORTON, D (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Traducción Afonso C. Cunha Serra. Rio Janeiro, p.66.

Según Herrero Filho<sup>163</sup>, en los proyectos de *Balanced Scorecard*, el capital de la información puede contribuir de las siguientes maneras:

- ✓ En la mejoría continua de la eficiencia de los procesos y de las operaciones empresariales.
- ✓ En la entrega de la propuesta de valor para los clientes.
- ✓ En la gestión del relacionamiento con los clientes.
- ✓ En la reducción de los costos de la cadena de valor.
- ✓ En la gestión de la cadena de suministros.
- ✓ En la mejoría de la comunicación entre colaboradores, clientes, proveedores y socios de la empresa.
- ✓ En el apoyo a la innovación y en el desempeño de nuevos productos y servicios.
- ✓ En la facilitación de los procesos de aprendizaje del equipo de colaboradores.
- ✓ En la mejoría del proceso de toma de decisiones de los ejecutivos y colaboradores.
- ✓ En la generación y en la disponibilización de informaciones para medir el desempeño en las cuatro perspectivas de valor.

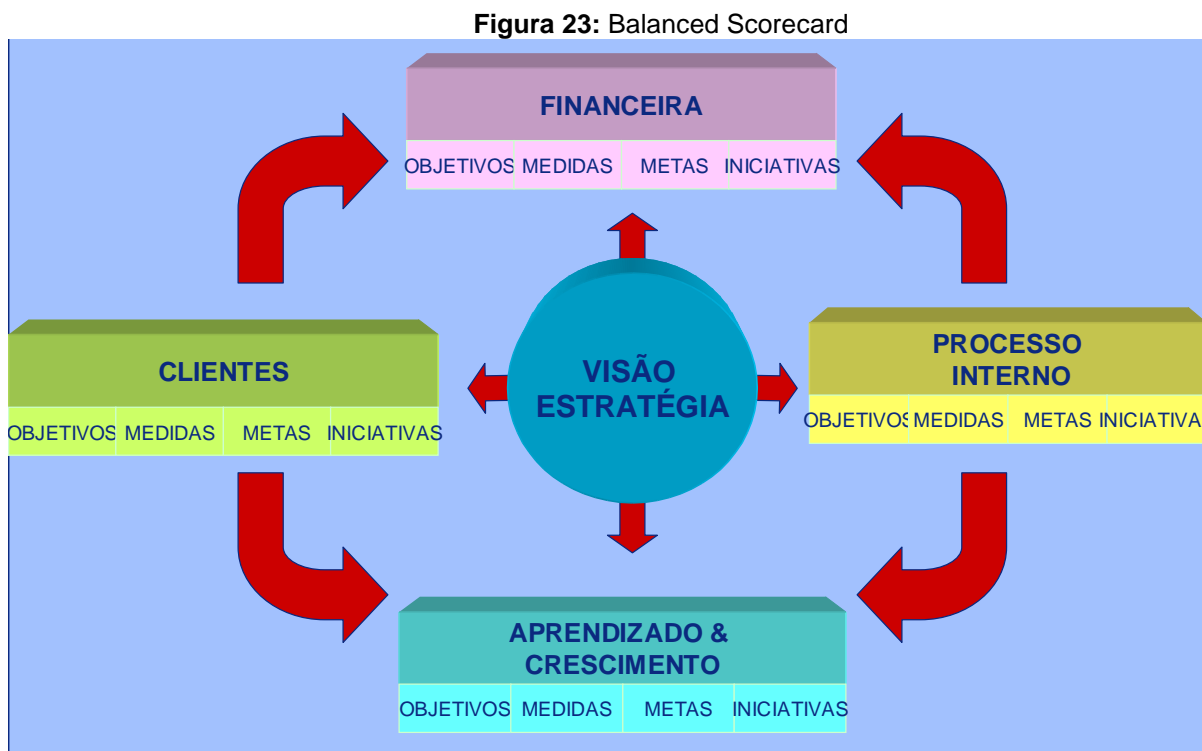
A pesar de la fascinación provocada por la tecnología de la información, no se puede olvidar que ésta solo producirá resultados caso se realicen inversiones en la capacitación y en la educación de las personas. Cada colaborador de la organización tiene necesidades diferentes en relación a las informaciones, además de ser afectado de forma diferente por la tecnología de la información en su día a día de trabajo.

La lógica de uso del *Balanced Scorecard* establece que sean desarrollados objetivos, medidas, metas e iniciativas para cada perspectiva, siempre teniendo por referencia a la visión estratégica para la organización.

---

<sup>163</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.191.

La Figura 23 representa las perspectivas y sus desdoblamientos.



Visión Estratégica, Financiera, Proceso Interno, Aprendizaje y Crecimiento

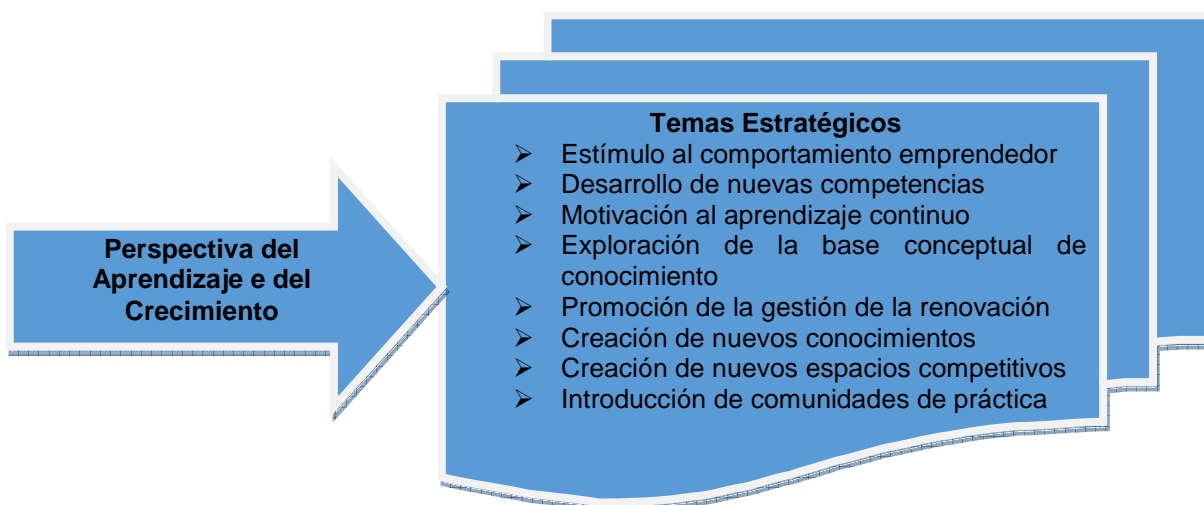
**Fuente:** Kaplan e Norton (1997)

La perspectiva de la renovación y del crecimiento tiene como foco a la evaluación del valor del empleado de la empresa, considerado de una forma amplia como siendo los directores, los gerentes y los colaboradores de la organización. En ese sentido, los objetivos deben ser desarrollados a partir de tres factores que contribuyen para la excelencia operacional, la renovación y el crecimiento sustentado: el comportamiento emprendedor; la motivación hacia el aprendizaje y a la gestión del conocimiento; y el compromiso con la innovación y la renovación.

Los objetivos de esa perspectiva deben reflexionar como el aprendizaje, la creación de nuevos conocimientos, el dominio de nuevas competencias y la atracción de retención de talentos viabilizarán a los desafíos estratégicos de la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos.

Los principales objetivos de la perspectiva de la renovación y crecimiento son ejemplificados en la figura 24.

**Figura 24:** Ejemplo de objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento



**Fuente:** REZENDE, J.F. (2005). **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

### 1.5.2. Gestión Estratégica de Personas

El campo de estudio de la gestión estratégica de personas se consolidó en los años 80 a partir del modelo estratégico apuntado por Fischer<sup>164</sup>. La denominación de gestión estratégica de personas, conocida como *Michigan Concept*, fue utilizada por primera vez en Inglaterra por Fombrun, Tichy y Devanna<sup>165</sup>. Ese concepto define a la gestión estratégica de personas como el vínculo entre la misión, estrategias, estructura y gestión de personas.

Dessler<sup>166</sup> define a la gestión estratégica de personas como la unión de la administración de recursos humanos con metas y objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de la empresa y desarrollar culturas organizacionales que fomentan a la innovación y a la flexibilidad. Por tanto, debe estar centrada en el presupuesto de que los empleados son activos esenciales de la organización y que su valor puede ser aumentado por medio de un abordaje sistemático y coherente de inversión en su formación y desarrollo.

<sup>164</sup> FISCHER, A. L (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, v. 1, p. 11-34.

<sup>165</sup> FOMBRUN, C; ICHY, N.M; DEVANA, M (1984). *A Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

<sup>166</sup> DESSLER, G (2004). *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Pearson.

Mascarenhas<sup>167</sup>, al enfocar la gestión estratégica de personas, presenta a la evolución, presupuestos, compromisos, prioridades, críticas y fronteras que permean el debate sobre el tema. En relación a la evolución, el autor apunta que los orígenes de la gestión estratégica de personas se anclan al paradigma de adecuación individuo-cargo difundido por la teoría clásica de la administración, cabiendo al departamento de recursos humanos apenas gestionar funciones administrativas sin pensar en el factor humano como ventaja competitiva. Atraviesa por la Teoría de las Relaciones Humanas, que percibe a la organización como un sistema social complejo y sistémico, evidencia y populariza el papel de la gestión de personas para el alcance de los objetivos estratégicos de una organización. Sigue por la Teoría de la Contingencia que considera la necesidad de alineamiento de la gestión de personas al ambiente externo, la estrategia y la cultura organizacional.

Mascarenhas<sup>168</sup> apunta teorías organizacionales que se relacionaron con la gestión estratégica de personas: desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas, en el cual el enfoque principal reposa sobre la gestión provisional de competencias y prácticas-clave como la personalización, adaptación, movilización, intercambio y anticipación.

De acuerdo con Inyang<sup>169</sup>, la gestión estratégica de personas surgió como un cambio de paradigma, en el cual el RH tradicional, direccionado hacia servicios de soporte transaccional y administrativo y prácticas aisladas, como apuntado anteriormente por Mascarenhas<sup>170</sup>, cedió lugar a la preocupación en integrar la gestión de recursos humanos y la gestión estratégica de la organización con el objetivo de alcanzar ventaja competitiva, sustentable y de largo plazo a través de las personas. Partió del aspecto esencialmente administrativo para el aspecto estratégico del negocio, afirmación también defendida por Wrigh, Snell & Dyer<sup>171</sup>.

---

<sup>167</sup> MASCARENHAS, A.O (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

<sup>168</sup> Ibid.

<sup>169</sup> INYANG, B.J (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*. v. 7. p. 23-36.

<sup>170</sup> MASCARENHAS, A.O (2008). *Op. Cit.*

<sup>171</sup> WRIGHT, P.M; SNELL S.A; DYER, Lee (2005). New models of strategic HRM in a global context. *Int. J. of Human Resource Management*, 2005 v. 16, n. 6, p. 875–881.

Para Wrigh, Snell & Dyer<sup>172</sup>, el área de recursos humanos, históricamente, era vista principalmente como una función interna, vinculada a procesos y actividades rutinarias. Para ellos, la función básica de la gestión estratégica de personas es la preocupación con la concepción e implementación de un conjunto de políticas consistentes internamente y prácticas que aseguran que el capital humano de una organización contribuya para la realización de los objetivos del negocio.

En relación a la necesidad de alineamiento y consistencia entre políticas, prácticas y objetivos estratégicos defendidos por Wrigh, Snell & Dyer<sup>173</sup>, se torna oportuno complementar con la perspectiva de Ulrich<sup>174</sup>. Este autor subdivide a la gestión estratégica de personas en dos grandes ejes de políticos: el eje "estratégico" (de largo plazo) y el eje "operacional" (de corto plazo) que deben ser tratados en conjunto. Conforme resalta Albuquerque y Leite<sup>175</sup>, la necesidad de pensar en recursos humanos de forma estratégica resulta, principalmente, del reconocimiento de la importancia de considerar a la influencia y la complejidad del ambiente externo en la formulación de las estrategias de negocios. El autor apunta la necesidad de profesionales multidisciplinares, con capacidad de reconocer cambios e interpretar sus impactos en las políticas de la empresa de corto y largo plazo.

Otro factor resaltado por Albuquerque y Leite<sup>176</sup> es la ocurrencia de cambios en las relaciones de trabajo resultante del aumento de la competitividad entre las organizaciones. Esa concepción se rediseñó y tiene por objetivo principal atender a los intereses de los *stakeholders*. Esto implica desarrollar como políticas de recursos humanos a manutención de las personas en la organización de modo flexible, con intercambio de carreras y funciones, foco en el desempeño e incentivos grupales a fin de favorecer el trabajo en equipo. Además de los profesionales multidisciplinares apuntados por Albuquerque<sup>177</sup>, se resalta la importancia de la preparación de esos empleados para desempeñar funciones presentes y futuras.

---

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> Ibid.

<sup>174</sup> ULRICH, D (1996). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard University Press.

<sup>175</sup> ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N.R.P. (Orgs.) (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

<sup>176</sup> ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N.R.P. (Orgs.) (2009). *Op. cit.*

<sup>177</sup> Ibid.



Al apuntar la necesidad de pensar estratégicamente sobre la gestión de personas, Albuquerque y Leite<sup>178</sup> proponen un modelo que muestra la integración de la estrategia de gestión de personas en la estrategia corporativa. Ese modelo está representado en la Figura 25. Para el autor, la formulación estratégica se presenta como un proceso que permite la organización, reflexión y definición de propósitos, orientando e implementando acciones para atingirlos.

**Figura 25:** Integración de la estrategia de RH a la estrategia de la empresa



**Fuente:** ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N.R.P. (Orgs.) (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 41

En el alineamiento de la gestión de personas con la estrategia corporativa, Albuquerque<sup>179</sup> coloca como factor a la adopción de una estrategia que comprometa a las personas con los objetivos de la organización, partiendo del presupuesto de que el compromiso de los colaboradores está directamente relacionado al desempeño organizacional. La estrategia de compromiso hace oposición a la estrategia de control.

<sup>178</sup> Ibid.

<sup>179</sup> ALBUQUERQUE, L.G (2002). *Gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 35-50.

La estrategia de compromiso se diferencia de la estrategia de control al ver a los empleados como socios del negocio. Consiste en desarrollar acciones que propicien mejor desempeño y confianza mutua entre equipos de trabajo, mayor participación en las tomas de decisiones, reducción de niveles jerárquicos, foco a largo plazo y desarrollo y enriquecimiento de carreras. A eso se le añade el análisis de ambiente externo que afecta directa o indirectamente a las relaciones de trabajo y el análisis de las capacidades internas de las personas. En la estrategia de control, los empleados son vistos como números, costos y factores de producción, que, para desempeñar bien las funciones, deben ser mandados y controlados.

Además de la multidisciplinariedad de los empleados, la preparación para ejercer acciones presentes y futuras y la capacidad de trabajo en equipo, apuntadas por Albuquerque y Leite<sup>180</sup> y Albuquerque<sup>181</sup>, nuevos cambios, apuntados por Hendry y Pettigrew<sup>182</sup>, se hacen necesarios: a) planificación de personal, teniendo como foco los objetivos estratégicos de la organización; b) visión de las personas como recursos estratégicos de la organización; c) conducción y alineamiento de la gestión estratégica de personas con la estructura formal y esa estructura con los objetivos estratégicos del negocio; d) alineamiento de las prácticas de RH, tales como selección, evaluación, entrenamiento y desarrollo, sistema de recompensas, relaciones de empleo con la cultura de la organización.

En línea con el pensamiento de Inyang<sup>183</sup> y Wright, Snell & Dyer<sup>184</sup>, ya se encontraban a las ideas de Albuquerque y Leite<sup>185</sup>, Albuquerque<sup>186</sup>, Marucci y Tortato<sup>187</sup>, cuando afirmaban la necesidad del entrelazamiento de la gestión

---

<sup>180</sup> ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N.R.P. (Orgs.) (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

<sup>181</sup> ALBUQUERQUE, L.G (2002). *Gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.

<sup>182</sup> HENDRY, C. e PETTIGREW, A (1990). Human Resource Management: an Agenda for the 1990's, *International Journal of Human Resource Management*, v.1, n. 1, p.20.

<sup>183</sup> INYANG, B.J (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*. v. 7.

<sup>184</sup> WRIGHT, P.M; SNELL S.A; DYER, Lee (2005). New models of strategic HRM in a global context. *Int. J. of Human Resource Management*, v. 16, n. 6, p. 875–881.

<sup>185</sup> ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. R. P. (Orgs.) (2009). *Op. Cit.*

<sup>186</sup> ALBUQUERQUE, L. G (2002). *Op. Cit.*

<sup>187</sup> MARUCCI, J.C; TORTATO, U (2000). *Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos: uma interação necessária*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santa Catarina.

estratégica de personas con la estratégica organizacional. Tal entrelazamiento se hace necesaria una vez que las políticas y prácticas de gestión de personas deben ser coherentes y consistentes con la planificación global de la empresa.

Con el objetivo de agregar otros factores que pueden contribuir par ala elucidación del campo de la gestión estratégica de personas, se torna oportuno presentar la pesquisa de Martin-Alcazar, Romero-Fernandez y Sanchez-Gardey<sup>188</sup>. Por intermedio de una refinada revisión bibliográfica, Martin-Alcazar, Romero-Fernandez y Sanchez-Gardey<sup>189</sup>, clasifican a la literatura sobre la gestión estratégica de personas en cuatro perspectivas: la universalista; la de contingencia; la configuracional; y la contextual. Aunque diferentes, al equilibrar las principales contribuciones y limitaciones de esas perspectivas, es posible extraer un modelo comprensivo e integrativo que contribuye para ampliar el conocimiento.

Para los autores arriba, el valor de la perspectiva universalista reside en la demostración de la importancia de la gestión estratégica de personas. Sin embargo, según los autores, esa perspectiva posee limitaciones, tanto en el dominio teórico cuando en el metodológico. En este punto, la perspectiva de la contingencia complementa el modelo universalista a la medida en que, al incluir las relaciones ambientales externas, los investigadores pasan a utilizar técnicas de investigación más sofisticadas, permitiendo una comprensión más profunda de la gestión estratégica de personas.

Ese sistema todavía presenta una brecha: no considera como el sistema de recursos humanos es estructurado. Tal brecha puede ser rellenada por los presupuestos de la perspectiva configuracional. Esa perspectiva introduce el concepto de sinergias internas entre prácticas de recursos humanos, políticas y estrategias y ofrece un análisis interno de las funciones, definiendo sus principales elementos y explica cómo pueden ser organizados.

Ya la perspectiva contextual ofrece un cuadro de análisis más amplio de la gestión estratégica de personas al inserir a la dimensión social en el escenario de la perspectiva configuracional presentada en el párrafo anterior, proponiendo una explicación que ultrapasa el nivel organizacional y considerando la importancia de

---

<sup>188</sup> MARTÍN-ALCÁZAR, F; ROMERO-FERNÁNDES, P.M; SANCHEZ-GARDEY, G (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, pp. 633-659.

<sup>189</sup> Ibid.

los factores ambientales sociales, culturales, gubernamentales, políticos, sindicales, etc. Esa perspectiva se aproxima del modelo de gestión estratégica de personas.

Martin-Alcazar, Romero-Fernandez y Sanchez-Gardey<sup>190</sup> proponen un modelo de la gestión estratégica de recursos humanos en el cual, al integrar las perspectivas universalista, contingencial, configuracional y contextual, también definen a la gestión estratégica de personas como "un conjunto integrado de prácticas, políticas y estrategias por medio del cual las organizaciones gestionan a su capital humano, que influencia y es influenciado por las estrategias de negocio, el contexto organizacional y el contexto socioeconómico".

Se presenta a seguir un cuadro comparativo sobre las ideas de los autores que versan sobre la gestión estratégica de personas.

**Tabla 7:** Comparación entre las ideas de los autores que teorizan sobre la gestión estratégica de personas

Autores	Idea principal
Dessler (2004)	Define a la gestión estratégica de personas como la unión de la administración de recursos humanos con metas y objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de la empresa y desarrollar culturas organizacionales que fomentan la innovación y flexibilidad.
Martin-Alcazar, Romero-Fernandez y Sanchez-Gardey (2005)	Proponen un modelo de la gestión estratégica de recursos humanos en el cual, al integrar las perspectivas universalista, contingencial, configuracional y contextual, también definen a la gestión estratégica de personas como "un conjunto integrado de prácticas, políticas y estrategias por medio del cual las organizaciones gestionan a su capital humano, que influencia y es influenciado por las estrategias de negocio, el contexto organizacional y el contexto socioeconómico".
Wright, Snell & Dyer (2005)	Afirman que la función básica de la gestión estratégica de personas es la preocupación con la concepción e implementación de un conjunto de políticas consistentes internamente y prácticas que aseguran que el capital humano de una organización contribuya para la realización de los objetivos del negocio.
Mascarenhas (2008)	Apunta teorías organizacionales que se relacionan con la gestión estratégica de personas: desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas, en el cual el enfoque principal reposa la gestión previsional de competencias y prácticas clave como personalización, adaptación, movilización, intercambio y anticipación.
Albuquerque y Leite (2009)	Afirman que el aumento de la competitividad entre las organizaciones es resultado de la ocurrencia de cambios en las relaciones de trabajo. Esa concepción se rediseñó y tiene por objetivo principal atender a los intereses de los <i>stakeholders</i> . Esto implica desarrollar como políticas de recursos humanos a manutención de las personas en la organización de modo flexible, con intercambio de carreras y funciones, foco en el desempeño e incentivos grupales a fin de favorecer el trabajo en equipo.

<sup>190</sup> MARTÍN-ALCÁZAR, F; ROMERO-FERNÁNDEZ, P.M; SANCHEZ-GARDEY, G (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, pp. 633-659, p.155.

Autores	Idea principal
Inyang (2010)	La gestión estratégica de personas surgió como un cambio de paradigma, en la cual el RH tradicional, direccionado hacia servicios de soporte transaccional y administrativo y prácticas aisladas.

Fuente. Elaboración propia

### 1.5.2.1. Gestión por Competencias

La gestión por competencias surge a través de los estudios del Dr. David C. McClelland con relación a la motivación humana. Según explica Alles<sup>191</sup>, “comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.”

De esta forma, McClelland destaca que la motivación humana es compuesta por tres factores principales, estos siendo: los logros como motivación, que se refiere al esfuerzo por sobresalir; el poder como motivación, definido como la influencia que tiene un individuo sobre otro o, en otras palabras, liderazgo; y la pertenencia o afiliación como motivación, vista como la aspiración de interrelacionarse con los demás colaboradores dentro de la organización. Estos factores luego fueron postulados como la teoría de las tres necesidades.

Al entender que el colaborador no necesita apenas conocimientos pero también motivación para alcanzar un mejor desempeño, surge la gestión por competencias. O sea, el proceso de evaluación y administración de las capacidades específicas de los colaboradores que tiene una empresa considerados necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. Hoy en día, las empresas no solo evalúan el rendimiento de un profesional, pero también su potencial creativo e innovador.

**Tabla 8:** Comparación entre los objetivos de la gestión estratégica de personas y de la gestión por competencias

Objetivos de la gestión estratégica de personas	Objetivos de la gestión por competencias
Ajustar las políticas de gestión de personas a las estrategias corporativas.	Vincular las acciones de reclutamiento y selección, entrenamiento y remuneración a la visión, misión y valores y a la cultura de la organización.
Envolver a los funcionarios por medio de los	Comunicar comportamientos valorizados.

<sup>191</sup> ALLES, Martha (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. 2ª edición. Buenos Aires: Granica, p. 75.

Objetivos de la gestión estratégica de personas	Objetivos de la gestión por competencias
procesos de comunicación.	
Asegurar la capacidad de la organización para involucrarse en procesos de cambios.	Desarrollar ventajas competitivas actualizando de forma permanente al conjunto de competencias que la organización posee.
Monitorear de forma continua al ambiente organizacional.	Focalizar la atención en comportamientos volteados para la satisfacción de los clientes, orientando a los gerentes con relación a la estrategia y a la cultura corporativa.

**Fuente:** Adaptado por el autor de RUANO *apud* SAMPAIO LANA; PARADELA FERREIRA (2007, p.9)

Es fundamental saber cómo atraer y retener colaboradores aptos para hacer con que la empresa florezca en una economía cada vez más competitiva. Por eso, el papel de la gestión por competencias viene creciendo más y más y debe ser visto como un proceso continuo alineado a las estrategias organizacionales vinculado a diferentes áreas, como: reclutamiento y selección, gestión de carrera, evaluación de desempeño y entrenamiento.

El significado de la palabra competencia varía de acuerdo a diferentes épocas y autores. Cuando empleada por primera vez en el contexto administrativo, competencia era definido como la capacidad que tiene una persona de desempeñar de modo eficiente una función en particular. Sin embargo, hoy día competencia es mucho más que eso.

Zarifian<sup>192</sup>, por ejemplo, definía a la competencia, traducido por el autor, como “asumir responsabilidades frente a situaciones de trabajo complejas (aliado) [...] al ejercicio sistemático de una reflexividad en el trabajo”. En este sentido, la competencia es vista como un factor individual relacionado a la toma de decisiones y sus consecuencias dentro de una organización.

Este autor también destaca que el sistema productivo es compuesto por tres características principales vinculados a los desafíos confrontados en la gestión por competencia. Éstos son:

- ✓ Los incidentes, o sea, las variables creadas por imprevistos que alteran las rutinas productivas en las organizaciones.
- ✓ La importancia de la comunicación entre los colaboradores de la organización.

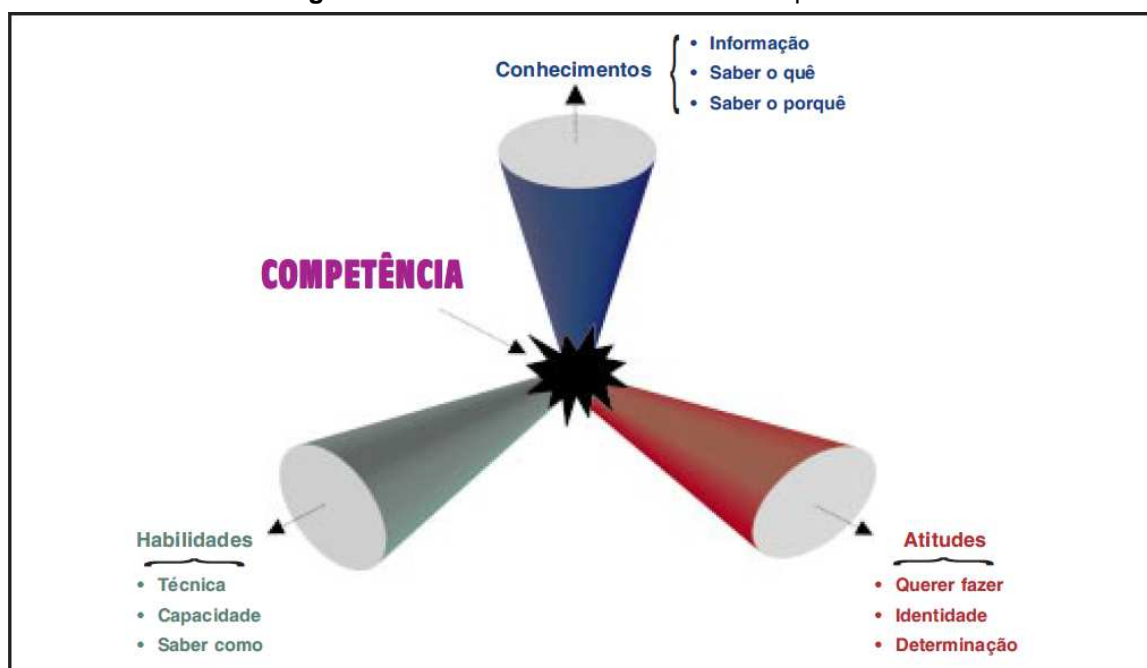
<sup>192</sup> ZARIFIAN *apud* PENA BRANDÃO, Hugo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás (2001). *Organização, Recursos Humanos e Planejamentos. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, p. 2.

- ✓ La prestación de servicio que depende de cada individuo dentro de la organización con el objetivo de llegar a una meta en común: satisfacer al cliente, ya sea directo como indirecto.

Por otro lado, Prahalad<sup>193</sup> describe a la competencia de forma más amplia como “el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente como coordinar las diversas habilidades de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.”

En el libro *Gestión por competencias: el diccionario*, Alles<sup>194</sup>, sostiene que existen competencias cardinales que son compartida entre las organizaciones. Entre ellas mencionamos: compromiso, ética, prudencia, justicia, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, innovación, flexibilidad, empoderamiento, autocontrol, desarrollo de las personas y conciencia organizacional.

**Figura 26:** Las tres dimensiones de la competencia



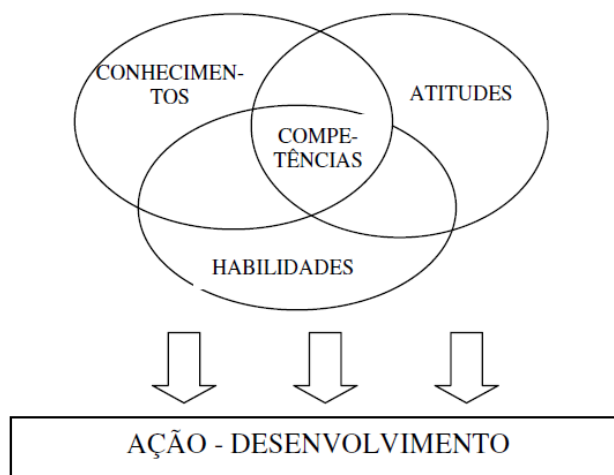
**Fuente:** DURAND *apud* PENA BRANDÃO, Hugo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás (2001, p.3)

<sup>193</sup> PRAHALD *apud* SAMPAIO LANA, Manuela; PARADELA FERREIRA, Victor Cláudio (abril/mayo de 2007) *Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas*. Juiz de Fora: Estação Científica. Pág 4.

<sup>194</sup> ALLES, Martha (2005). *Op. cit.*, p. 92.

Las competencias mencionadas arriba son vistas como claves para establecer el plan estratégico y, consecuente, alcanzar los resultados deseados por la organización.

**Figura 27:** El Funcionamiento de la Gestión por Competencias



**Fuente:** VIEIRA SOARES; RODRIGUES DE ANDRADE (2010, p.487)

Siguiendo esta línea de pensamiento, Carbone et al.<sup>195</sup> señalan que para comprender esta nueva filosofía de gestión se debe percibir que las competencias son compuestas de varias facetas, las cuales poseen cuatro características esenciales:

- ✓ Dinámica: requieren interacción constante dentro y fuera de la organización objetivando su expansión y actualización.
- ✓ Sistemática: busca desarrollar estrategias para integrar a la organización en el mercado.
- ✓ Cognitiva: busca relacionar a las competencias individuales y grupales con las tareas a llevarse a cabo dejándose llevar por el modelo de gestión adoptado por la organización.
- ✓ Holística: percibe la importancia e interacción de y entre todos los departamentos y valores tangibles e intangibles dentro de la organización para alcanzar un objetivo en común.

#### 1.5.2.1.1. Modelos de Gestión por Competencias

<sup>195</sup> CARBONE et al *apud* VIEIRA SOARES; RODRIGUES DE ANDRADE (2010, p.6)



### a. Hay-McBer

Fundada por David McClelland en la década de 50 del siglo XX, la gestión por competencias según la consultora americana McBer afiliada con el Grupo Hay se basa en la corriente conductista que concierne las diversas acciones que cada colaborador toma para lograr su desempeño individual y, consecuentemente, el objetivo final de la organización. Para McClelland, toda acción tiene una motivación y es por esto que basa a su modelo de gestión por competencias en su teoría de motivación humana que se fundamenta en tres conceptos principales: logros, poder y pertenencia o afiliación.

En las palabras de Cuenca<sup>196</sup>, “en suma: la acción fundada en características personales o motivos da lugar a una acción, entendida como una conducta observable y ésta da lugar a un resultado concreto, el de desempeño laboral”.

**Figura 28:** Metodología del modelo Hay-McBer



**Fuente:** CUENCA CERVERA (2010, p.233)

Según explican Selker et al<sup>197</sup>, traducido por el autor:

En esencia la metodología Hay-McBer fue ideada para determinar los máximos niveles de eficacia a través de una base de empleados. Este razonamiento se basa en la idea de que si se podía determinar los criterios al definir el máximo nivel de eficacia entre los empleados, y si individuos a ser admitidos y/o promovidos fueran evaluados utilizando estos criterios, se crearía una base de empleados, en general, operando a la máxima eficiencia.

Estos criterios dicen respecto a las competencias definidas por el modelo Hay-McBer. Para McClelland<sup>198</sup>, la competencia se define como “una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un desempeño superior.”

<sup>196</sup> CUENCA CERVERA, J. Javier (2010). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. España: Instituto Nacila de Administración Pública. Pág. 233.

<sup>197</sup> SELKER, Gregory L; SRIKANITA, Paam PhD. (Marzo de 2004). *Analysis of the Hay-McBer approach and side—by-side comparison to Performance-Values Assessment*. Selker Leadership, p. 1. <http://www.selkerlead.net/news-ideas/wp-content/uploads/2009/06/analysis-of-hay-mcber-in-comparison-to-pva.pdf>

En la Figura 29 podemos comprobar las competencias genéricas utilizadas por este modelo siempre enfocado en los conceptos motivacionales de McClelland.

**Figura 29:** Competencias genéricas según Hay McBer

**Competencias Genéricas de Hay McBer**

Gestión Personal	Gestión del equipo	Logro y acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Dirección de personas</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por el logro</li> <li>• Preocupación por el orden</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>
Pensamiento		Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Búsqueda de información</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Orientación al servicio al cliente</li> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Conocimiento organizativo</li> <li>• Desarrollo de las interrelaciones</li> </ul>

**Fuente:** HayGroup apud PALOMO VADILLO (2010) p.64.

*b. DDI (Development Dimensions International)*

Fundada y dirigida por William Byham en 1970 para la consultora DDI, tiene como objetivo final identificar y construir competencias de acuerdo a las mismas que ha desarrollado.

Este modelo se basa en competencias genéricas suponiendo la existencia de conductas características de un individuo al ejecutar su trabajo en un cargo en específico. Estas conductas son consideradas genéricas ya que pueden ser adoptadas por otros colaboradores dentro de una organización para realizar una función similar.

Según explica Saracho<sup>199</sup>, “Este modelo, por tanto, se sustenta en los principios de las “mejores prácticas” y el “benchmarking”, es decir, la premisa que sostiene que lo que da buenos resultados en una organización también los dará en otra, por lo tanto sólo hay que copiarlo.”

<sup>198</sup> SPENCER Y SPENCER apud CUENCA CERVERA, J. Javier (2010). *Op. Cit.*, p.233.

<sup>199</sup> SARACHO, José María (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL editores. Pág. 189.

O sea, este modelo tiene por objetivo identificar aquellas competencias que resultan efectivas dentro de una organización para adaptarlas a otra. Para esto, las competencias son definidas tomando en cuenta los análisis de los cargos dentro de la organización. Luego se clasifican en niveles de requisitos y competencias exigidas para cada cargo.

En las palabras de Saracho<sup>200</sup>, este tipo de modelo está directamente vinculado a la mejora de la calidad de gestión y el mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia de negocios.

### *c. Funcional*

Este modelo establece que existen parámetros mínimos que una persona en determinado cargo debe alcanzar para que se puedan cumplir con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos por la organización para cumplir con su meta de producción.

En las palabras de Saracho<sup>201</sup>:

El modelo funcional, permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad y productividad. Se trata de identificar las competencias existentes para la correcta operación de equipos y tecnología, así como la eficiente gestión a nivel productivo de los mandos de supervisión y técnicos.

Las competencias dentro de este modelo son determinadas por la cadena productiva de valor y las principales funciones productivas. O sea, las competencias son delineadas a partir de situaciones laborales reales en el espacio de trabajo las cuales necesitan ser verificadas a través de procedimientos objetivos de evaluación.

A diferencia de otros modelos, el modelo funcional busca analizar y puntuar el desempeño del colaborador para llevar a cabo una función en particular. De esta forma, trazando las capacidades necesarias para cumplir con una función en particular.

En general, este modelo tiene como base generar:

---

<sup>200</sup> Ibid, p. 190.

<sup>201</sup> Ibid, p. 211.

- ✓ Sistemas de normalización: objetiva crear normas de competencia vinculadas y de acuerdo a sindicatos y organizaciones de un sector de producción en particular para servir como referencia para ese sector.
- ✓ Certificación de competencias: proceso de certificación a través de la evaluación y aprobación de trabajadores según su nivel de competencia establecido por las normas de los sistemas de normalización.

#### d. *Iceberg*

Formulado por Spencer y Spencer, este modelo clasifica a las competencias en dos grandes grupos: las habilidades y conocimientos y las actitudes y valores vinculados a la personalidad de cada colaborador.

Spencer y Spencer<sup>202</sup> definen a la competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”. Los mismos entienden por característica subyacente a la competencia que se desarrolla a partir de la personalidad de un individuo y que pesa en su conducta con relación a diversas situaciones y desafíos en el área de trabajo.

Estos autores exponen que existen cinco competencias cardinales:

- Motivación: se define como la consistencia y el desempeño de una persona para lograr sus objetivos.
- Características: dice respecto a la respuesta consistente de un individuo a una situación dada o al recibimiento de información.
- Concepto de uno mismo: compone los valores, actitudes e imagen propia que un individuo tiene de sí mismo.
- Conocimiento: saberes que una persona adquiere a través de experiencias y estudio de una o unas áreas en específico.
- Habilidad: capacidad de un individuo para realizar una actividad, sea esta física o mental.

---

<sup>202</sup> SPENCER y SPENCER *apud* ALLES, Martha (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica, p.78.

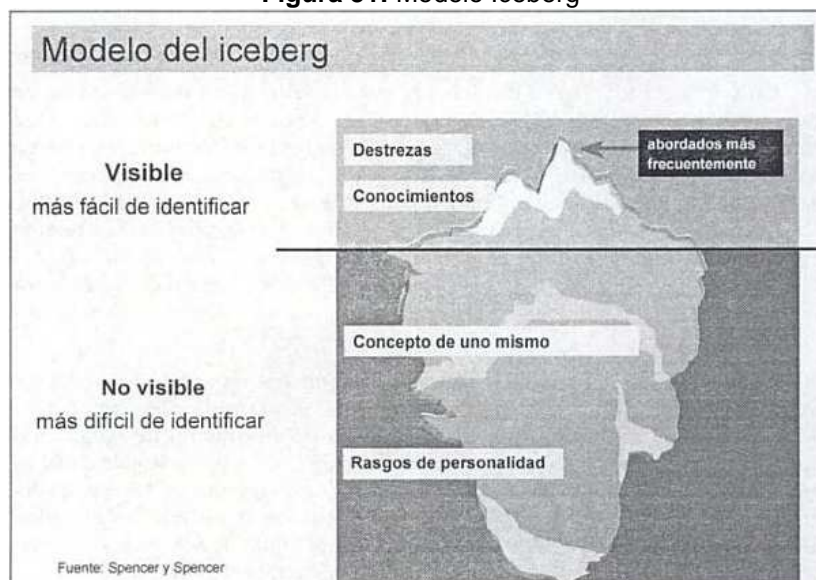
Siguiendo el raciocinio de Spencer y Spencer, Alles explica que “el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad”<sup>203</sup>.

**Figura 30:** Clasificación de competencias según su dificultad de detección



**Fuente:** SPENCER y SPENCER apud ALLES (2006, p.81)

**Figura 31:** Modelo Iceberg



**Fuente:** SPENCER y SPENCER apud ALLES (2006, p.81)

Como podemos ver en la Figura 31, Spencer y Spencer desarrollan el modelo Iceberg en el cual clasifican las competencias en dos grupos: las visibles y las no

<sup>203</sup> ALLES, Martha (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica, p.81.

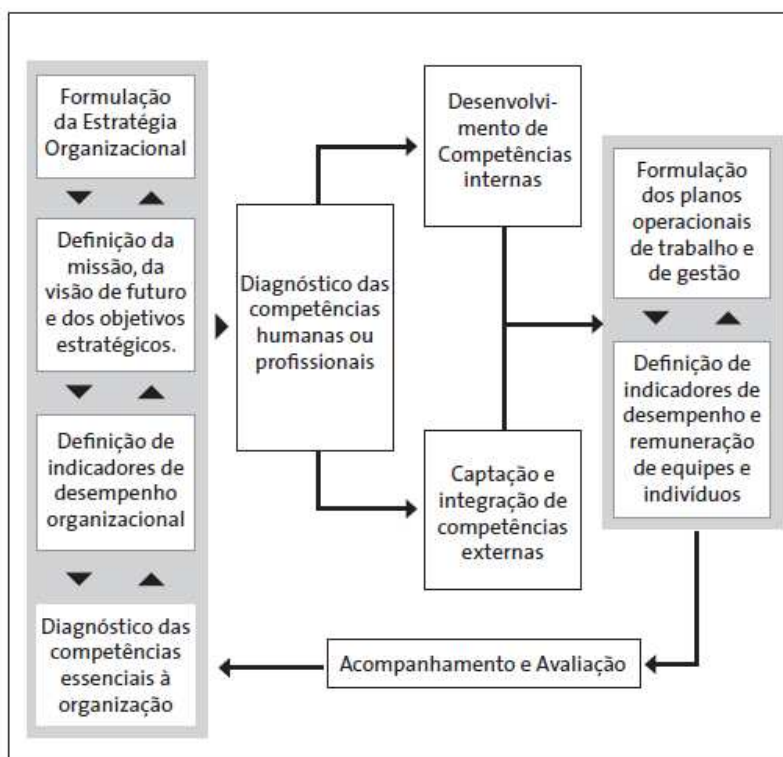
visibles. Las visibles componen las competencias más fáciles de identificar y las que son utilizadas con más frecuencia, como las destrezas y conocimientos. Por otro lado las no visibles conciernen las competencias no visibles, o sea, las más difíciles de identificar porque pertenecen a la personalidad de cada cual, como: el concepto que el individuo tiene de sí mismo y los rasgos de su personalidad.

#### e. Carbone

Desarrollado por el brasileño Pedro Paulo Carbone, el punto de partida de este modelo concierne los procesos compuestos y basados en habilidades, conocimientos y actitudes de cada colaborador en una organización tomando en consideración el objetivo estratégico general y particular de cada área de negocio.

Para Carbone<sup>204</sup>, traducido por el autor, “a partir de la formulación de las estrategias es posible realizar el diagnóstico o mapeamiento de las competencias (organizacionales y humanas).”

**Figura 32:** Modelo de Gestión por Competencias

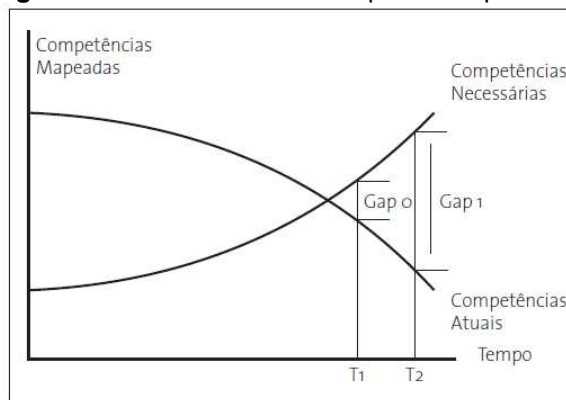


**Fuente:** CARBONE apud ALMEIDA DE SOUZA; ANDRADE FILHO (2010, p.75)

<sup>204</sup> CARBONE apud ALMEIDA DE SOUZA, Meire; ANDRADE FILHO, João de (octubre de 2010). A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humanos. *Revista Interfaces*, p.75.

Sin embargo, para poder trazar las estrategias organizacionales se tiene que evaluar cuáles son las competencias necesarias para alcanzar el objetivo. Para Carbone<sup>205</sup>, traducido por el autor, “este es el proceso de identificar el gap, o la diferencia existente entre las competencias necesarias para concretizar la estrategia formulada y las competencias internas ya disponibles en la organización.”

**Figura 33:** Identificación del Gap de Competencias



**Fuente:** CARBONE apud ALMEIDA DE SOUZA; ANDRADE FILHO (2010, p.75)

A su vez, Almeida et al.<sup>206</sup> explican que el proceso al cual se refiere Carbone se puede realizar a través de informes gerenciales, encuestas de satisfacción al cliente con relación a los profesionales, servicios y productos ofrecidos por la organización. Tomando al profesional como el principal factor de cualquier organización, es sumamente importante captar a personas capacitadas para cumplir con las metas de la organización a largo plazo.

Por tanto, todas las etapas en el modelo de gestión de competencias deben ser seguidas para alcanzar planes operacionales eficaces. Sin embargo, no podemos olvidar que “estos procesos necesitan ser equilibrados, pues en la falla de uno de ellos todos son comprometidos, visto que son diseñados de acuerdo a las exigencias e influencias ambientales de la organización, sean éstas internas o externas.”<sup>207</sup>

<sup>205</sup> CARBONE apud ALMEIDA DE SOUZA, Meire; ANDRADE FILHO, João de. *Op. cit.*

<sup>206</sup> *Ibid*, p.75.

<sup>207</sup> CARBONE apud ALMEIDA DE SOUZA, Meire; ANDRADE FILHO, João de (octubre de 2010). *Op. cit.*, p. 76.

## 1.6. GESTIÓN DE NEGOCIOS

Las técnicas de gestión fueron difundidas entre los países a partir del siglo XX. Desde entonces, la globalización de los mercados y la fuerte competición trajo consigo la necesidad de la planificación empresarial, que tiene por objetivo la excelencia organizacional y la anticipación de la empresa, delante de las intemperies mercadológicas.

En el escenario de cambios continuos de un ambiente competitivo, la gestión organizacional es considerada una cuestión relevante para su eficiencia, pues afecta directamente a su capacidad de sobrevivencia, una vez que la organización es "una unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar un objetivo común"<sup>208</sup>. Por eso, es importante percibir como se da la intervención administrativa del gestor y cuáles son las fluctuaciones de su ambiente diario.

La gestión es definida como el conjunto de prácticas administrativas colocadas en ejecución para el alcance de las metas y objetivos definidos por la organización, comprendiendo el establecimiento de condiciones para la efectividad del trabajo. En este sentido, el gestor tiene el desafío de alinear las estrategias organizacionales con las competencias y habilidades individuales, ayudando a la organización a alcanzar el alto desempeño por medio de la utilización de todos los recursos disponibles. Su capacidad esencial es la capacidad administrativa<sup>209</sup>.

Mediante esto se entiende que para ejercer estas prácticas administrativas, las atribuciones gerenciales pasan por desafíos y dilemas como el de decidir lo que hacer a pesar de la incertidumbre, gran diversidad e inmenso volumen de informaciones potencialmente relevantes, y el de hacer con que un gran y diversificado conjunto de personas haga lo que tiene que ser hecho, a pesar del poco control directo sobre la mayoría de ellas<sup>210</sup>.

Además de eso, los gerentes son confrontados frecuentemente con distintas situaciones las cuales ellos tienen que responder bajo condiciones de tensión e, inmediatamente, sin tiempo para cálculos o análisis prolongados, induciendo el

---

<sup>208</sup> ROBBINS, Stephen Paul (2005). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.2.

<sup>209</sup> CHANLAT, J. F (2001). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 4v.

<sup>210</sup> KOTTER, J. P (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.



trabajador a usar su iniciativa en el sentido de dar el mayor rendimiento a las organizaciones<sup>211</sup>.

Entonces, se percibe que la gestión en las organizaciones debe buscar una postura de superación, innovación y creación continua con características contagiosas que estimulen las personas hacia el alcance de los objetivos organizacionales, pues la propia historia del hombre demuestra claramente que todas las veces en que él coloca delante de sí a un desafío mayor, más intenso y significativo, se torna más osado, valiente, emprendedor y autoconfiante y, así, el desempeño gerencial se envuelve la medida de cuan eficiente y eficaz es el gerente. En este contexto, se percibe que

Desde que la Administración pasó a ser tratada como Ciencia Social aplicada, a principio del siglo XX, diferentes propuestas teóricas y conceptuales han sido alternadas en un proceso evolutivo de comprensión del fenómeno del comportamiento de las organizaciones.

El eje del tiempo en que se observa el desarrollo teórico conceptual de la Administración demuestra que, aunque siempre esté orientada a la búsqueda de condiciones favorables al desempeño organizacional, esa ramificación de la Ciencia cambió progresivamente el enfoque de sus pesquisas. Al inicio, con las corrientes pioneras de la Administración Científica y de la Teoría Clásica de la Administración, predominantemente influenciadas por la Ingeniería, se buscaba optimizar los procesos como objetivo central de los estudios. Poco a poco, la Psicología, la Sociología y las Ciencias Humanas, de forma general, pasaron a influenciar los conceptos de la Administración, conduciendo al surgimiento de escuelas como la de Relaciones Humanas y la Comportamental, en las cuales el énfasis de los estudios pasó a direccionarse al ser humano como principal condicionante del desempeño de las organizaciones. El tiempo demostró los errores y correcciones de cada una de esas diversas corrientes, conduciendo a abordajes integrativas que proponen el rescate de los aspectos positivos de cada una de ellas, como es el caso de la Teoría Neoclásica, que surgió a mediados del siglo XX, y de ramificaciones como la Teoría de Sistemas y el Abordaje Contingencial de la Administración. Por tanto, a partir de esas vertientes conceptuales, el énfasis pasó a ser el 'negocio', o sea, los resultados

---

<sup>211</sup> TAYLOR, Frederick Winslow (1990). *Princípios de administração científica*. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas.

de las acciones organizacionales vistos como retorno proporcionado a los inversionistas.

#### 1.6.1. Gestión de Negocios – estrategia para el desempeño organizacional

En medio a esa nueva base de la Administración, surgen las primeras propuestas de aplicación de los principios de Estrategia como forma de obtener el mejor desempeño organizacional.

La estrategia está presente en las organizaciones de varias formas, aun porque la misma no es apenas objeto de estudio de la Administración. Bowman, Singh y Thomas<sup>212</sup> ponderan que la evolución del estudio de la estrategia aplicada a la gestión refleja un pluralismo teórico, prestando conceptos y teorías de otras disciplinas, tales como la Economía, la Psicología, las Ciencias Políticas y las Comportamentales. Por tanto, la revolución de conceptos y teorías de cada una de esas áreas proporciona cambios en los estilos y acciones administrativas.

La presencia de la estrategia en las actividades administrativas de las organizaciones talvez esté relacionada a la necesidad de su sobrevivencia en un ambiente competitivo y desafiador.

Ghemawat<sup>213</sup> argumenta que el término estrategia fue originalmente utilizado por los griegos para referirse al jefe militar, comandante de las fuerzas. Hasta el presente, es común encontrar al concepto de estrategia asociado a objetivos militares como se puede observar, por ejemplo, en las propias definiciones encontradas en diccionarios de la lengua española.

La revolución industrial proporcionó una expresiva ampliación de la capacidad de producción de las empresas a través de la organización del trabajo y de la tecnología, ocasionando la necesidad de estudiar las fuerzas de mercado. Como una forma de moldear esas fuerzas, surgió, por primera vez, la asociación de la estrategia a los negocios<sup>214</sup>.

---

<sup>212</sup> BOWMAN, E.H; SINGH, H; THOMAS, H (2002). The domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications, p. 31-51.

<sup>213</sup> GHEMAWAT, P (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e Casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

<sup>214</sup> GHEMAWAT, P (2000). *Op. cit.*

La estrategia aplicada a las organizaciones modernas inicialmente fue comprendida como un enfoque complementario a las formas tradicionales de planificar y controlar funciones que antes eran demasiado enfocadas en la administración del presupuesto financiero. Todavía, según Ghemawat<sup>215</sup>, en la década de 1950, ocurrió un desarrollo paralelo de la discusión sobre la adecuación de la estrategia de empresas en relación al ambiente de negocios y al uso de la planificación como forma de buscar mejores condiciones de sobrevivencia de las empresas.

#### 1.6.2. Gestión de Negocios – SWOT

Otro paso reconocido como importante en la literatura sobre la estrategia aplicada al comportamiento de las organizaciones fue dado cuando se propuso la técnica de análisis denominada SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Concebida por la Escuela de Harvard en la década de 1950, el análisis SWOT se fundamentó en la preocupación con la identificación del negocio en que la empresa actuará. Aunque se caracterice como un modelo que tiene como principal resultado el despertar del sentido crítico de los gestores para la necesidad de adaptación de la organización a su medio ambiente.

En el inicio de los años 60, se comenzaron a discutir las posibles combinaciones entre oportunidades, riesgos y recursos corporativos como determinantes de la elección de la estrategia económica más adecuada para los negocios. La planificación a largo plazo, como era denominado hasta entonces, fue siendo gradualmente substituida en las empresas por la Planificación Estratégica.

Con la intención declarada de ampliar la visión de los ejecutivos que limitaban la consideración de la competencia a la preocupación con los productos, Theodore Levitt publicó, en 1960, el artículo *Marketing Myopia*. En él, defendía la definición de la misión del negocio como medio de ampliar su competitividad. Según Mintzberg y Quinn<sup>216</sup>, esa nueva mentalidad encontró adeptos como empresas que redefinieron la misión y negocio en función de las nuevas orientaciones. Por otro lado, provocó críticas sobre la excesiva simplificación de la idea de que cambios en la definición del negocio podría influir en el desarrollo de competencias distintivas, en último

---

<sup>215</sup> Ibid.

<sup>216</sup> MINTZBERG, H; QUINN, J.B (2001). *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

análisis, en la competitividad de las empresas. De cualquier forma, se observó una discusión académica sobre la aplicación de conceptos de estrategia a la gestión.

Al final de la década de 60 e inicio de la década de 70, algunos autores como Igor Ansoff y Henry Mintzberg, pasaron a cuestionar el modelo de planificación estratégica hasta entonces defendida por la mayoría de los autores<sup>217</sup>. Ansoff<sup>218</sup> defendió la premisa de que un nuevo producto o negocio debería tener relación con los que son actualmente desarrollados en la empresa y presentó un modelo para explicitar la convergencia entre la línea estratégica corporativa y la de negocios. Mintzberg argumentó que la estrategia no puede ser definida en términos estáticos, ya que fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas son muy relativas en el tiempo.

### 1.6.3. Gestión de Negocios – Estrategia - Henry Mintzberg Y Ansoff

Así, Mintzberg<sup>219</sup> introduce la noción de cambio en la estrategia, cuestionando el carácter demasiado estático del análisis SWOT. Las fuerzas y debilidades, en el plan interno de análisis, comienzan a ser vistas como motores o frenos que cambian en el tiempo, en función de otras variables.

El reconocimiento del dinamismo ambiental incita a reflexionar sobre el futuro en términos de escenarios, o sea, realizar la planificación en relación a posibles situaciones ambientales futuras para ajustar mejor a las reacciones de la empresa. Así, se incentivó la creciente utilización de métodos de previsión, especialmente los de naturaleza prospectiva, que consisten en extrapolar del pasado para el futuro o para construir el presente a partir del futuro. Aunque el futuro tenga su punto de partida en el presente, es más que una mera continuación del mismo y, aunque no exista planificación sin previsiones, la planificación no se restringe apenas a predecir.

También, según Mintzberg<sup>220</sup>, las estrategias no son formadas exclusivamente de forma deliberada de la planificación estratégica, que puede no

---

<sup>217</sup> GHEMAWAT, P (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*: Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman.

<sup>218</sup> ANSOFF, H. I (1965). *The Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

<sup>219</sup> MINTZBERG, H (1973). Strategy – Making in Three Modes, *California Management Review*, v. 16, nº 2, Winter, p. 44-53.

<sup>220</sup> MINTZBERG, H (1973). Strategy – Making in Three Modes, *California Management Review*, v. 16, nº 2, Winter, p. 44-53.

ser el resultado de una acción intencional ya que la decisión estratégica es el producto de un juego de poder en medio de una coligación de socios.

La visión crítica del modelo original del análisis SWOT provocó su evolución y adaptación a nuevos preceptos como, por ejemplo, ocurrió en trabajos sobre segmentación. Uno de esos trabajos, surgido en el inicio de la década de 80, es el de Abell<sup>221</sup>, para quien solo hace sentido considerar el análisis SWOT a nivel global de la empresa cuando tiene un solo mercado o un solo producto. Las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas deben ser estudiadas para cada segmento competitivo específico, aun porque solo se pueden evaluar los cuatro componentes del análisis SWOT en relación a los competidores.

Conforme se observa, difundida y adoptada en empresas de todo el mundo hasta los días actuales, el análisis SWOT representa una propuesta para la acción estratégica que evolucionó bastante con el pasar del tiempo desde su concepción original. La evolución prosigue y, después de décadas de ensayos y experimentos, los gestores vieron surgir un nuevo concepto de gestión, denominado Administración Estratégica, cuya propuesta remonta a la década de 80 y viene incorporando a las ideas citadas arriba seguidas de contribuciones de diferentes corrientes.

#### 1.6.4. Gestión de Negocios – estrategia para el desempeño organizacional

Este es el caso de Porter<sup>222</sup>, con expresiva contribución con modelos para la formulación de estrategias. Entre ellos, la propuesta para comprender a los contornos y los determinantes del juego competitivo en un sector de actividad de modo a identificar los factores claves de éxito y la relación entre rentabilidad y riesgo. Entre las diversas propuestas que presentó, Porter<sup>223</sup> llama la atención a la existencia de grupos estratégicos, con formas competitivas diferenciadas en una determinada industria. Otra propuesta de ese mismo autor es la de las estrategias genéricas, o sea, las grandes estrategias que conducen a una posición dominante y remiten a tres formas principales de creación de valor: la ventaja en costos, la diferenciación y la focalización<sup>224</sup>. Finalmente, Porter<sup>225</sup> propone y describe la

---

<sup>221</sup> ABEL, D.F (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>222</sup> PORTER, M.E (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

<sup>223</sup> Ibid.

<sup>224</sup> PORTER, M.E (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

cadena de valor, que permite comprender como una empresa construye su estrategia y su ventaja competitiva en la secuencia de la elección de una estrategia genérica sin perder el control y la coherencia de la cadena de valor.

Si por un lado frecuentemente surgen nuevos modelos como propuestas a la evolución de la estrategia aplicada a la Administración, también es común cuestionar a los modelos consagrados. Prahalad y Hamel<sup>226</sup>, por ejemplo, cuestionan el abordaje clásico de la estrategia, argumentando que ese abordaje no permite explicar la trayectoria competitiva de las organizaciones empresariales. Con base en estudios realizados en empresas japonesas, esos autores constataron que las organizaciones investigadas, partiendo de una posición competitiva desfavorable, consiguieron cambiar el juego de la competencia a su favor. Según ellos, la causa fue la práctica de una estrategia que representa una nueva filosofía, a la cual denominan de 'intención estratégica', que consiste en colocar a las empresas en el centro de la formulación de la estrategia. Eso implica en adoptar como objetivo la transformación de las reglas del juego y la creación de nuevos espacios competitivos. Los dos presupuestos básicos de esa filosofía son la búsqueda por una visión ambiciosa y de largo plazo y el desarrollo de un conjunto de competencias centrales. Para ser exitosa, la empresa debe desarrollar ventajas competitivas múltiples y no durables y, por otro lado, adoptar estrategias de transformación y renovación, cambiando la posición antes que la competencia tome la iniciativa. En síntesis, en la concepción de Prahalad y Hamel<sup>227</sup>, la mejor estrategia para las empresas sería tornarse el autor de su futuro, asumiendo una posición de mantenerse siempre en el ataque.

La noción de intención estratégica comprendida en los presupuestos de Prahalad y Hamel<sup>228</sup> contiene un elemento común en relación a otros abordajes sucedáneos. Es el caso de la Visión Basada en Recursos o RBV (*Resource Based View*), que también representa una reacción al abordaje clásico para contestar el determinismo ambiental en el desempeño de la organización. Prahalad y Hamel<sup>229</sup>

---

<sup>225</sup> Ibid.

<sup>226</sup> PRAHALD C.K; HAMEL. G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, nº 3, May-June.

<sup>227</sup> Ibid.

<sup>228</sup> PRAHALAD C.K; HAMEL G (1990). *Op. cit.*

<sup>229</sup> Ibid.

proponen una concepción de estrategia radicalmente opuesta a la adecuación a las condicionantes ambientales: a partir de sus propios recursos y competencias, la empresa puede transformar las condiciones de su medio ambiente. Con una postura semejante, la RBV, inspirada en Penrose<sup>230</sup> y su concepción de la empresa como un conjunto de recursos productivos, entiende que las competencias distintivas de la empresa se basan en sus recursos y capacidades. Esos recursos y capacidades pueden ser representados por activos tangibles (sistemas de distribución, patentes, economías de escala y otros) o intangibles (reputación, imagen de la marca, potencial de los recursos humanos y así sucesivamente). Wernerfelt<sup>231</sup> define recurso como cualquier cosa que puede ser pensado como un punto fuerte o una debilidad de una empresa. Según él, las organizaciones consiguen una ventaja al adquirir o desarrollar recursos superiores a los de sus competidores.

Renovada en 1980 a partir de los trabajos de autores como Wernerfelt<sup>232</sup> y Rumelt<sup>233</sup>, sucedidos por diversos otros, la RBV viene caracterizándose como una de las principales vertientes conceptuales en la actualidad. En poco más de una década, esa visión se afirmó como una de las aproximaciones dominantes de la estrategia aplicada a la Administración.

A partir de la breve descripción de la evolución histórica del pensamiento estratégico aplicado a la Administración, se nota que siempre hay una presencia de dos perspectivas centrales: la que focaliza el ambiente externo y la que enfatiza los recursos de la empresa. La teoría sobre la Estrategia Empresarial, en la actualidad, se basa de la combinación de esas dos perspectivas en que reside el éxito de las estrategias organizacionales. Con base en esa observación, la estrategia en la Administración de las organizaciones ha sido objeto de estudios diversos y complementares. Algunos de ellos son elegidos como referencia para este trabajo y serán detallados a seguir.

---

<sup>230</sup> PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

<sup>231</sup> WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, 1994, p. 171-80.

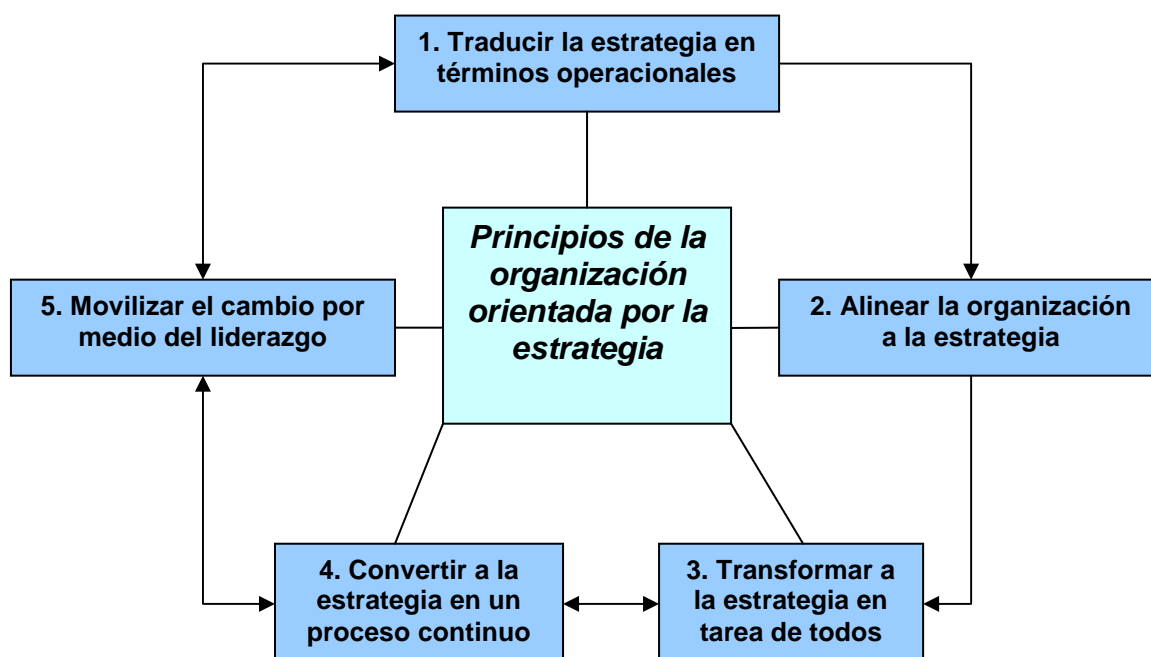
<sup>232</sup> Ibid.

<sup>233</sup> RUMELT, R.P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: LAMB, R. B. (ed). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

### 1.6.5. Los Principios de una Organización Direccionada Hacia la Estrategia

La experiencia, la pesquisa, la reflexión y los resultados de los proyectos de *Balanced Scorecard* realizados entre 1992 y 2000, posibilitaron a Norton y Kaplan a identificar los principios de una organización orientada por la estrategia y que, al mismo tiempo, utiliza la nueva herramienta de gestión. La figura 34 permite una visualización de esos principios.

**Figura 34:** Los principios de la organización hacia la estrategia



**Fuente:** Adaptado KAPLAN, R; NORTON, D (1997). *A Estratégia em ação: balanced scorecard*.

Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus.

Kaplan e Norton<sup>234</sup> resaltan que,

[...] sin una descripción abarcadora de la estrategia, los ejecutivos no pueden divulgar con facilidad a la estrategia entre si y compartirla con los funcionarios. Sin el entendimiento común de la estrategia, los ejecutivos son incapaces de promover el alineamiento en torno a ella. Sin el alineamiento, los ejecutivos no tienen condiciones de implementar sus nuevas estrategias.

En el complejo ambiente competitivo en el cual se desarrollan las organizaciones, uno de los mayores desafíos de los ejecutivos es la promoción de

<sup>234</sup> KAPLAN, R; NORTON, D (1997). *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus.



un alineamiento entre las metas individuales y las metas estratégicas de la organización.

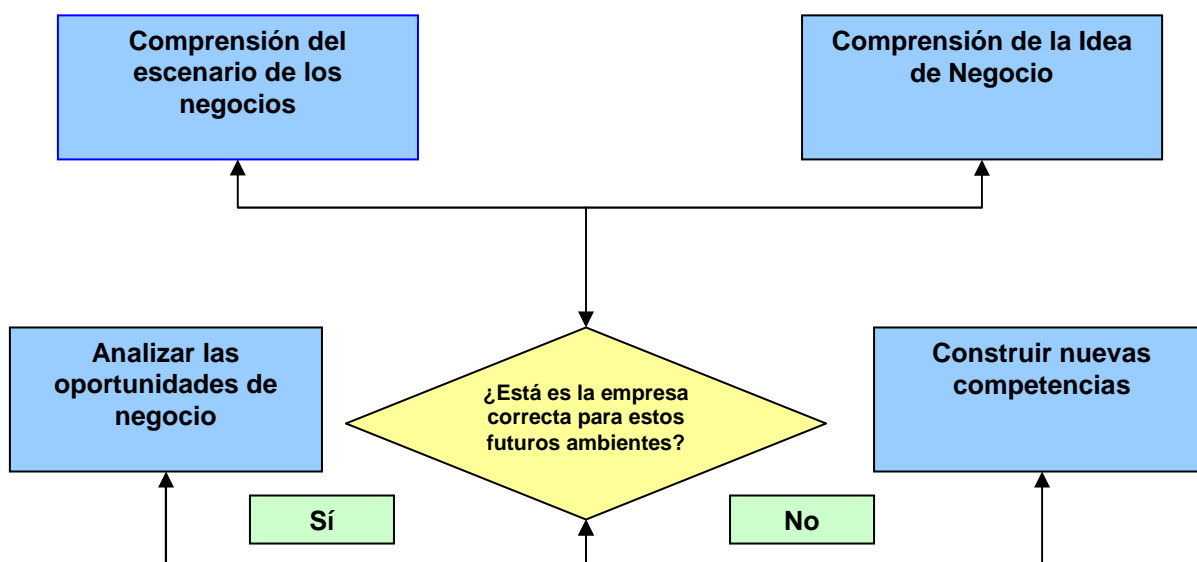
#### 1.6.6. Análisis del escenario de los negocios

Los escenarios hacen posible con que una organización identifique qué desafíos de negocios enfrentará.

Según Peter Schwartz<sup>235</sup>, los escenarios no son adivinaciones: ellos representan una herramienta para ordenar la percepción sobre ambientes alternativos futuros. Los escenarios son historias sobre cómo el mundo podrá transformarse en el futuro y qué impacto esto tendrá en la vida de las personas, grupos y organizaciones. El análisis de escenarios permite evaluar si la organización posee los recursos y las competencias necesarias para ser exitosa en relación a las grandes tendencias que están modelando el futuro de los negocios.

De acuerdo con Heijden<sup>236</sup>, el liderazgo de la organización necesita evaluar si existe una adecuación entre el ambiente de los negocios y la idea de negocio y como eso influenciará la creación de valor para el cliente y la efectividad del portfolio de competencias de la organización, como muestra la Figura 35.

**Figura 35:** Adecuación entre el medio ambiente de los negocios y la idea de negocio



**Fuente:** HEIJDEN, Kees Van Der (2004). *Cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman.

<sup>235</sup> SCHWARTZ, Peter (1995). *A arte da previsão*. São Paulo: Scritta.

<sup>236</sup> HEIJDEN, Kees Van Der (2004). *Cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman.

En la metodología de la gestión estratégica basada en el *Balanced Scorecard*, el grupo responsable por el proyecto del BSC deberá buscar el significado para la organización en relación a las ocurrencias relatadas por la historia de los escenarios<sup>237</sup>.

En el análisis de escenarios, la principal responsabilidad del grupo de implementación es imaginar cómo las narrativas afectarán los objetivos estratégicos de las perspectivas de valor del negocio (figura 23).

#### 1.6.7. Análisis SWOT de la empresa

La gestión de la estrategia también utiliza el modelo SWOT (Puntos Fuertes y Débiles, Amenazas y Oportunidades) para evaluar a los impactos de las fuerzas sectoriales en las perspectivas de valor. Entretanto, adopta como instrumento de análisis al modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas desarrolladas por Michael Porter<sup>238</sup>.

La interacción entre las fuerzas macroambientales y las fuerzas sectoriales resulta en nuevas amenazas y oportunidades para la empresa, como muestra la Figura 36.

**Figura 36:** Amenazas de las fuerzas sectoriales en las Perspectivas de Valor



**Fuente:** PORTER, E. Michael (1996). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>237</sup> PORTER, E. Michael (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>238</sup> PORTER, E. Michael (1996). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

El análisis SWOT posibilitará un mayor diálogo y aprendizaje entre el equipo del proyecto del *Balanced Scorecard* si fuera complementado por el análisis del impacto de las fuerzas macroambientales (amenazas y oportunidades) sobre las perspectivas de valor.

#### 1.6.8. Análisis de las fuerzas competitivas y las perspectivas de valor

El análisis de las fuerzas competitivas que actúan en una determinada industria (negocio o sector de actividad) es un otro prerrequisito para la elaboración de la estrategia de negocios.

De acuerdo con Porter<sup>239</sup>, la ventaja competitiva de una empresa poder ser identificada (y medida) por el valor que consigue crear para sus clientes y es demostrada por el superior retorno sobre la inversión a largo plazo.

Entretanto, ese retorno es afectado por la constante acción de cinco fuerzas competitivas, que disputan entre sí a una parcela mayor del valor generado por el negocio. Además de eso, según Porter<sup>240</sup>, las cinco fuerzas competitivas (nuevos entrantes en el negocio; amenaza de sustitución; poder de negociación de los compradores; poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre las empresas que disputan el mercado) muestran como las fronteras entre los sectores de actividades están siendo eliminadas, surgiendo competencia de donde menos se espera.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de un determinado sector (por ejemplo, químico, automovilístico, de informática, de telecomunicaciones y de ventas minoristas) porque actúan en el sentido de influenciar los precios practicados, los costos, la innovación, la generación de nuevos conocimientos y la masa crítica de inversiones, que son los factores determinantes del retorno sobre la inversión.

La recomendación de Porter<sup>241</sup> es que una empresa busque un posicionamiento sustentable de mercado que la proteja (como, por ejemplo, la posición de Microsoft en el sector de informática), reduzca el impacto (como, por ejemplo, Gol en el sector de aviación) o aun que la empresa sea capaz de influenciar

---

<sup>239</sup> PORTER, E. Michael (1996). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>240</sup> Ibid.

<sup>241</sup> PORTER, E. Michael (1996). *Op. cit.*

(como, por ejemplo, Dell en la comercialización de productos de informática), a fin de conseguir una rentabilidad por encima del promedio del sector.

Un análisis más profundo sobre la dinámica de las cinco fuerzas puede ser encontrado en el libro *Estrategia competitiva*, de Michael Porter. Entretanto, para los proyectos de *Balanced Scorecard* es importante tener una visión general de las principales características de esas fuerzas competitivas y cómo ellas afectan a las cuatro perspectivas de valor.

#### a. Fuerza 1: La amenaza de Entrada

La entrada en un nuevo negocio puede ocurrir por el desarrollo interno de nuevas competencias, adquisición de empresa actuante en el mercado, realización de *joint venture* o, todavía, por la realización de fusión entre empresas.

Según Herrero Filho<sup>242</sup>:

Un nuevo entrante influencia a las bases actuales de la competición porque trae nuevas competencias, nuevas capacidades, nuevas inversiones y el deseo de ganar *market-share* en relación a las empresas ya establecidas. El éxito de los nuevos entrantes dependerá fundamentalmente de las barreras existentes (como, por ejemplo, elevados niveles de capital, diferenciación de productos y acceso a los canales de distribución) y de la reacción esperada de las empresas existentes contra ese nuevo *player*. En este caso, el riesgo recae en que las empresas líderes subestimen a las competencias del nuevo entrante o demoren para responder a sus movimientos competitivos, principalmente aquellos relacionados a la reducción de precios o innovaciones de productos.

La tabla 9 muestra el impacto de un nuevo entrante en las perspectivas de valor.

**Tabla 9:** El impacto de nuevos entrantes en las perspectivas de valor

<b>Perspectiva del <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Impacto de la fuerza <i>Nuevos Entrantes</i> en el negocio</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede afectar el objetivo de retorno sobre la inversión.</li> <li>➤ Puede afectar el objetivo de crecimiento de las ventas.</li> </ul>
Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede afectar la captación y la retención de clientes.</li> <li>➤ Puede exigir cambios en la propuesta de valor.</li> </ul>
De los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir mejoras en la eficiencia operacional.</li> <li>➤ Puede provocar cambios en la innovación de productos.</li> </ul>
De aprendizaje y renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede representar la pérdida de</li> </ul>

<sup>242</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.52.

	talentos. ➤ Puede exigir el dominio de nuevas competencias.
--	--

**Fuente:** BECKER, B.E. et al. (2001). **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”:** interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus.

## b. Fuerza 2: Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Existentes

La rivalidad entre empresas puede ser observada cuando un participante está descontento con su posicionamiento e identifica una oportunidad para satisfacer mejor a las necesidades y expectativas de sus clientes, o, todavía, cuando la alta administración es presionada para mejorar el desempeño de los negocios.

De acuerdo con Ferrero Filho<sup>243</sup>:

La rivalidad es percibida en el mercado por medio de tácticas de reducción de precios, promociones, mejora de los servicios a los clientes, ampliación de las garantías o introducción de nuevos productos. Algunos factores como, por ejemplo, el tamaño de los rivales, el lento crecimiento del negocio, la ausencia de diferenciación y las barreras de salida afectan directamente a la intensidad y forma en que la rivalidad se desarrollará. La rivalidad refleja la zona de atrito de la estrategia competitiva de las empresas que compiten entre sí. El punto a ser observado es que el éxito de un rival dependerá de la efectividad con que implemente la estrategia escogida y de la calidad de respuesta de sus oponentes.

La tabla 10 muestra el impacto de la rivalidad entre los competidores en las perspectivas de valor.

**Tabla 10:** El impacto de la rivalidad entre los competidores en las perspectivas de valor

<b>Perspectiva del <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Impacto de la rivalidad entre los competidores en el negocio</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir el aumento de los gastos de promoción y propaganda.</li> <li>➤ Puede exigir fuertes reducciones de costos.</li> </ul>
Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede perjudicar a la lealtad de los clientes.</li> <li>➤ Puede aumentar el poder de negociación de los clientes.</li> </ul>
De los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir revisión de los servicios a los clientes.</li> <li>➤ Puede llevar a un rediseño de la cadena de suministros.</li> </ul>
De aprendizaje y renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir aprendizaje para imitar productos y servicios de los rivales.</li> <li>➤ Puede exigir cambios en la cultura</li> </ul>

<sup>243</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.53.

	organizacional.
--	-----------------

**Fuente:** BECKER, B.E. et al. (2001). **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”:** interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus.

### c. Fuerza 3: Amenaza de Productos Sustitutos

Muchas empresas enfrentan la amenaza de ver a sus productos siendo substituidos por ofertas de empresas de otros sectores de actividad. Por ejemplo, la industria siderúrgica ve a su principal producto, el acero, siendo amenazado por substitutos en plástico, aluminio y cerámica; la industria azucarera es amenazada por edulcorantes artificiales y los fabricantes de espejos están compitiendo con los fabricantes de lentes de contacto.

Según Herrera Filho<sup>244</sup>:

La amenaza de substitutos acaba estableciendo un precio tope para los productos de una industria, promoviendo un *trade-off* entre precio y desempeño de diferentes productos y materiales y, todavía, la agregación de nuevos servicios que pueden satisfacer a una misma necesidad básica. Los productos substitutos afectan la rentabilidad de los productos y en especial las empresas con elevada rentabilidad. Entretanto, la disposición de una empresa para utilizar una nueva solución depende de los costos de cambio, del tiempo y de las inversiones necesarias para la fuerza de trabajo y también de los clientes aprender a utilizar el nuevo producto.

La tabla 11 muestra el impacto de productos substitutos en las perspectivas de valor.

**Tabla 11:** El impacto de los productos substitutos en las perspectivas de valor

<b>Perspectiva del <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Impacto de los productos substituidos en el negocio</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir una reducción en el precio tope de los productos.</li> <li>➤ Puede exigir inversiones en nuevos activos.</li> </ul>
Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir aumento en los diferenciales del producto.</li> <li>➤ Puede estimular la venta cruzada de productos.</li> </ul>
De los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir rediseño de la experiencia de compra del cliente.</li> <li>➤ Puede exigir la gestión de alianzas estratégicas.</li> </ul>
De aprendizaje y renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir el liderazgo en la introducción de nuevos productos.</li> <li>➤ Puede exigir el desarrollo de tecnologías estratégicas.</li> </ul>

<sup>244</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.54.

**Fuente:** BECKER, B.E. et al. (2001). **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”:** interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus.

#### d. Fuerza 4: Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación del comprador es ejercitado cuando él fuerza a sus proveedores a reducir el precio de los productos o cuando exige una ampliación de los servicios prestados, en la misma condición de precios. El poder de un comprador es alto cuando él compra una gran cantidad de los productos de una determinada industria. Según Herrera Filho<sup>245</sup>:

El poder de negociación del comprador depende, además de su tamaño y concentración, de los siguientes factores: los productos que el comprador adquiere representan una gran parte de sus costos, los productos que son adquiridos son estandarizados o no diferenciados, o todavía el comprador enfrenta bajos costos de cambio. Un comprador con alto poder de negociación tiene como alternativa estratégica la posibilidad de promover la integración vertical de los insumos estratégicos a sus negocios.

La Tabla 12 muestra el impacto del poder de la negociación de los compradores en las perspectivas de valor.

**Tabla 12:** El Impacto del poder de negociación de los compradores en el negocio

<b>Perspectiva del <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Impacto del poder de negociación de los compradores en el negocio</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir una negociación de los precios de los productos.</li> <li>➤ Puede impedir el repase del aumento de precios de los insumos.</li> </ul>
Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir un atendimento más diferenciado.</li> <li>➤ Puede exigir aumento del nivel de servicios prestados.</li> </ul>
De los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir reducción de los plazos de entrega.</li> <li>➤ Puede transferir costos de la cadena de suministros.</li> </ul>
De aprendizaje y renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir más conocimiento de sus operaciones.</li> <li>➤ Puede exigir entrenamiento de su equipo de colaboradores.</li> </ul>

**Fuente:** BECKER, B.E. et al. (2001). **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”:** interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus.

#### e. Fuerza 5: Poder de Negociación de los Proveedores

<sup>245</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.54.

Un proveedor tiene gran poder de negociación cuando es capaz de amenazar a los participantes de una industria con elevación de precios, reducción de los volúmenes o, todavía, estandarizar la calidad de los productos. Cuando tiene gran poder, un proveedor puede cobrar precios diferentes de acuerdo con diferencias en el valor creado a partir del relacionamiento con sus clientes.

Según Herrera Filho<sup>246</sup>, cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores, no se debe concentrar apenas en empresas, porque los trabajadores, en especial aquellos organizados en sindicatos, pueden mantener gran poder de negociación.

Un proveedor es poderoso cuando, por ejemplo, no sufre la competencia de productos substituidos, el sector en el cual actúa es denominado por pocas empresas, un cliente aisladamente no es importante para él o, todavía, cuando el producto del proveedor es un importante insumo para el negocio del cliente.

La Tabla 13 muestra el impacto del poder de los proveedores en las perspectivas de valor.

La metodología de la gestión de la estrategia basada en el *Balanced Scorecard* busca promover una integración y un diálogo entre las cinco fuerzas competitivas y las cuatro perspectivas de valor, con la finalidad de que el equipo del proyecto tenga condiciones de escoger objetivos que realmente reflejen a la estrategia competitiva.

**Tabla 13:** El poder de los proveedores en las perspectivas de valor

<b>Perspectiva del <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Impacto de los proveedores en el negocio</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir un traslado del aumento de costos en los precios de los productos.</li> <li>➤ Puede exigir la mejora de productividad.</li> </ul>
Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir aumento de la capacidad de negociación con los clientes.</li> <li>➤ Puede estimular el aumento de la cantidad de clientes.</li> </ul>
De los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir el desarrollo de nuevos proveedores globales.</li> <li>➤ Puede exigir rediseño de la cadena de adquisición y logística.</li> </ul>
De aprendizaje y renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede exigir nuevas habilidades de relacionamiento con los clientes.</li> <li>➤ Puede exigir nueva política de relacionamiento con los empleados.</li> </ul>

**Fuente:** BECKER, B.E. et al. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”*: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>246</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.54.



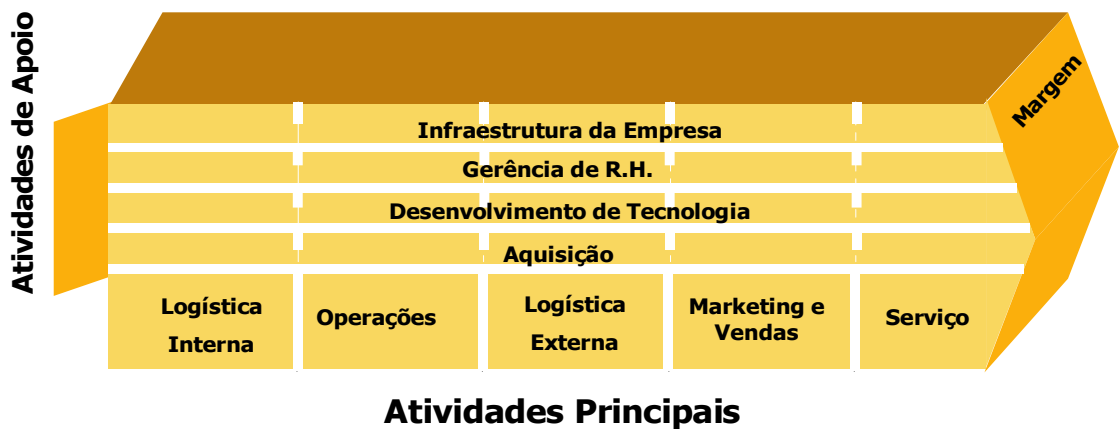
### 1.6.9. La cadena de valor y las perspectivas de valor

La cadena de valor es otra importante herramienta analítica que puede ser considerada útil en la formulación de la estrategia. El concepto fue originalmente desarrollado por Michael Porter cuando buscaba identificar las fuentes de las ventajas competitivas de una empresa. De acuerdo con Porter<sup>247</sup>,

[...] la ventaja competitiva no puede ser entendida al mirar a una empresa como un todo. La misma proviene de muchas actividades distintas ejecutadas por una empresa al proyectar, producir, comercializar, entregar y prestar asistencia al producto. Cada una de esas actividades puede contribuir para la posición de los costos relativos de una empresa, además de crear una base para la diferenciación. La cadena de valor desagrega a una empresa en sus actividades de relevancia estratégica para que se pueda comprender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

La Figura 37 muestra como una cadena de valor puede ser visualizada.

**Figura 37:** La cadena de valor de una empresa



Atividades de Apoio, Margem, Infraestrutura de la Empresa, Gerencia de R.H., Desarrollo de Tecnología, Adquisición, Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadeo y Ventas, Servicio

**Fuente:** PORTER, E. Michael (1996). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

La cadena de valor es compuesta por dos tipos de actividades integradas

<sup>247</sup> PORTER, E. Michael (1996). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.111.

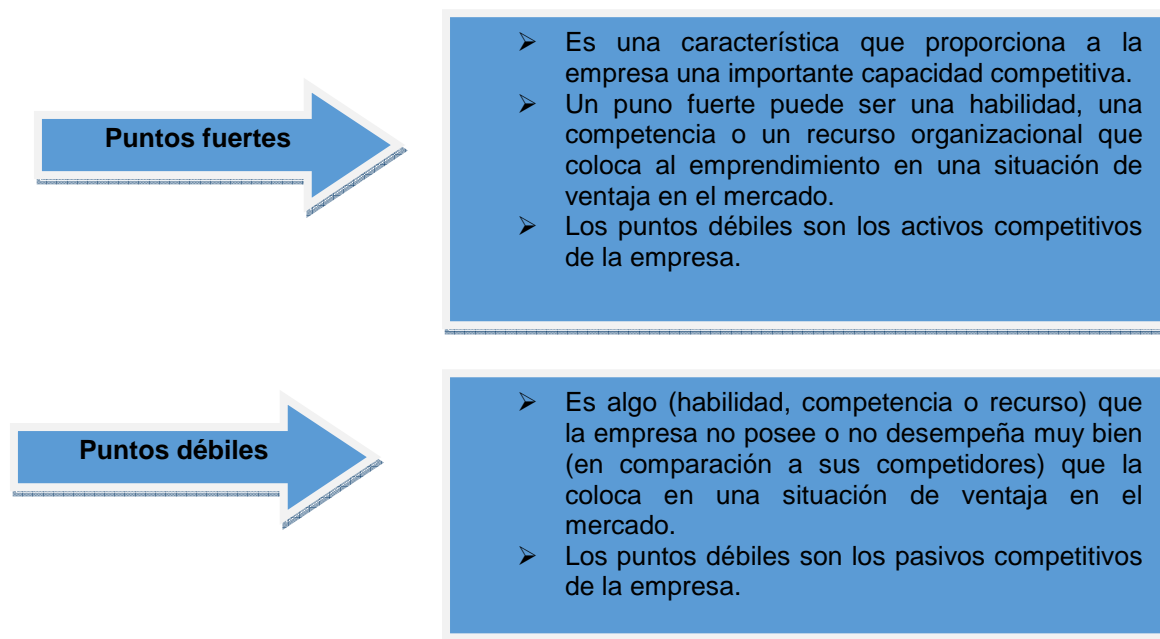
entre sí, pero subdivididas en función de su capacidad para generar valor para el negocio.

Las *actividades primarias* son aquellas envueltas desde la creación física del producto o del servicio, pasando por el proceso de venta y de transferencia para el consumidor hasta los servicios de posventa y el relacionamiento con los clientes.

Las *actividades secundarias*, por su vez, son las actividades de soporte a las actividades primarias, incorporando en el proceso de creación de valor insumos, recursos humanos, administración y finanzas, así como la infraestructura de tecnología de la información y de comunicación.<sup>248</sup>

En la metodología de la gestión estratégica, la cadena de valor según el autor mencionado anteriormente, se utilizará para identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una organización, en las perspectivas de valor. Una definición de esos conceptos es presentada en la Figura 38.

**Figura 38:** Puntos fuertes y débiles de una organización



**Fuente:** HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.57.

El análisis de los puntos fuertes y puntos débiles de una organización muchas veces es desatendida en el proceso de formulación e implementación de la estrategia, comprometiendo la calidad de los resultados.

<sup>248</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.57.

Como el análisis de los puntos fuertes y puntos débiles genera muchos *insights* para el proceso estratégico, el mismo se torna fundamental para la definición de los objetivos, selección y priorización de las iniciativas.

A seguir, se presentan algunos ejemplos de puntos fuertes y débiles potenciales de una empresa genérica de acuerdo con Herrero Filho<sup>249</sup>:

- ✓ Calidad de liderazgo del director ejecutivo;
- ✓ Capacidad de motivar al equipo de colaboradores;
- ✓ Reputación de los productos junto a los consumidores;
- ✓ Amplitud y profundidad de la línea de productos;
- ✓ Habilidad y competencias en cada aspecto del mix de productos;
- ✓ Efectividad de la propuesta de valor para el cliente;
- ✓ Calidad del atendimento y relacionamiento con los clientes;
- ✓ Flujo de Caja;
- ✓ Generación de Valor Económico (EVA);
- ✓ Capacidad de captar capital propio o de terceros;
- ✓ Capacidad y eficiencia del proceso de pesquisa y desarrollo;
- ✓ Competencias del personal de P & D en términos de creatividad, simplicidad, calidad, confiabilidad;
- ✓ Patentes y derechos autorales;
- ✓ Posición de los costos totales relativos (economías de escala, curva de aprendizaje);
- ✓ Sofisticación tecnológica de instalaciones y equipos;
- ✓ Eficiencia de la cadena de suministros;
- ✓ Flexibilidad de producción;
- ✓ Gestión de la calidad total.

---

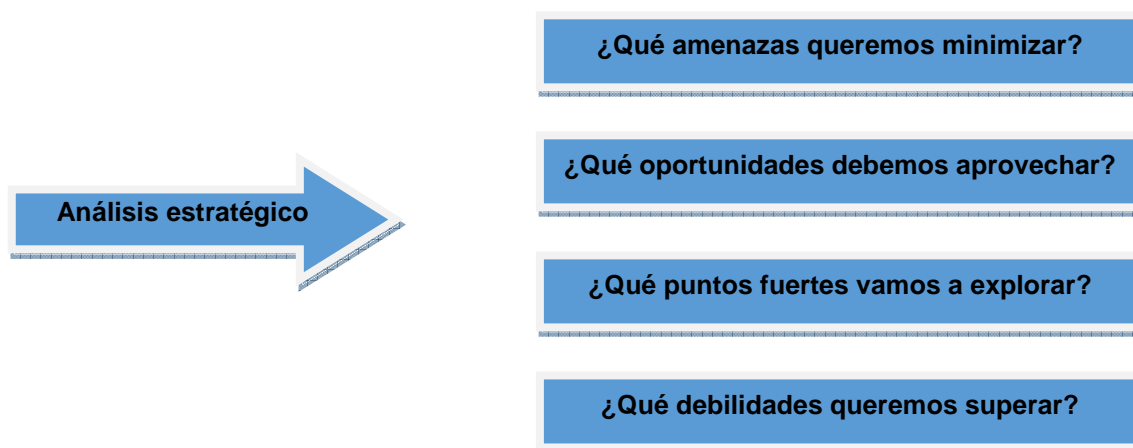
<sup>249</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.59.

### 1.6.10. Análisis de las alternativas estratégicas

La evaluación realizada hasta el momento sobre el modelo de negocios de la empresa en relación a los escenarios del futuro, de los recursos y competencias, de la situación competitiva, de sus puntos fuertes y débiles y de las amenazas y oportunidades permite al equipo ejecutivo identificar las principales alternativas estratégicas para la organización.

El análisis de las alternativas estratégicas puede ser realizado por la formulación de las siguientes cuestiones elaboradas por el equipo responsable por la implementación de la estrategia en la empresa, como muestra la Figura 39.

**Figura 39:** Análisis de las alternativas estratégicas



**Fuente:** HERRERO FILHO, Emílio (2005). **Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** uma abordagem prática. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

La reflexión sobre las alternativas estratégicas, realizada durante el proceso de implementación de la estrategia, exige que las opciones sean analizadas a partir de las perspectivas de valor.

### 1.6.11. La ventaja competitiva

El desempeño de una empresa, en un determinado mercado, es fuertemente influenciado por la capacidad de crear y sustentar una ventaja competitiva. Eso representa un gran alerta para las personas que pretenden implementar rápidamente a la estrategia y se concentran en la selección de los indicadores de desempeño, así desatendiendo a las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa.

De acuerdo con Porter<sup>250</sup>, el fracaso de la estrategia de muchas empresas se debe a su incapacidad de traducir en plano de acción a las iniciativas que les permitirán el desarrollo o la consolidación de sus ventajas competitivas.

Aunque la estrategia competitiva esté asociada a la capacidad de la empresa en practicar sus estrategias genéricas (liderazgo de costo, diferenciación y enfoque), vale la pena destacar el real significado de la ventaja competitiva en la visión de Herrero Filho<sup>251</sup>:

- ✓ Es la condición (habilidades superiores, recursos superiores o posición superior) que una empresa posee para realizar determinadas funciones mejor que el de la competencia, creando valor para los clientes y generando retorno financiero superiores a la medida del mercado.
- ✓ La ventaja competitiva es sustentable apenas cuando otras empresas no consiguen reproducir o creen que sea demasiado costoso imitarlas.
- ✓ Una empresa tendrá asegurada a una ventaja competitiva solo cuando los esfuerzos de otras empresas para imitar a su estrategia hayan cesado o fracasado.

Como ejemplos de ventaja competitiva, se puede citar: tecnología patentada, diferenciación, liderazgo en costos, precios competitivos, plazo de entrega, calidad, diseño, recursos financieros, entre otros.

De esta forma, se verifica que el desempeño de las organizaciones es reflejo de su gestión, pues la calidad con la cual es administrada determina si sus metas serán o no alcanzadas y que satisfará a sus responsabilidades sociales.

Por causa de los constantes cambios tecnológicos o del ambiente, generalmente, las amenazas a la estrategia son vistas como oriundas del exterior de la organización. Con todo, por veces, las amenazas provienen del ambiente interno y, una buena estrategia puede ser arruinada por una visión distorsionada del escenario o por deficiencias organizacionales internas. En este contexto, las organizaciones deben ser flexibles y rápidas en las respuestas a estos cambios del ambiente haciendo estudios comparativos para mejorar su práctica, delegando responsabilidades para ganar más eficiencia y buscar competencias esenciales para el resultado esperado.

---

<sup>250</sup> PORTER, E. Michael (1996). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>251</sup> HERRERO FILHO, Emílio (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.61-62

Así, las estrategias son respuestas a los desafíos y a las oportunidades del ambiente y de los sistemas internos, pensando en el futuro, integrada en el proceso decisorio con base en un procedimiento formalizado, programado y articulador de resultados, o sea, es un plan para interactuar con el ambiente competitivo y alcanzar las metas organizacionales.

## 1.7. GESTIÓN DE PROCESOS

La estandarización y la documentación de los procesos de una empresa llevan a un ambiente de trabajo más organizado y eficiente. Las empresas privadas tienden a perder mercados cuando sus normas y rutinas son desorganizadas, ya en el caso de una organización pública quien pierde directamente es la sociedad, pudiendo traer serios problemas para los ciudadanos que la componen.

Todo proceso es caracterizado por ser la forma por la cual un conjunto de actividades crea, trabaja o transforma insumos, agregándoles valor, con la finalidad de producir bienes o servicios, con calidad, para ser entregados a clientes. Los procesos se dividen en formales e informales. Los formales son aquellos encontrados en manuales de descripción del trabajo. Por otro lado, los informales son de conocimiento exclusivo del ocupante del cargo, pues no están en ningún manual formal. El objetivo de analizar un proceso es que a través de ese análisis y documentación, podemos evaluar y percibir si lo que está siendo hecho es lo más eficaz y qué discrepancias pueden ser eliminadas.

Utilizando conceptos de administración, se pueden evaluar procesos, la real viabilidad del negocio, estudiar cuales son los pasos que se deben dar para el éxito de este negocio mal administrado y verificar una posibilidad de ingestión de mayores inversiones para apalancar empresas después que las empresas estén organizadas y generando un retorno esperado, generando ganancias financieras para su accionista.

### 1.7.1. Sistematización de los procesos

La sistematización de los procesos es una práctica direccionada a la calidad de los productos y servicios y a la búsqueda de satisfacción de los clientes y la orientación para procesos se relaciona con la disseminación del conocimiento y su

utilización efectiva en los procesos de negocios. Implica la existencia de estándares definidos para el flujo de actividades y transferencia de conocimientos<sup>252</sup>. Para el autor, el estudio sistemático de los procesos puede promover innovaciones, llevando a nuevos modelos organizacionales más leves y fluidos. Esa visión evidencia la necesidad de directrices, de decisiones y acciones capaces de influenciar el compromiso de las personas de todos los niveles organizacionales a operar en sintonía con las estrategias de negocio de la empresa.

El método integra un conjunto de tecnologías de información y comunicación (*Workflow*, GED – Gestión Electrónica de Documentos, *WebServices*) que relacionan a las personas y sistemas dentro de las organizaciones y las auxilia a modelar, automatizar, gestionar y optimizar sus procesos y flujos de trabajo. Esas nuevas tecnologías permiten la integración total de los procesos de la cadena de valor de un negocio, compartiendo datos, informaciones, reglas y hasta una orientación estratégica única para servicios. El diferencial son las *reglas de negocio* en la definición de la arquitectura integrada de los sistemas de gestión y el *monitoreo y control* en la gestión de los procesos<sup>253</sup>.

En este sentido, la concepción y las herramientas de BPM se muestran como una buena estrategia para el modelaje de los procesos. Además, los conceptos de BPM van más allá del rediseño del proceso, pasando por cambios significativos en la forma como el proceso es gestionado. Además, el uso de la automatización en el flujo de trabajo puede aumentar la confiabilidad y mejorar el control y monitoreo del proceso<sup>254</sup>. Esto pasa a requerir procesos más disponibles, documentados y gestionados. Esas prácticas ayudan a maximizar el desempeño de los procesos y traer para las organizaciones mejores resultados financieros, ventaja competitiva, reducción de costos, optimización de recursos y aumento de la satisfacción de los clientes, pues los productos y los servicios presentan un mejor nivel de calidad.

Según Harrington<sup>255</sup>, Rummler y Brache<sup>256</sup>, los principales beneficios obtenidos con la Gestión por Procesos incluyen: Aumento de la confiabilidad de los

---

<sup>252</sup> DAVENPORT, T.H (1994). *Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Campus, Rio de Janeiro.

<sup>253</sup> DEBEVOISE, T (2005). *Business Process Management with a Business Rules Approach: implementing the service oriented architecture*. Business Knowledge Architects, Inc, Canadá.

<sup>254</sup> Ibid.

<sup>255</sup> HARRINGTON, H.J (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books.

procesos; Menor tiempo de respuesta; Menores costos; Reducción de estoques; Mejoría de la capacidad de producción; Aumento de la participación en el mercado; Aumento de la satisfacción del cliente; Mejora en el ánimo del personal; Aumento de los lucros; Reducción de los procedimientos burocráticos.

Una organización direccionada por procesos es consciente de las necesidades de sus clientes y de sus objetivos de negocio, pues la gestión por procesos exige el conocimiento de las competencias funcionales (especializaciones) para mantenerlas, mejorarlas y, fundamentalmente, orquestarlas para que se alineen, articulen y atiendan a las necesidades y metas del negocio. Así, cada proceso debe ser guiado por objetivos establecidos a partir de una visión global del negocio. Esos objetivos deben considerar expectativas de todas las partes interesadas. Los administradores deben planificar los resultados deseados y divulgar sus planes, estableciendo objetivos y metas para los procesos. Éstos deben ser evaluados por indicadores que permitan determinar a qué grado se atingieron los objetivos (eficacia) y los recursos envueltos para alcanzar tales resultados (eficiencia).

#### 1.7.2. Reingeniería de procesos

En los años 90, muchas empresas (principalmente americanas) buscaron utilizar a la reingeniería como una herramienta efectiva para implementar cambios a fin de tornar a sus organizaciones más eficientes y competitivas. La herramienta, según Attaran<sup>257</sup>, fue recuperada con la obra de Hammer y Champy denominada *Reengineering the Corporation*, publicada en 2001.

La reingeniería trata de cambios radicales tanto en sus retornos esperados, que no son modestos, siendo una herramienta basada fundamentalmente en procesos. Ese nuevo pensamiento sobre los procesos operacionales es una de las ideas de base de la reingeniería.

---

<sup>256</sup> RUMMLER, G.A; BRACHE, A.P (1994). *Improving Performance*. São Paulo: Makron Books. (Mejores Desempeños de las Empresas.

<sup>257</sup> ATTARAN, M (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, v. 41, p.585-596.



Según Hammer y Champy<sup>258</sup>, la "reingeniería es una reorganización y una redefinición radical de los procesos operacionales para obtener ganancias espectaculares en los desempeños críticos constituidos por los costos, calidad, servicio y velocidad". Para el entendimiento del concepto del autor, algunas explicaciones son necesarias.

Inicialmente, cuestiones sobre la empresa y su funcionamiento deben ser colocadas, en especial los porqués detrás de lo que se va a hacer y el qué y cómo se hace. Esas cuestiones obligan a las personas a considerar las reglas y presupuestos sobre la forma de gestionar sus actividades.

La reorganización trata de renunciar a los presupuestos y principios establecidos, siendo que las empresas que adoptan a la reingeniería deben conservar las ideas contenidas en la mayor parte de los propios procesos.

Según Hammer y Champy<sup>259</sup>, promover cambios radicales significa llegar a la raíz del problema, no realizando apenas cambios superficiales ni alterando las tareas ya existentes. Por tanto, la reingeniería es una reinención de la empresa y no su mejoría, readecuación o modificación, siendo que ella no busca apenas cambios marginales, ya que provoca un impacto significativo en los desempeños de las organizaciones.

Los autores también consideran a los procesos como el aspecto más importante para la reingeniería. Según ellos, los gestores no piensan en términos de procesos, ateniéndose apenas a cuestiones como puestos de trabajo, tareas, personas y estructuras. Para atender a las exigencias de calidad, servicios, flexibilidad y economía, esos procesos deben ser simples, generando consecuencias en los actos de concebir los procesos y organizar a las empresas.

Finalmente, Hammer y Champy<sup>260</sup> dicen que, para reinventar a las empresas, los gestores deben abandonar las antiguas nociones sobre la organización y la gestión, debiendo también abandonar a sus organizaciones y procedimientos operacionales para que esos elementos sean creados nuevamente. Esa reinención no consiste en reparar, modificar algo sin alterar la estructura de base, ni en redistribuir los sistemas para mejorar su funcionamiento. La reingeniería consiste en

---

<sup>258</sup> HAMMER, M; CHAMPY, J (1994). *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 29.ed. Rio de Janeiro: Campus, p.12.

<sup>259</sup> Ibid.

<sup>260</sup> HAMMER, M; CHAMPY, J (1994). *Op. cit.*

renunciar a los procedimientos establecidos y lanzar una nueva visión sobre el trabajo necesario para crear el producto o servicio de la empresa y satisfacer al cliente.

Maull y Childe<sup>261</sup> dicen que no existe un consenso entre la comunidad de procesos de negocios sobre el término reingeniería, pues varios autores describen el abordaje como reingeniería de procesos de negocios, rediseño de procesos de negocios, gestión de procesos de negocios, mejoría de procesos de negocios y rediseño de procesos esenciales. Esos abordajes, según los autores, tienen diferentes características según el grado de cambio (radical o incremental), objetivos y foco de atención.

Basados en una visión de *software*, Ducasse y Demeyer<sup>262</sup> dicen que la "reingeniería es la modificación de un sistema de software que en general requiere que alguna ingeniería reversa sea realizada. La reingeniería requiere que, en primer lugar, sea realizada una visión del sistema a un nivel de abstracción mayor que su código, realizando entonces cambios en esa visión e implementando esos cambios nuevamente a nivel del propio código".

El trabajo de Sancovschi<sup>263</sup>, buscando confrontar la reingeniería con el control interno, exhibe los principales conceptos de la reingeniería: a) Varios servicios son unificados; b) Las actividades de los trabajadores son planificadas y ejecutadas por ellos; c) El orden natural en el desempeño de las etapas de un proceso es respetado; d) Los procesos tienen múltiples versiones; e) El trabajo es realizado donde hace más sentido; f) Las verificaciones y los controles son reducidos; g) Las reconciliaciones son minimizadas; h) Gerentes y equipos de caso proporcionan un único puente de contacto entre organizaciones y clientes; i) Operaciones centralizadas o descentralizadas híbridas prevalecen.

El trabajo de Jang<sup>264</sup> define a la reingeniería como el "análisis crítico y rediseño radical de los flujos de trabajo y procesos de negocios con la finalidad de

---

<sup>261</sup> MAULL, R; CHILDE, S (1994). Business process re-engineering: an example from the banking sector. *International Journal of Service Industry Management*, v.5, nº3, p.26-34.

<sup>262</sup> DUCASSE, T.; DEMEYER, S. (Eds.) (1999). *The FAMOOS Object-Oriented Reengineering Handbook*. University of Bern, October, p.15.

<sup>263</sup> SANCOVSCHI, M (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, no.2, p.64-67, abr/jun.

<sup>264</sup> JANG, K (2003). A model decomposition approach for a manufacturing enterprise in business process reengineering. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, v.16, nº3, p.211.

alcanzar grandes mejorías en importantes indicadores de desempeño como costo, calidad, servicio y velocidad". Esa herramienta utiliza una visión de procesos a expensas de la perspectiva funcional. Además, el autor dice que la reingeniería busca la mejoría del desempeño a través de un rediseño radical de la estrategia y valor adicionado por los procesos, utilizando sistemas de información, políticas y estructuras organizacionales que apoyan a la herramienta.

El término reingeniería, según Attaran<sup>265</sup>, surgió inicialmente en el campo de TI para un gran proceso de cambios. Según el autor, el objetivo de ese abordaje radical de mejoría es obtener rápidamente ganancias substanciales en el desempeño de las organizaciones a través del rediseño de sus principales procesos. Además de eso, la operación de la reingeniería demanda el establecimiento de resultados en metas cuantitativas y debe concentrarse en el entendimiento de los procesos existentes. El autor dice que el concepto es frecuentemente mal comprendido. Esa falta de entendimiento y su aplicación de forma impropia contribuyen para el fracaso de la promesa de la reingeniería.

El trabajo de Jang<sup>266</sup> presenta tres tipos de fallas que ocurren en los proyectos de reingeniería. El primer tipo está relacionado al establecimiento inadecuado de procesos de negocios, resultando en expectativas incorrectas sobre las expectativas del proyecto. La falta de una tecnología y metodologías efectivas son la segunda causa del fracaso. Por último, el autor destaca la implementación incompleta o inadecuada de la reingeniería.

Para Attaran<sup>267</sup>, la principal fuente de dificultades de la reingeniería es el hecho de que los procesos son rediseñados pero la gestión permanece de la misma forma. La reingeniería fuerza cambios en el estilo de gestión, debiendo llevar a los gestores a evaluar no apenas lo que hacen, pero también lo que son.

El uso incorrecto de la TI en la reingeniería es destacado por Sancovschi<sup>268</sup>. El autor dice que los responsables por el área de informática percibieron que la TI es utilizada apenas como un medio avanzado para automatizar y mecanizar formas

---

<sup>265</sup> ATTARAN, M (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, v. 41, p.585-596.

<sup>266</sup> JANG, K (2003). A model decomposition approach for a manufacturing enterprise in business process reengineering. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, v.16, nº3, p.211.

<sup>267</sup> ATTARAN, M. *Op. cit.*

<sup>268</sup> SANCOVSKI, M (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, no.2, p.64-67, abr/jun

tradicionales de realizar las tareas. El trabajo del autor también dice que la propuesta de reingeniería contradice algunos de los principios más difundidos sobre control interno (sistema reductor de riesgos) y expone a la empresa a riesgos innecesarios y caros.

A seguir, se presenta un cuadro comparativo sintetizando las principales ideas de los autores sobre la reingeniería de procesos.

**Tabla 14:** Cuadro comparativo de ideas sobre la reingeniería de procesos

Autores	Principales ideas
Hammer y Champy (1994)	La reingeniería es una reorganización y una redefinición radical de los procesos operacionales para la obtención de ganancias espectaculares en los desempeños críticos, constituidos por los costos, calidad, servicio y velocidad.
Ducesse y Demeyer (1999)	La reingeniería de procesos requiere que, en primer lugar, se realice una visión del sistema en un nivel de abstracción mayor que su código, realizando, entonces, cambios en esa visión e implementando esos cambios nuevamente al nivel del propio código.
Sancovschi (1999)	Exhibe los principales conceptos de la reingeniería: a) Varios servicios son unificados; b) Las actividades de los trabajadores son planificadas y ejecutadas por ellos; c) El orden natural en el desempeño de las etapas de un proceso es respetada; d) Los procesos tienen versiones múltiples; e) El trabajo es realizado dónde hace más sentido; f) Las verificaciones y los controles son reducidos; g) Las reconciliaciones son minimizadas; h) Gerentes y equipos de caso proporcionan un único puente de contacto entre organizaciones y clientes; i) Operaciones centralizadas o descentralizadas híbridas prevalecen.
Jang (2003)	Define reingeniería como el análisis crítico y rediseño radical de los flujos de trabajo y procesos de negocios con la finalidad de alcanzar grandes mejorías en importantes indicadores de desempeño como costo, calidad, servicio y velocidad.
Attaran (2004)	La operación de la reingeniería demanda el establecimiento de resultados en metas cuantitativas y debe concentrarse en el entendimiento de los procesos existentes.

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.7.3. La organización direccionada hacia los procesos de negocios

Para que una organización sea direccionada hacia los procesos del negocio, ciertas condiciones - o habilitadores - deben estar presentes. Tales habilitadores serán tratados a seguir.

Entre los habilitadores de la orientación hacia los procesos del negocio citados por Coulson-Thomas<sup>269</sup> se encuentran: orientarse por el cliente, proveer productos y servicios que satisfagan sus verdaderas necesidades; identificar cuáles son los procesos del negocio y direccionar esfuerzos a aquellos que pueden agregar un valor significativo para el cliente y generar ventaja competitiva; eliminar las fronteras interdepartamentales, de modo que las actividades sean ejecutadas de acuerdo con un modelo horizontal basado en procesos y no en tareas especializadas ejecutadas por departamentos estanques. Tomar en cuenta que los procesos de una organización interactúan tanto interna como externamente; definir indicadores para gestionar el desempeño de los procesos; designar equipos multifuncionales para cuidar del proceso del inicio al fin, con autonomía para la toma de decisiones y responsabilidad por los resultados; estimular la comunicación interpersonal y el aprendizaje y recompensar el desempeño; obtener el comprometimiento de todos con la nueva orientación, en especial de la alta administración.

Hammer<sup>270</sup> destaca las siguientes condiciones para que una organización se oriente hacia los procesos del negocio: orientarse por la perspectiva del cliente; identificar los procesos del negocio, teniendo en cuenta una visión horizontal del proceso como un todo y no la especialización funcional, el sector en que la empresa actúa y el valor que debe generar para sus clientes. En esa visión horizontal, también debe ser considerada la necesidad de interacción entre la empresa y sus proveedores y clientes; definir indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos y tomar las medidas correctivas pertinentes; garantizar que todos entiendan los procesos, la organización y su importancia para el negocio, los *inputs*, *outputs* e interdependencias de cada proceso y el papel de cada persona; designar un propietario de cada proceso y usar equipos multifuncionales con autonomía para cuidar del proceso entero, de inicio a fin; estimular la comunicación interpersonal, el aprendizaje y el compromiso con metas; recompensar el desempeño de los equipos; y obtener el compromiso de la alta administración con la orientación por procesos.

---

<sup>269</sup> COULSON -THOMAS, Colin (1996). *Reengenharia dos processos empresariais*. Rio de Janeiro: Record.

<sup>270</sup> HAMMER, Michael (1997). *Além da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus.

Maximiano<sup>271</sup> identifica “siete componentes principales” que permiten a una organización orientarse hacia los procesos del negocio:

- *Organizarse por el criterio de procesos y no las tareas*: la empresa debe estructurarse “alrededor de los procesos centrales (*core processes*), con objetivos específicos de desempeño”. Se debe designar un propietario para cada proceso.
- *Aplanar la jerarquía*: reducir la cantidad de niveles jerárquicos agrupando en un mismo local actividades dispersas entre los varios departamentos, eliminando actividades que no agreguen valor y reduciendo "al mínimo las actividades dentro de cada proceso".
- *Utilizar equipos con poder de decisión*: estimular el uso de equipos autogestionados, con "un propósito claro y sentido de responsabilidad en relación a objetivos mensurables de desempeño".
- *Orientarse por el cliente*: en la empresa direccionada para los procesos del negocio, "el principal indicador de desempeño es la satisfacción del cliente". Según el autor, ese es el indicador fundamental para generar rentabilidad.
- *Recompensar el desempeño del grupo*: los miembros de los equipos "deben ser recompensados por sus contribuciones colectivas y no apenas por su desempeño individual".
- *Mejorar las interfaces entre la empresa, proveedores y clientes*: considerando que los procesos trascienden las fronteras de una organización, debe ser establecida una comunicación constante entre ella y sus proveedores / clientes con el intuito de aumentar el grado de interacción entre esos agentes.
- *Diseminar informaciones y desarrollar a los funcionarios*: propiciar los medios para que las personas tengan facilidad de acceso a la información y se desarrollen, a fin de que sean capaces de "hacer sus propios análisis y tomar sus propias decisiones".

Al comparar los abordajes de esos autores, se puede inferir que los principales habilitadores de una organización direccionada hacia los procesos del negocio son:

---

<sup>271</sup> MAXIMIANO, A. C. Amaru (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, p.133-134.

- *Orientarse por el cliente* identificando sus reales necesidades y proveyendo productos y servicios que satisfagan esas necesidades.
- *Adoptar un modelo horizontal basado en procesos* considerando la visión del proceso como un todo y no la especialización funcional, la eliminación de las fronteras interdepartamentales, así como la mejoría de las interfaces entre la organización y sus proveedores y clientes.
- *Designar al propietario de cada proceso* con autoridad y responsabilidad para gestionar el desempeño del proceso.
- *Definir indicadores* de forma a permitir que el desempeño de los procesos pueda ser medido, evaluado y mejorado.
- *Utilizar equipos multifuncionales y autogestionados* compuestos por personas de diversas áreas de conocimiento, habilitadas y con autonomía para cuidar de la ejecución del proceso entero de inicio a fin.
- *Estimular el aprendizaje y la comunicación interpersonal* proveyendo los instrumentos para que las personas adquieran nuevos conocimientos e intensifiquen los contactos personales, tanto interna como externamente a la organización.
- *Obtener el compromiso con resultados*, garantizando que todos se concienticen de la importancia de los procesos para los resultados de la organización.
- *Recompensar el desempeño* de los equipos en función de su contribución para el alcance y/o mejoría de las metas de desempeño de los procesos.

Para mejor entendimiento de los procesos en una organización, a seguir se analizan los enfoques de diferentes autores.

## 2. DISEÑO METODOLÓGICO

Considerando la metodología como, en las palabras de Minayo<sup>272</sup>, “el camino y el instrumental apropiado de abordaje de la realidad”, esta pesquisa se caracteriza por su naturaleza de base cualitativa. La elaboración del conocimiento científico es una búsqueda de respuestas con el objetivo de producir explicaciones sobre la realidad, rellenando algunas brechas o cuestionando lo que ya fue determinado.

---

<sup>272</sup> MINAYO, Maria Cecília de Souza (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, p.22.

Entendiendo que la pesquisa es un proceso de creación y no de mera constatación, su originalidad está en la perspectiva del investigador que inventa el objeto y posibilita interrogaciones sobre él. De acuerdo con Corazza<sup>273</sup>, “el problema de pesquisa no es descubierto, sino engendrado”. Todavía, exige reflexión, método, rigor y osadía.

Tomando esto en consideración, la pesquisa presentada aquí se caracteriza por ser una pesquisa exploratoria basada en revisión de literatura y aplicación del cuestionario, el cual Gil<sup>274</sup> clasifica como:

Las pesquisas exploratorias tienen como principal finalidad desarrollar, clarificar y modificar conceptos e ideas, teniendo en vista la formulación de problemas más precisos o hipótesis pesquisables para estudios posteriores. De todos los tipos de pesquisa, estas son las que presentan menor rigidez en la planificación. Habitualmente envuelven el levantamiento bibliográfico y documental, entrevistas no estandarizadas y estudios de caso. Procedimientos de muestra y técnicas cuantitativas de colecta de datos habitualmente no se aplican en estas pesquisas. Las pesquisas exploratorias son desarrolladas con el objetivo de proporcionar la visión general, de tipo aproximativo, acerca de determinado hecho. Este tipo de pesquisa es realizada especialmente cuando el tema escogido es poco explorado y se torna difícil formular hipótesis necesarias y operacionales sobre la misma. Muchas veces las pesquisas exploratorias constituyen la primera etapa de una investigación más amplia. Cuando el tema escogido es bastante genérico, su clarificación y delimitación se tornan necesarios, lo que exige revisión de la literatura, discusión con especialistas y otros procedimientos. El producto final de este proceso pasa a ser un problema más clarificado, pasible de investigación mediante procedimientos más sistematizados.

La pesquisa aún se define como cualitativa y cuantitativa como será observado en el universo de la muestra.

El pesquisador no es neutro. Su subjetividad está reflejada en el objetivo de pesquisa a partir de sus creencias, saberes, deseos, ideologías y convicciones. El objeto del conocimiento tiene una relación muy tenue con el pesquisador, como afirma Brandão<sup>275</sup>:

Defiendo una actitud seria, competente, honesta y rigurosa en todos los momentos en una pesquisa, cualquiera que sea su dimensión, duración e intenciones (un aporte a un trabajo comunitario, un artículo científico, una

---

<sup>273</sup> CORAZZA, Sandra Mara (2002). *Para uma filosofia do inferno na educação* - Nietzsche, Deleuze e outros malditos afins. Belo Horizonte: Autêntica, p. 119.

<sup>274</sup> GIL, Antônio Carlos – *Método de Pesquisa*- editora Atlas, São Paulo, 2008. p.27

<sup>275</sup> BRANDÃO, Carlos Rodrigues (2003). *O que é educação*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, p. 36.



disertación de maestría y/o tesis de doctorado). No creo enteramente que en nombre de esto deberíamos desconfiar de nosotros mismos y anteponer, entre nosotros y los otros, todo un aparato experimental y objetivo en sí misma neutra e impersonal.

Así, el principio del diálogo es la base de cualquier interacción, no como instrumento de trabajo, pero con la finalidad de aprendizaje, de comunicación entre las personas. Del singular al plural, el sujeto de pesquisa se educa como pesquisador, como postula Brandão<sup>276</sup>, “(...) entrelazando la dimensión personal y hasta científico de nosotros mismos con la cuestión del dominio de lo político y su poder”. El autor complementa cuestionando: “(...) en nombre de qué, de qué proyecto de vida social y qué alternativa de poder hablamos, pesquisamos y creamos saberes”.

Cuanto a los fines, el presente estudio es exploratorio y descriptivo. De un lado, es exploratorio porque toma por base un amplio estudio de la interrelación entre personas, procesos y negocios, un tema que aún es poco explorado en relación a su relevancia y presencia en las organizaciones actuales. Por otro lado, es descriptivo porque tiene el objetivo de describir cómo, de hecho, ocurre esa interrelación entre personas, procesos y negocios y cuáles son sus contribuciones para el medio empresarial. Como explican Bogdan y Biklen<sup>277</sup>, el contenido de las encuestas se constituye en dos tipos.

Al principio es descriptivo y busca aprender una imagen por palabras del local, acciones, personas y conversaciones observadas; representan el esfuerzo del pesquisador para registrar los detalles de lo que ocurrió en el campo. Bogdan y Biklen<sup>278</sup> afirman que los aspectos descriptivos de las encuestas engloban: 1) retratos de los sujetos, visto que se refieren a sus particularidades, formas de hablar, vestir, comunicar y actuar; 2) reconstrucciones del diálogo, una vez que busca traer en detalles las palabras de los sujetos, sus gestos, sus pronuncias y sus expresiones faciales; 3) descripción del espacio físico, descripción del ambiente en detalles concretos como: paredes, mobiliarios y subjetivos, o sea, las impresiones del pesquisador sobre el ambiente donde ocurre la pesquisa; 4) relatos de acontecimientos particulares; 5) descripción de actividades, que se refiere a la

---

<sup>276</sup> Ibid, p.56.

<sup>277</sup> BOGDAN, R; BIKLEN, S. (1994). *Op. cit.*

<sup>278</sup> Ibid.

descripción de los comportamientos y acciones; 6) descripción del comportamiento del observador. Las notas de campo se tornan un instrumento crucial durante la recolección de datos, ya que permiten al investigador analizar y reflexionar sobre la parte subjetiva en el decurso de la recolección de datos.

## 2.1. Universo y Muestra

El universo de estudio son las organizaciones públicas en el sector bancario brasileño que utilizan los principios de la gestión contemporánea, por lo tanto, la muestra será compuesta por gerentes/ejecutivos de 45 (cuarenta y cinco) unidades de negocio del mayor banco 100% público brasileño en la región norte del estado de Paraná, Brasil. Para este, la investigación será a través de un cuestionario con preguntas cerradas y semiabiertas con respecto a seis temas considerados clave para el presente estudio: la filosofía de la administración, el capital intelectual, gestión del conocimiento, gestión de personas, gestión de negocios y gestión de procesos.

El presente trabajo no tiene por finalidad abordar todos los factores que permean el mundo empresarial. Se sabe que los más diversos sectores de la economía presentan formas y modelos especialmente particulares. También se excluye del foco del trabajo a factores patológicos relacionados al aprendizaje.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objeto de pesquisa las unidades de negocio del mayor banco 100% público brasileño de la mesorregión norte del estado de Paraná, compuesta por 79 municipios y vinculado a una superintendencia.

## 2.2. Selección de los Entrevistados

Se optó por entrevistar 45 gerentes/ejecutivos de las unidades de negocio del mayor banco 100% público brasileño en la región norte del estado de Paraná, Brasil, porque los gerentes/ejecutivos son los responsables por la gestión de las personas, procesos y negocios de la organización.

## 2.3. Análisis de los Datos

El abordaje metodológico adoptado para la recolección y análisis de los datos es cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque permite investigar los valores y percepciones de los entrevistados en relación a las prácticas de las cuestiones

relatadas en el ambiente de trabajo, lo que es posible por medio de cuestiones semiabiertas y abiertas. Cuantitativo porque la pesquisa cuenta también con preguntas cerradas, las cuales necesitan de tratamiento, tabulación y análisis para llegar a los principales puntos de interrelación entre las personas, procesos y negocios.

De acuerdo con Bogdan y Biklen<sup>279</sup>, la investigación cualitativa posee cinco características: 1) *“La fuente directa de los datos es el ambiente y el investigador (sic) instrumento principal”*. Los locales tienen que ser entendidos en el contexto histórico a la cual pertenecen, no se puede superar las acciones, las palabras y los gestos de su contexto, ya que sería perder de vista al significado. 2) *“La investigación cualitativa es descriptiva”*<sup>280</sup>. La descripción funciona como método de recolecta de datos, cuando se pretende que ningún detalle escape. 3) *“Los investigadores cualitativos se interesan más por el proceso que simplemente por los resultados o productos”*<sup>281</sup>. 4) *“Los investigadores cualitativos tienden a analizar los datos de forma inductiva”*<sup>282</sup>. La recolección de datos no tienen por objetivo confirmar o infirmar hipótesis anteriormente construidas, pero construir abstracciones a la medida que se van recogiendo los datos particulares recogidos. 5) *“El significado es de importancia vital en el abordaje cualitativo”*<sup>283</sup>. Se busca comprender los sujetos, el modo como interpretan sus experiencias y como estructuran el mundo social en el cual viven.

Las teorías en la pesquisa cualitativa dan base para la comprensión de los datos, de los sujetos, del modo de entendimiento del mundo, de las aserciones que las personas tienen sobre lo que es importante y lo que hace al mundo funcionar. El verdadero conocimiento científico nace de las integraciones del tipo sujeto/objeto, parte/todo, objetividad/subjetividad y neutralidad/participación, a partir de las cuales el investigador se torna parte viva y activa de ese proceso.

---

<sup>279</sup> BOGDAN, R; BIKLEN, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, p.47.

<sup>280</sup> Ibid, p.48.

<sup>281</sup> Ibid, p.49.

<sup>282</sup> Ibid, p.50.

<sup>283</sup> BOGDAN, R; BIKLEN, S. (1994). *Op. cit*, p.50.

## 2.4. Medición de las variables de la investigación

Para llegar al objetivo del estudio, la pesquisa tomó por base a algunas variables, cuales fueron desmembradas en preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas, divididas en áreas temáticas conforme demuestra la Tabla 15.

**Tabla 15:** Medición de las variables de la investigación

Área temática	Variables investigadas	Autores/Filósofos que sirvieron de base
Filosofía en la Administración	Importancia, contribuciones, cambios filosóficos.	Aristóteles, Adam Smith, Karl Marx, Popper, Friedrich Hegel, Marcel Mauss, Sócrates, Francis Bacon, René Descartes, Hobbes, David Hume, Thomas Kuhn
Capital intelectual	Importancia, aplicación y presencia en la organización.	Stewart, Roos, Bainbridge, Jacobsen, Edvinsson, Bernárdez, Brooking, López, Phillip, Wolrath, Kaplan & Norton, Soret de los Santos, González, Svelby, Mertins, Martínez
Gestión del conocimiento	Importancia, aplicación y presencia en la organización.	Marshall, Correa, Santillán de la Peña, Sánchez, González, Nonaka & Takeuchi, Gallego, Riesco, Tejedor & Aguirre, Viedma
Gestión Estratégica de Personas	Importancia, aplicación y presencia en la organización.	Dessler, Martin-Alcazar, Romero-Fernandez y Sanchez-Gardey, Wrigh, Snell y Dyer, Mascarenhas, Albuquerque y Leite, Inyang
Gestión Estratégica de Negocios	Importancia, aplicación y presencia en la organización.	Robbins, Chanlat, Kotter, Taylor, Bowman, Singh, Thomas, Ghemawat, Mintzberg, Ansoff, Abel, Porter, Prahalad, Hamel, Penrose, Rumelt, Kaplan & Norton, Schwartz, Heijden, Herrero Filho, Becker
Gestión Estratégica de Procesos	Importancia, aplicación y presencia en la organización.	Robbins, Chanlat, Kotter, Taylor, Bowman, Singh, Thomas, Ghemawat, Mintzberg & Quinn, Ansoff, Abel, Porter, Prahalad & Hamel, Penrose, Wernerfelt, Rumelt, Schwartz, Heijden, Herrero Filho, Becker

**Fuente:** Elaboración propia.

La pesquisa pretende, al final, proporcionar diferentes correlaciones de respuestas que ofrezcan soporte para las diferentes interrelaciones entre personas, procesos y negocios, contribuyendo así para el desarrollo de un Modelo de Análisis de Gestión de Personas, Procesos y Negocios envueltos por las dimensiones de la Filosofía y la Administración.

## 2.5. Fuentes

La presente pesquisa utiliza fuentes primarias y secundarias para su realización: fuentes primarias, ya que busca datos e informaciones in loco por medio de cuestionario aplicado a los administradores de unidades de negocio participantes, y fuentes secundarias, porque buscó informaciones publicadas en sitios web, libros e también informaciones documentales de las organizaciones participantes.

## 3. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Datos

Esta pesquisa es parte decisiva para la conclusión de tesis del doctorado en la área de administración y tiene la intención de reunir informaciones que servirán de base para explicar cómo las dimensiones de la filosofía y de la administración están interrelacionadas para la comprensión de la gestión de personas, procesos y negocios. Como administrador, diariamente soy testigo del ambiente dinámico de las organizaciones y del desafío de administrar las inúmeras situaciones que envuelven personas, procesos y negocios.

La colecta de datos para defender esta tesis fue realizada a través de un cuestionario en línea, encontrado en el anexo 1, aplicado por el autor a 45 personas. El cuestionario está compuesto por 147 cuestiones abiertas y cerradas con espacio para comentarios con el fin de aprovechar mejor la opinión de los encuestados. Las preguntas comprenden un enfoque objetivo y subjetivo de acuerdo a la opinión de los participantes.

Las cuestiones abordan los siguientes temas:

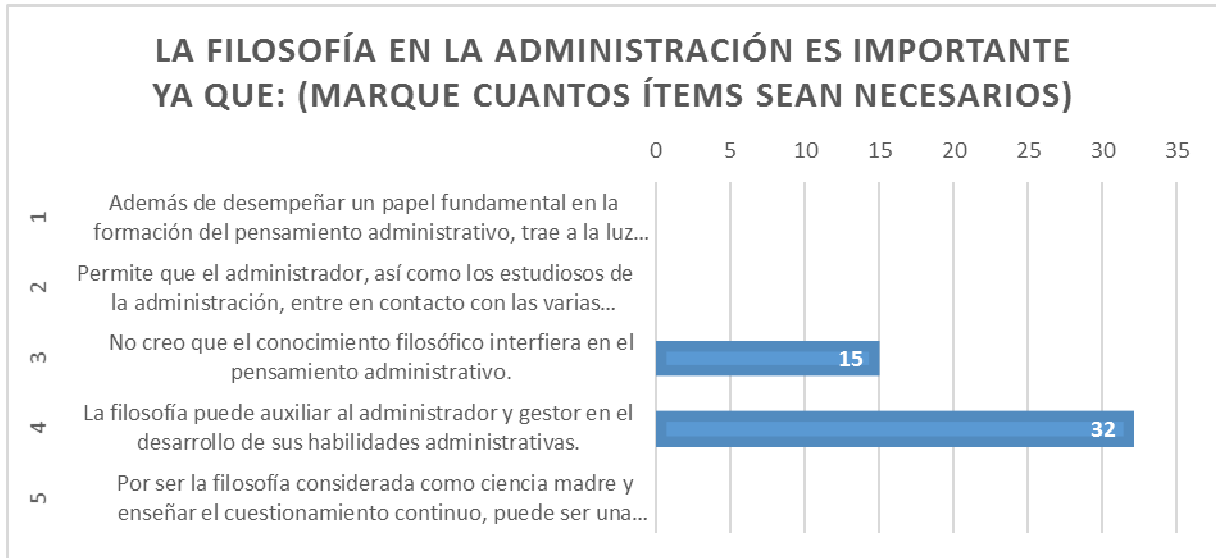
- a. Filosofía en la Administración
- b. Capital intelectual
- c. Gestión del conocimiento
- d. Gestión estratégica de personas
- e. Gestión estratégica de negocios
- f. Gestión estratégica de procesos

### 3.2. Resultados y discusión

### 3.2.1. Filosofía en la Administración

Pregunta 1: La Filosofía en la Administración es importante ya que: (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 1: Importancia de la filosofía en la administración**

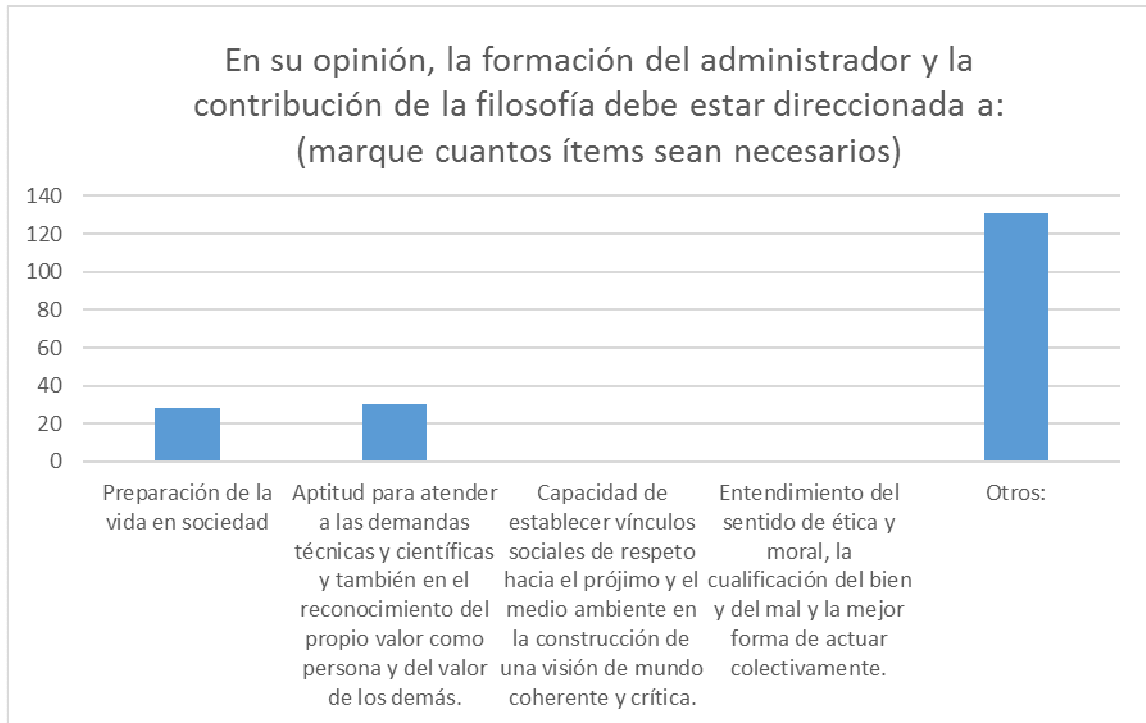


Fuente: Elaboración propia

Como demostrado en la teoría, la mayoría de los ejecutivos entrevistados respondieron que la filosofía puede auxiliar al administrador y gestor en el desarrollo de sus actividades en los tiempos actuales. Esa primera respuesta es significativa una vez que los respondientes son ejecutivos de una empresa que necesita lidiar con los cambios del mundo globalizado en todo momento.

Pregunta 2: En su opinión, la formación del administrador y la contribución de la filosofía debe estar direccionada a: (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 2: Enfoque del administrador y la filosofía**

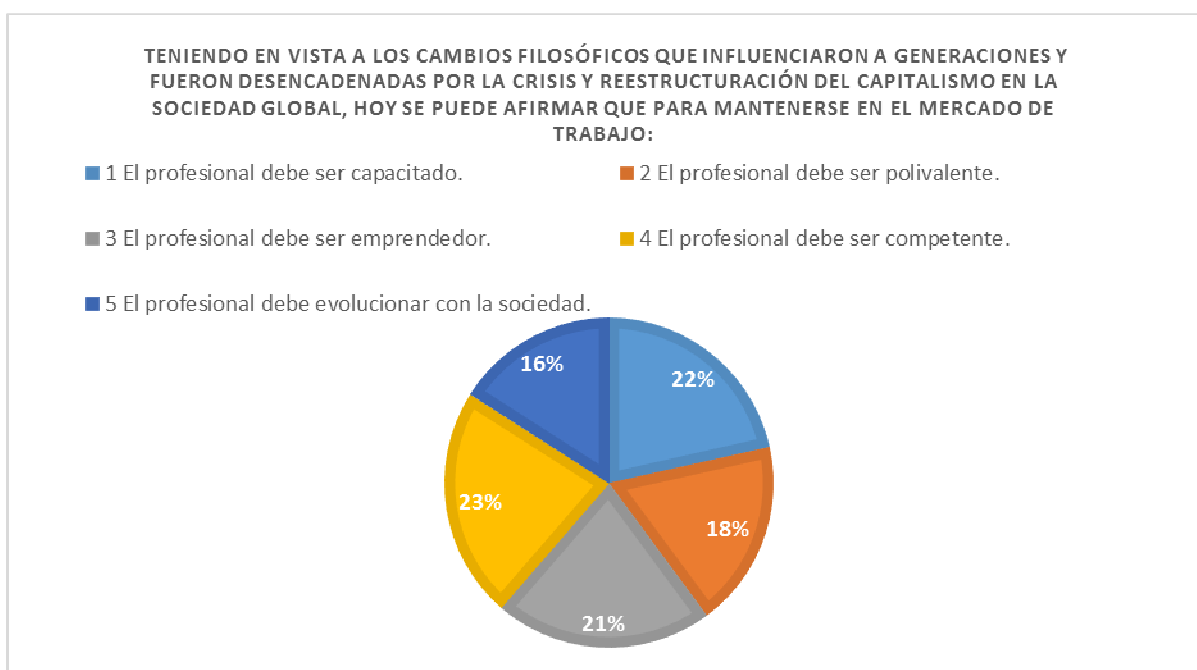


**Fuente:** Elaboración propia

En este gráfico podemos observar que los ejecutivos responden que la preparación para la vida en sociedad y el entendimiento del valor personal y de los demás del equipo son cuestiones fundamentales que deben ser profundizados en los estudios de la filosofía en la administración. Un gran número de respuestas fueron colocadas en "otros" como observaciones realizadas por los ejecutivos, tales como: a) el profesional debe tener una visión de mundo coherente y crítica.

Pregunta 3: Teniendo en vista a los cambios filosóficos que influenciaron a generaciones y fueron desencadenadas por la crisis y reestructuración del capitalismo en la sociedad global, hoy se puede afirmar que para mantenerse en el mercado de trabajo: (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 3: Cualidades necesarias en el mercado de trabajo**



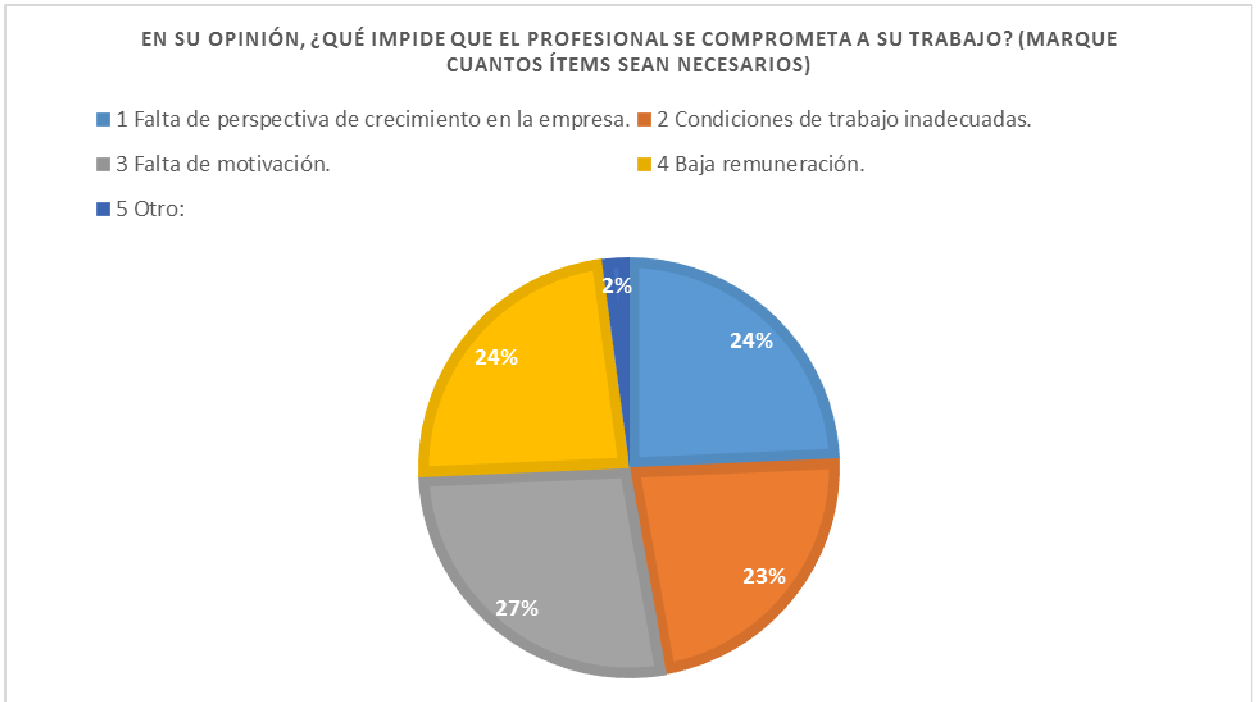
Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los ejecutivos respondieron que para mantenerse en el mercado hoy día, el profesional debe ser competente. En este punto se resalta la importancia del conocimiento global para adquirir las competencias necesarias para mantenerse en ese ambiente de trabajo. La Filosofía podrá contribuir para adquirir y ampliar conocimiento y competencias.



Pregunta 4: En su opinión, ¿qué impide que el profesional se comprometa a su trabajo? (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 4: Limitaciones del profesional para comprometerse con su trabajo**



Fuente: Elaboración propia

Los ejecutivos creen que la falta de motivación seguida por la falta de perspectiva de crecimiento en la empresa son los principales factores responsables para que el colaborador se comprometa con el trabajo. Pero, ¿por qué habría tanta falta de motivación? ¿Será que los líderes están mal preparados? Aquí encontramos un punto importante que demuestra, además, la necesidad de conocimientos amplios de los líderes para mantener a sus equipos motivados.

Pregunta 5: ¿Qué piensa ser lo más importante para el ser humano hoy en día?

**Gráfico 5: ¿Qué es más importante para el ser humano hoy día?**

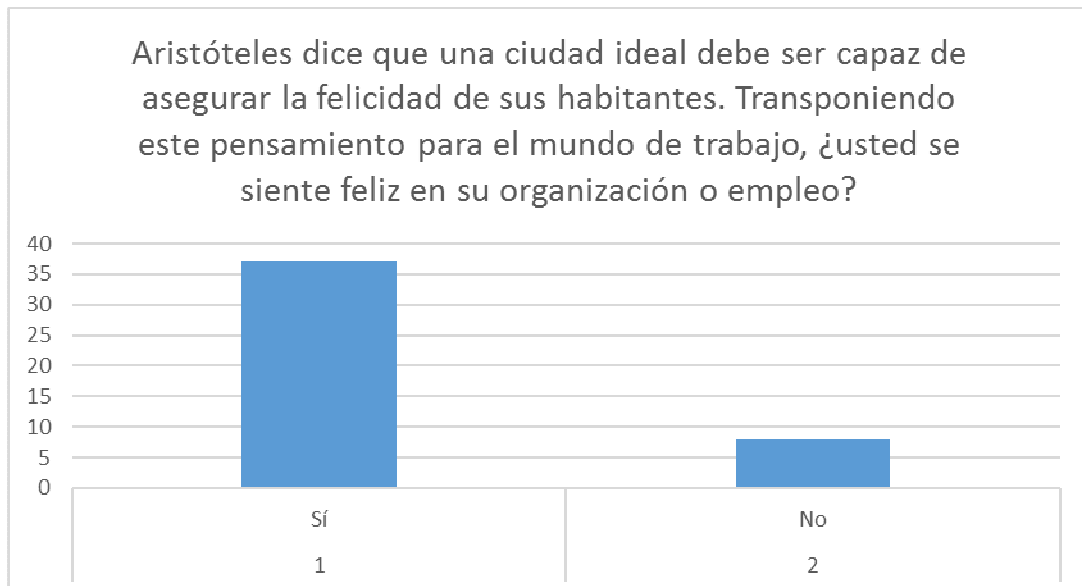


Fuente: Elaboración propia

Para la mayoría, 51% de los ejecutivos (23 de 45) las cuestiones materiales son más importantes para las personas hoy día. Sin embargo, es importante destacar que la filosofía auxilia el conocimiento de cuestiones religiosas y otras que son importantes para la administración actual. En la visión de 49% de los ejecutivos (22 de 45), los mismos creen que hoy día las cuestiones trascendentales son más importantes para el ser humano.

Pregunta 6: Aristóteles dice que una ciudad ideal debe ser capaz de asegurar la felicidad de sus habitantes. Transponiendo este pensamiento para el mundo de trabajo, ¿usted se siente feliz en su organización o empleo?

**Gráfico 6: Felicidad en el trabajo**

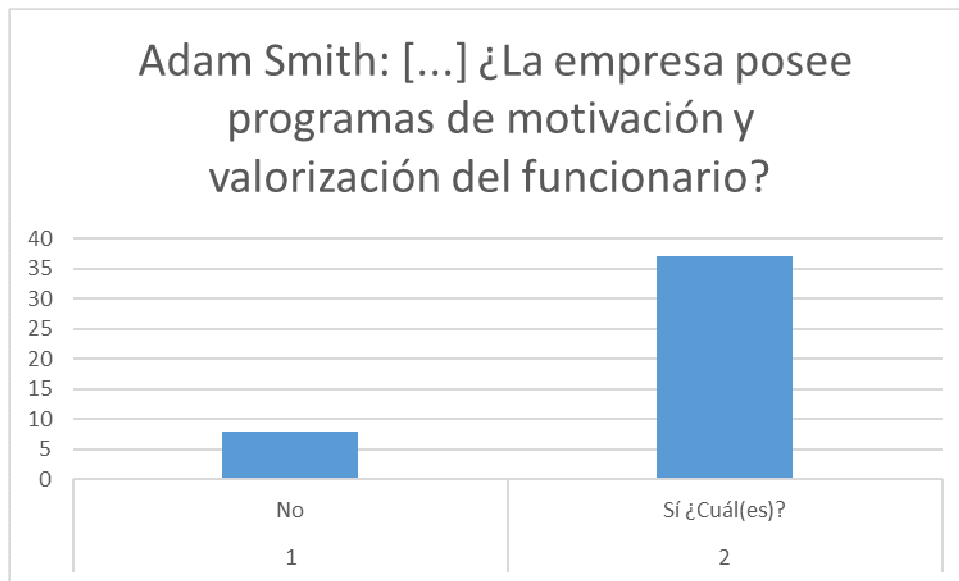


Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los ejecutivos se sienten felices en la organización que trabajan. Por tanto, podemos inferir que aun no observando preceptos de la filosofía, la organización pesquisada atiende a requisitos filosóficos expresados por Aristóteles en su periodo.

Pregunta 9: Adam Smith, conocido como el Padre de la Economía, buscó demostrar que la riqueza de las naciones resultaba de la actuación de individuos que, movidos inclusive (y no apenas exclusivamente) por su propio interés (self-interest), promovían el crecimiento económico y la innovación tecnológica. ¿La empresa posee programas de motivación y valorización del funcionario?

**Gráfico 7: Programas de motivación y valorización del funcionario**



Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los ejecutivos reconoce que la organización pesquisada mantiene programas de motivación y valorización de los empleados. Con eso, según Adam Smith, la organización incentiva a los empleados a promover el crecimiento económico y la innovación tecnológica, mostrando una afinidad con lo que enunciaba ese gran filósofo de la economía. En los comentarios, los ejecutivos exaltan que el trabajo realizado es importante para la sociedad.

Pregunta 10: Según Karl Marx, el Capitalismo transformó al trabajo en mercadería. En su opinión, ¿la empresa considera y trata al trabajo como mercadería?

**Gráfico 8: Trabajo como mercadería**

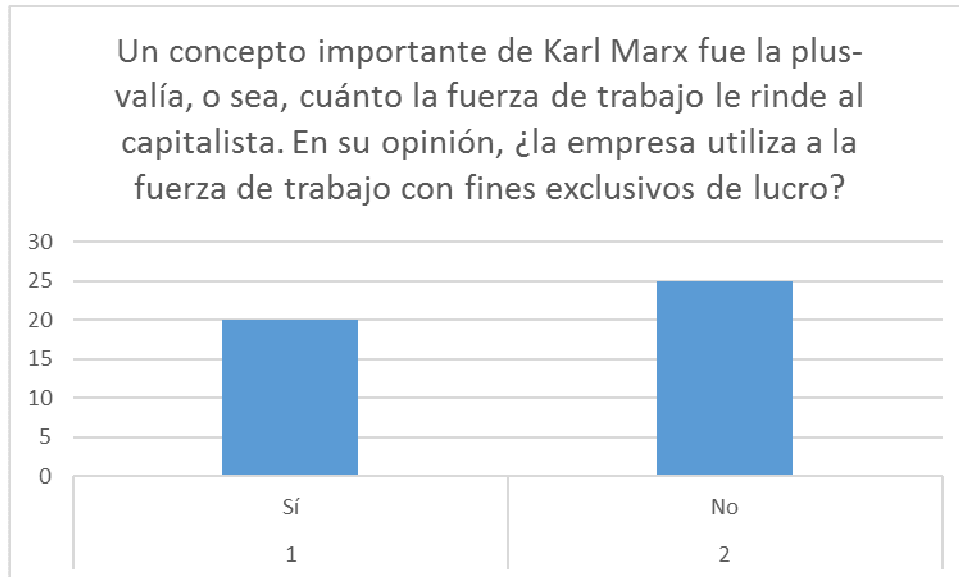


Fuente: Elaboración propia

Para la mayoría de los ejecutivos, la organización pesquisada trata al trabajo como mercadería, que según Karl Marx tiene fundamento siguiendo las reglas del capitalismo. Sin embargo, 44% de los ejecutivos creen que la organización entiende al trabajo también bajo el aspecto humano y comentan que la organización tiene gestión estratégica de personas.

Pregunta 11: Un concepto importante de Karl Marx fue la plusvalía, o sea, cuánto la fuerza de trabajo le rinde al capitalista. En su opinión, ¿la empresa utiliza a la fuerza de trabajo con fines exclusivos de lucro?

**Gráfico 9: Plus valía**

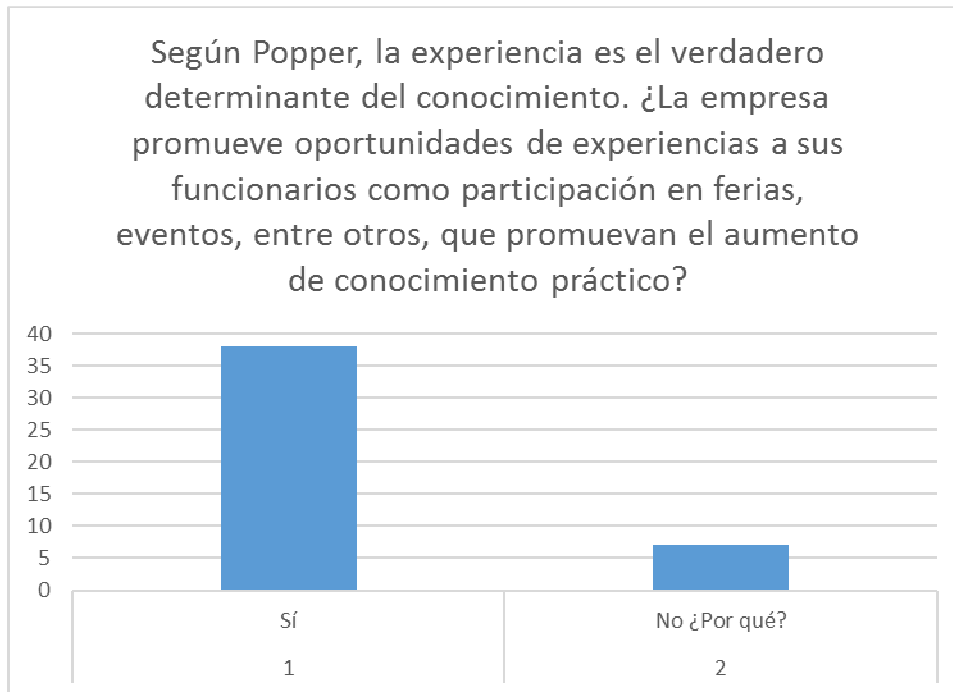


Fuente: Elaboración propia

Para 44% de los ejecutivos, la empresa utiliza la fuerza de trabajo para la obtención de lucros. Sin embargo, la mayoría cree que no. En ese punto, la plusvalía estudiada y debatida por Karl Marx pasa a tener influencia en la visión de los ejecutivos pero no es el punto fundamental de la fuerza de trabajo. Los ejecutivos comentan que no solo el lucro es importante, sino también el significado del trabajo para la sociedad atendida.

Pregunta 12: Según Popper, la experiencia es el verdadero determinante del conocimiento. ¿La empresa promueve oportunidades de experiencias a sus funcionarios como participación en ferias, eventos, entre otros, que promuevan el aumento de conocimiento práctico?

**Gráfico 10: Eventos organizados por la empresa**

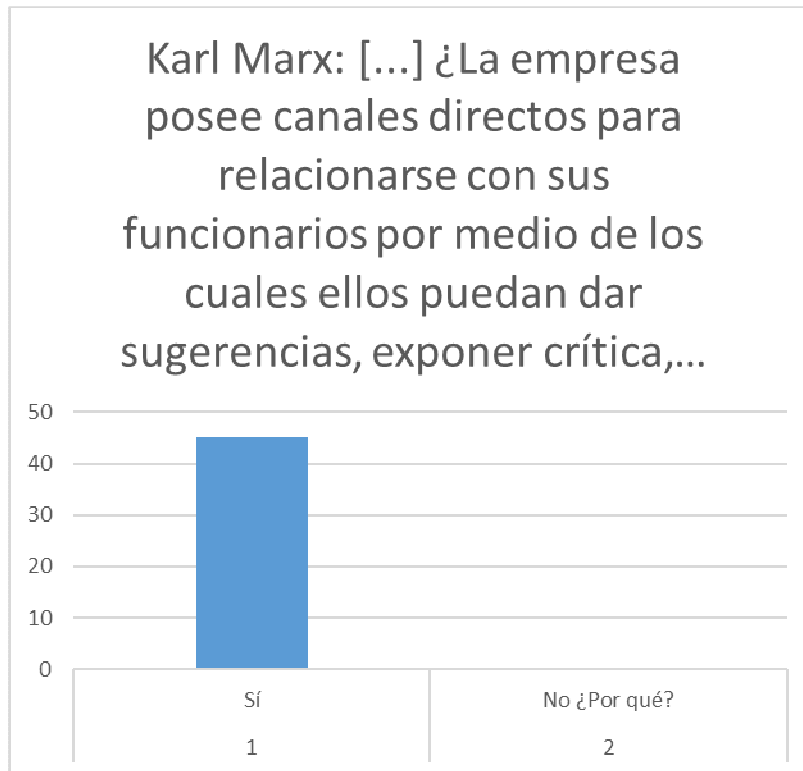


Fuente: Elaboración propia

Para la gran mayoría, la organización promueve eventos, entrenamientos y otros tipos de actualizaciones para que los ejecutivos puedan estar siempre alineados con las novedades del mercado en el cual actúan y adquieren más experiencia, colocando a la empresa bien cerca del concepto de Popper.

Pregunta 13: Karl Marx afirma que el trabajo es el medio por el cual el hombre se exterioriza y crea un mundo objetivo y humano. ¿La empresa posee canales directos para relacionarse con sus funcionarios por medio de los cuales ellos puedan dar sugerencias, exponer crítica, etc.?

**Gráfico 11: Importancia de la opinión del funcionario**



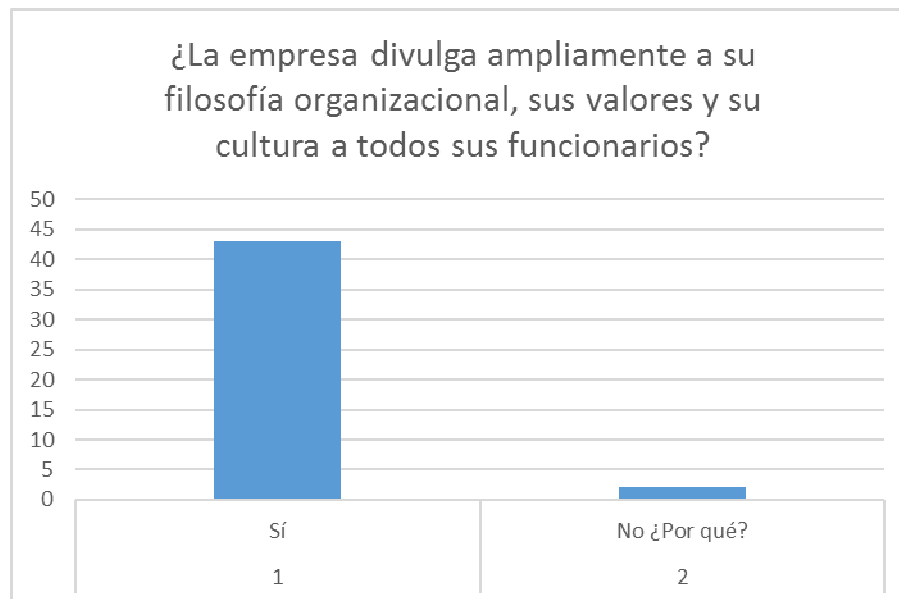
**Fuente:** Elaboración propia

Todos los ejecutivos comunican que en esta organización existen canales de interacción con los colaboradores, así permitiendo que los mismos puedan participar activamente del trabajo con valorización de las tareas efectuadas diariamente.



Pregunta 14: La filosofía de una empresa está directamente vinculada a su cultura, la cual incluye patrones de comportamiento, las ideas centrales que son transmitidas por sus acciones y también el conjunto de sus valores. A partir de su filosofía organizacional, sus valores y su cultura, la organización es capaz de estructurarse y realizar sus propósitos principales. ¿La empresa divulga ampliamente a su filosofía organizacional, sus valores y su cultura a todos sus funcionarios?

**Gráfico 12: Comunicación de valores y cultura organizacional**

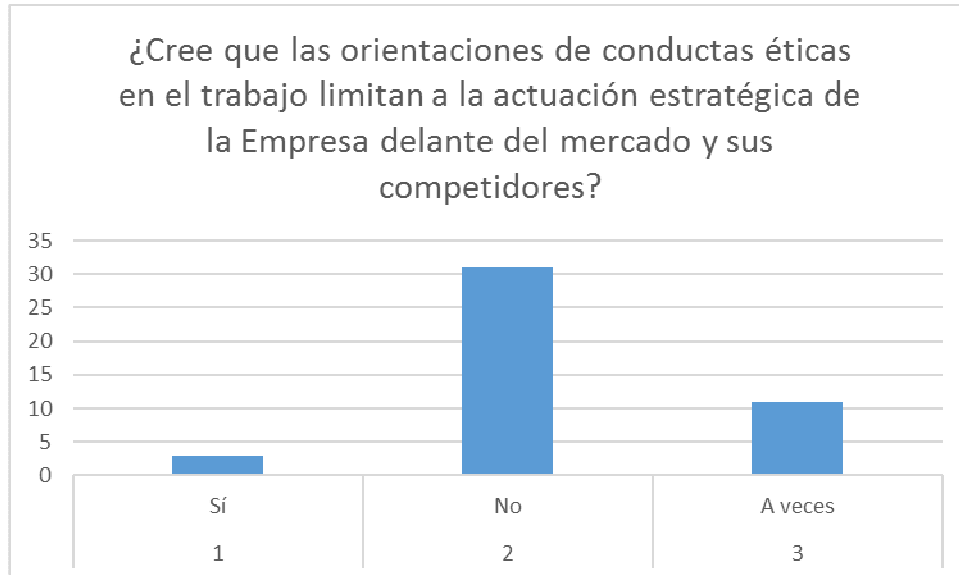


**Fuente:** Elaboración propia

Casi todos los ejecutivos creen que la organización posee una filosofía organizacional que comunica sus valores y su cultura a todos los colaboradores estando conectada y utilizando las varias formas de conocimiento para ampliar el poder y la influencia de la organización en todo su cuerpo funcional. Los ejecutivos comentan que es importante destacar que la empresa que comunica su filosofía a sus empleados torna más fácil al trabajo de su administrador/gestor y el alineamiento del equipo a los objetivos de la empresa.

Pregunta 15: ¿Cree que las orientaciones de conductas éticas en el trabajo limitan a la actuación estratégica de la Empresa delante del mercado y sus competidores?

**Gráfico 13: Ética vs. Estrategia**

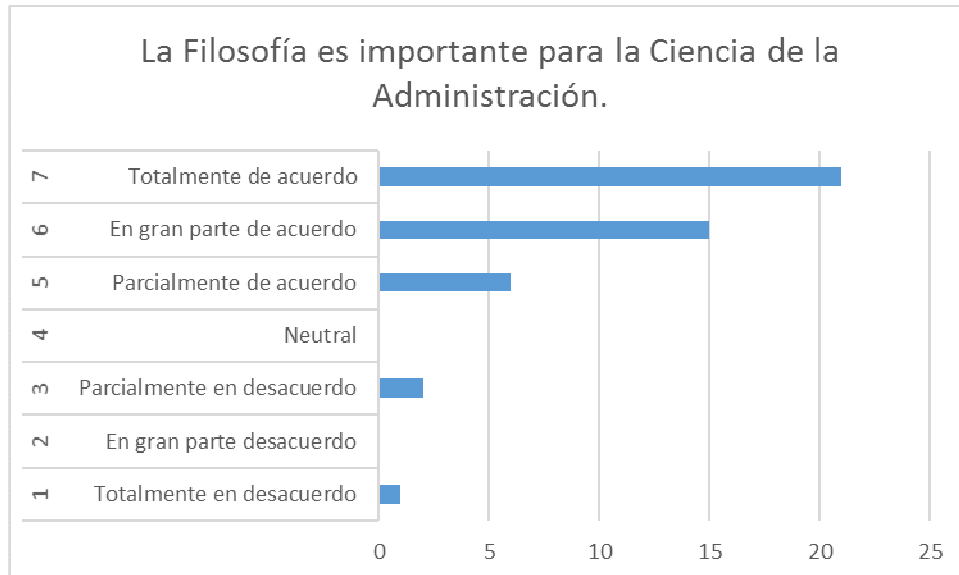


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los ejecutivos cree que la conducta ética debe ser un valor consolidado en cada uno del equipo y que ese comportamiento ayuda a la empresa en el mercado. Por otro lado, un grupo cree que muchas veces las demandas sociales son incompatibles con los resultados económicos deseados. Algunos comentan que la competencia no actúa de forma ética y, por tanto, a veces es necesario actuar de la misma forma para no perder mercado. La Ética es un tema consolidado en la filosofía y demuestra la importancia de una organización actuar y pautarse en la verdad estando alineado con ese precepto filosófico.

Pregunta 16.a: La Filosofía es importante para la Ciencia de la Administración.

**Gráfico 14: Importancia de la Filosofía en la Administración**

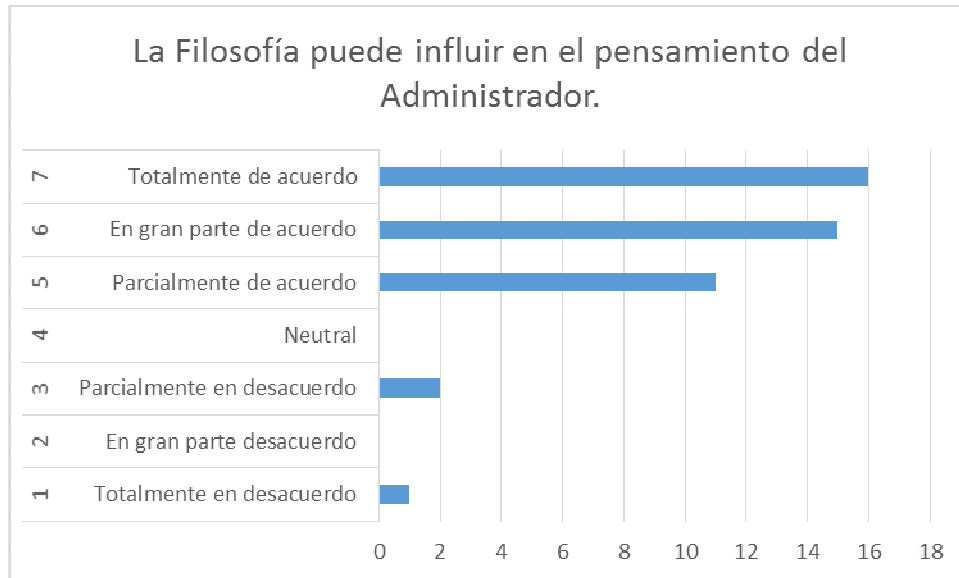


Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los ejecutivos están de acuerdo o parcialmente de acuerdo que la filosofía es muy importante para la ciencia de la administración. Los resultados demostrados en los gráficos 6 a 12 muestran que la organización cree que la filosofía es importante, así como los ejecutivos con base en las respuestas arriba. Todo eso refuerza la creencia de que a cada día es más importante entender un modelo organizacional que comprenda los aspectos que la filosofía enseña, así como la adherencia de la administración a través del capital intelectual y del conocimiento, así como la gestión de personas, procesos y negocios.

Pregunta 16.b: La Filosofía puede influir en el pensamiento del Administrador.

**Gráfico 15: Influencia de la Filosofía en el pensamiento del Administrador**

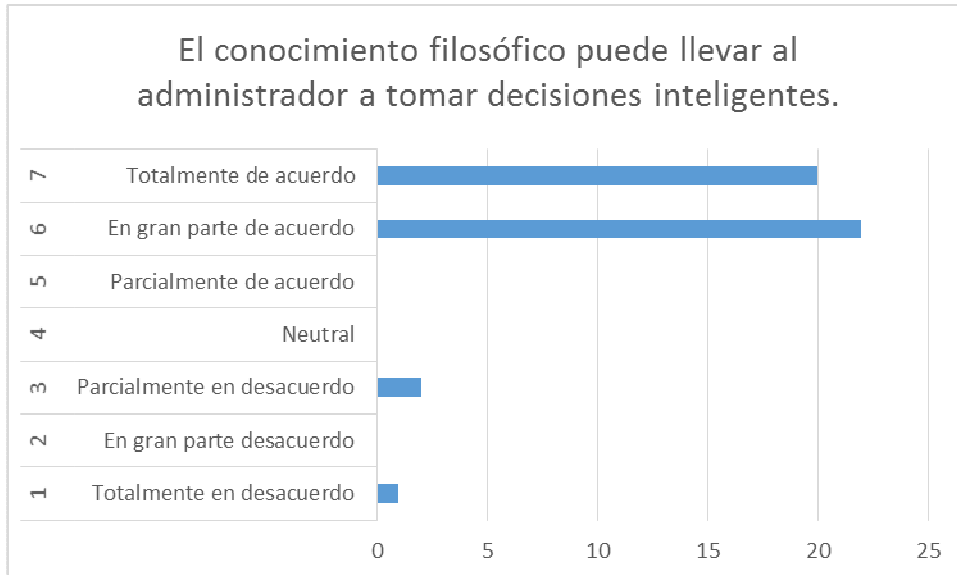


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 15 también demuestra que los ejecutivos creen que la filosofía puede influenciar el pensamiento del administrador mostrando la importancia del tema y de la necesidad de un modelo que pueda contemplar a la filosofía en el alcance estratégico de la organización.

Pregunta 16.c: El conocimiento filosófico puede llevar al administrador a tomar decisiones inteligentes.

**Gráfico 16: El conocimiento filosófico en la toma de decisiones**

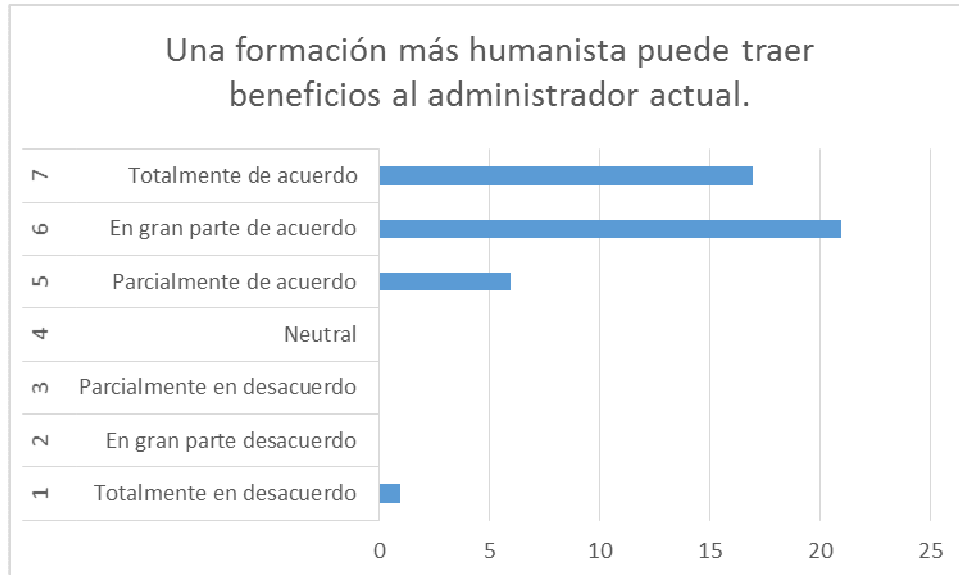


**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico 16 complementa lo que los gráficos 14 y 15 demostraron, o sea, delante de un escenario global donde las organizaciones toman decisiones complejas, los ejecutivos creen que la filosofía puede ayudar al administrador y a las organizaciones a tomar decisiones más inteligentes.

Pregunta 16.d: Una formación más humanista puede traer beneficios al administrador actual.

**Gráfico 17: Efecto de una formación más humanista para el administrador**

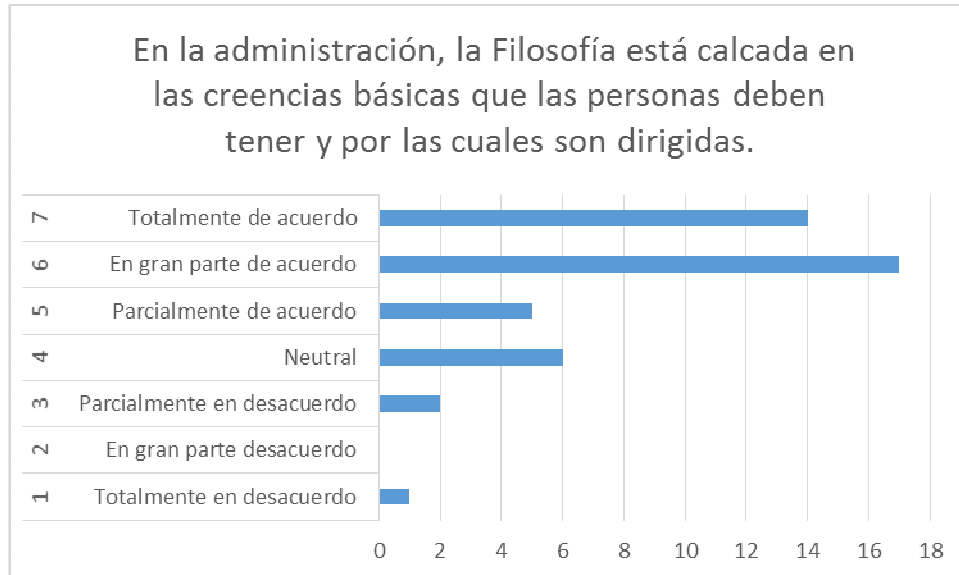


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los ejecutivos creen que una formación humanista puede traer beneficios para el administrador actual. Es importante destacar que la administración moderna contempla a los estudio de la gestión estratégica de personas y que ese aspecto es fundamental para el éxito de las organizaciones. La filosofía, a través de su historia y de sus grandes pensadores, es una de las bases para el entendimiento de la gestión de personas.

Pregunta 16.e: En la administración, la Filosofía está calcada en las creencias básicas que las personas deben tener y por las cuales son dirigidas.

**Gráfico 18: Influencia de la filosofía en las creencias personales**

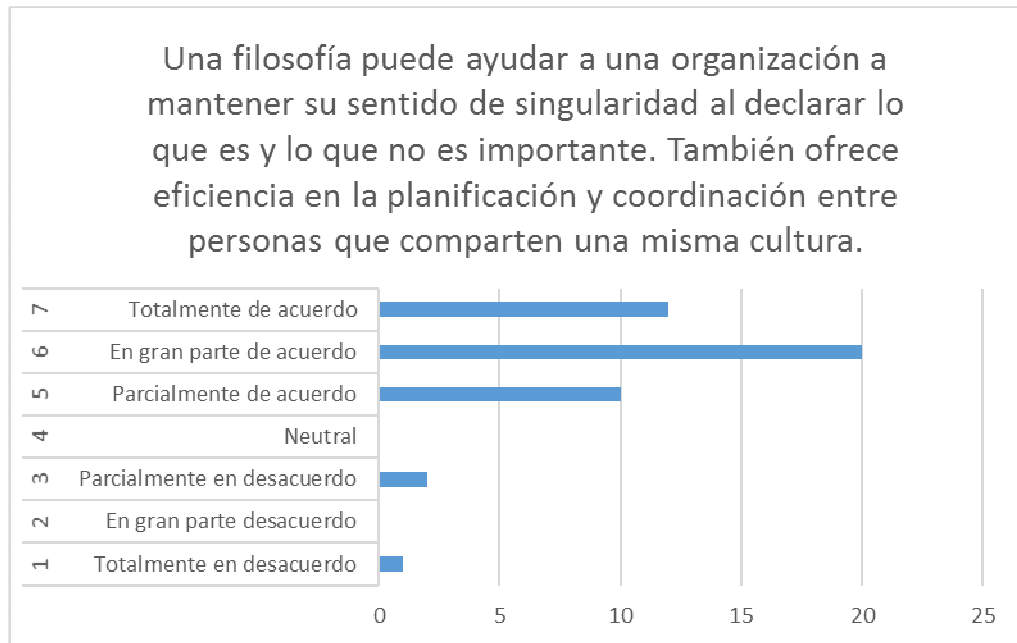


Fuente: Elaboración propia

Los ejecutivos están en gran parte de acuerdo que la filosofía está basada en las creencias básicas que las personas deben tener y por las cuales son dirigidas cuando se refiere al administración. En ese punto, se realiza una conexión con el gráfico 12 que comenta sobre la filosofía organizacional. Cuando la filosofía organizacional es practicada, existe la tendencia del grupo de colaboradores sentirse adeptos y próximos a los valores de la empresa, principalmente para aquellos en que sus valores personales se conectan con los de la organización.

Pregunta 16.f: Una filosofía puede ayudar a una organización a mantener su sentido de singularidad al declarar lo que es y lo que no es importante. También ofrece eficiencia en la planificación y coordinación entre personas que comparten una misma cultura.

**Gráfico 19: Influencia de la filosofía dentro de la organización**



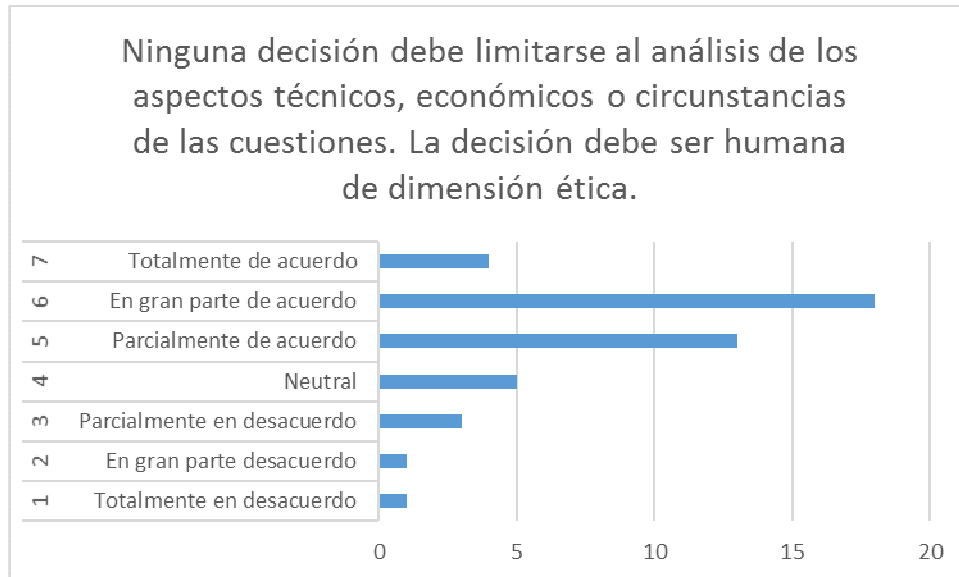
**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico 19 refuerza los resultados del gráfico 18 demostrando que los ejecutivos están de acuerdo con la organización que se pauta en la verdad y que esa práctica aproxima los valores de las personas a los valores de la organización resultando en un mejor desempeño del trabajo.



Pregunta 16.g: Ninguna decisión debe limitarse al análisis de los aspectos técnicos, económicos o circunstancias de las cuestiones. La decisión debe ser humana de dimensión ética.

**Gráfico 20: Las decisiones deben ser humanas y éticas**

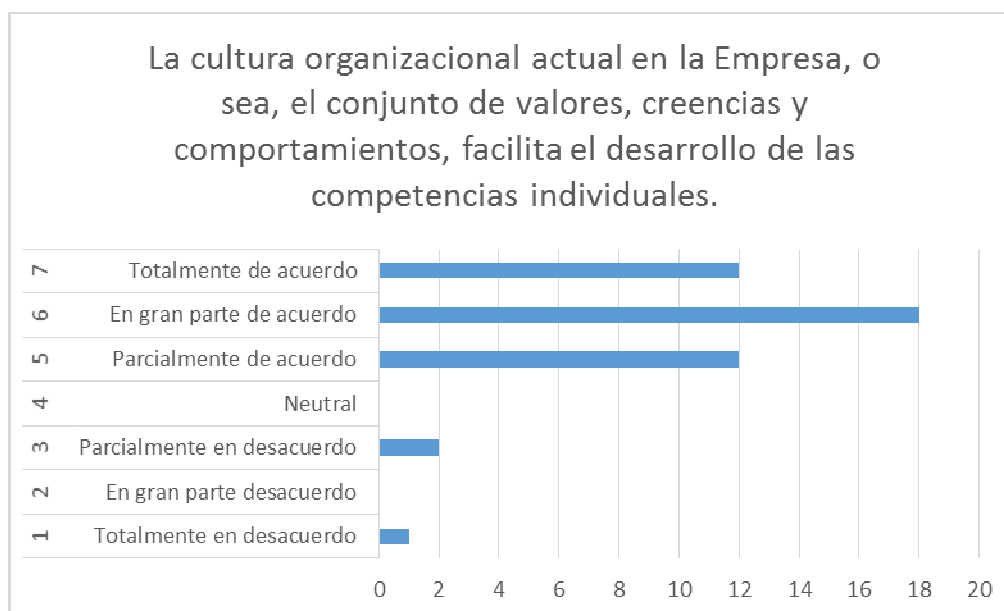


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 20 demuestra una cuestión un poco más polémica donde los ejecutivos están en gran parte de acuerdo, pero no totalmente de acuerdo. Apenas pocos ejecutivos están totalmente en desacuerdo, demostrando que cualquiera que sea la decisión a ser tomada, aunque sea totalmente técnica, el buen administrador debe tomar en consideración "el todo", o sea, la decisión debe considerar su influencia en las personas y en el aspecto ético. Una vez más la filosofía se torna necesaria para poder dar base al ejecutivo en tomas de decisiones más complejas.

Pregunta 16.h: La cultura organizacional actual en la Empresa, o sea, el conjunto de valores, creencias y comportamientos, facilita el desarrollo de las competencias individuales.

**Gráfico 21: La cultura organizacional vs. las competencias individuales**

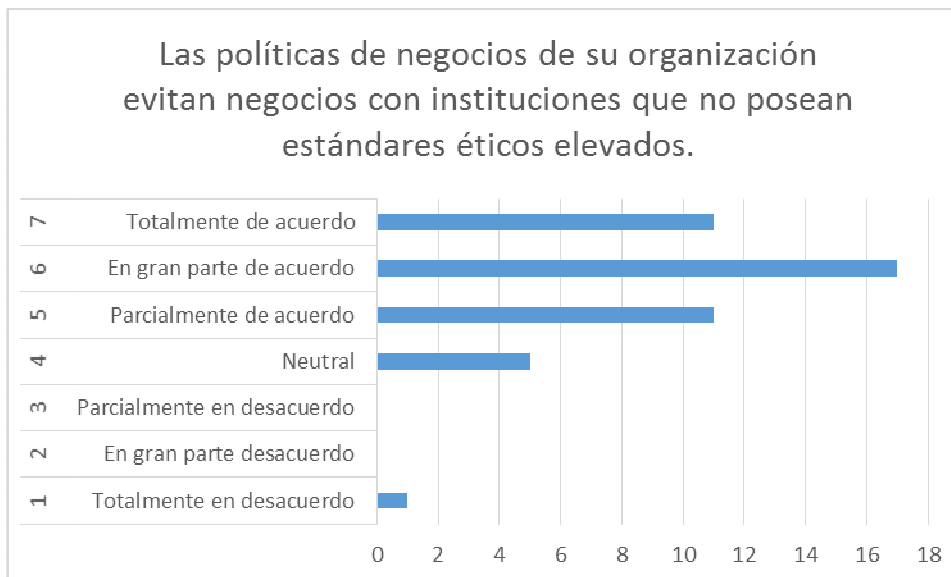


Fuente: Elaboración propia

En gran parte, los ejecutivos creen que la cultura organizacional actual en la organización pesquisada facilita el desarrollo de las competencias individuales. El desarrollo de competencias es el principal trabajo del gestor moderno que cuenta con su equipo para obtener los mejores resultados en el mercado y por eso necesita tener amplio conocimiento de procesos, del negocio de la empresa y aun de la gestión de personas. El gestor moderno necesita ser un eximio administrador con conocimiento del capital intelectual que administra y aun de la necesidad del desarrollo del conocimiento y del aprendizaje organizacional.

Pregunta 16.i: Las políticas de negocios de su organización evitan negocios con instituciones que no posean estándares éticos elevados.

**Gráfico 22: Políticas de negocio vs. estándar ético elevado**

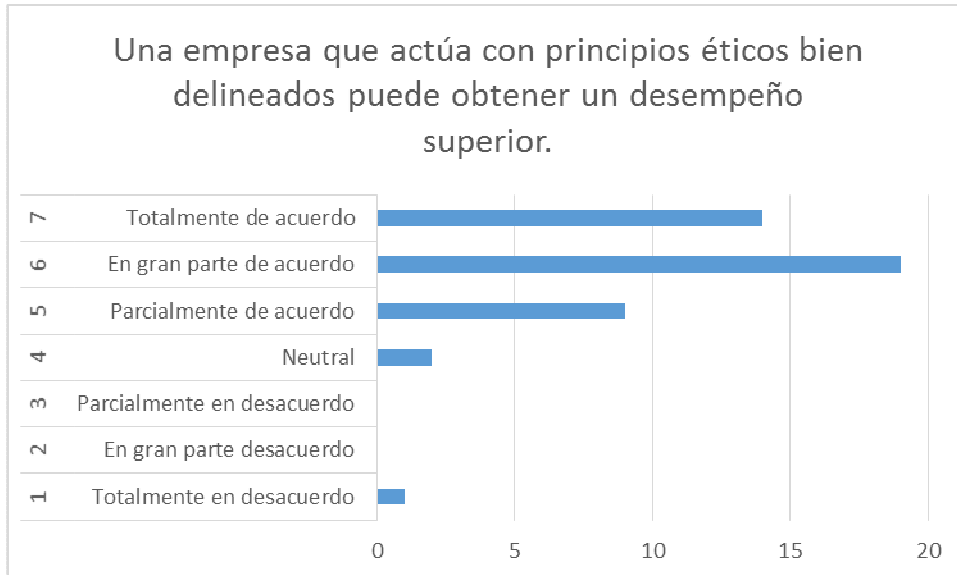


Fuente: Elaboración propia

Por tratarse de una organización pública, algunos ejecutivos respondieron de forma "neutral" a esa pregunta. Sin embargo, la mayoría afirma que la organización pesquisada no realiza negocios con instituciones que tengan valores éticos elevados. En la visión de los ejecutivos, la empresa considera a sus accionistas (stakeholders) como parte del negocio y necesita que ellos tengan el mismo comportamiento ético necesario para una semejanza de culturas que llevan a fortalecer los lazos de los negocios.

Pregunta 16.j: Una empresa que actúa con principios éticos bien delineados puede obtener un desempeño superior.

**Gráfico 23: Principios éticos y el desempeño superior de la empresa**

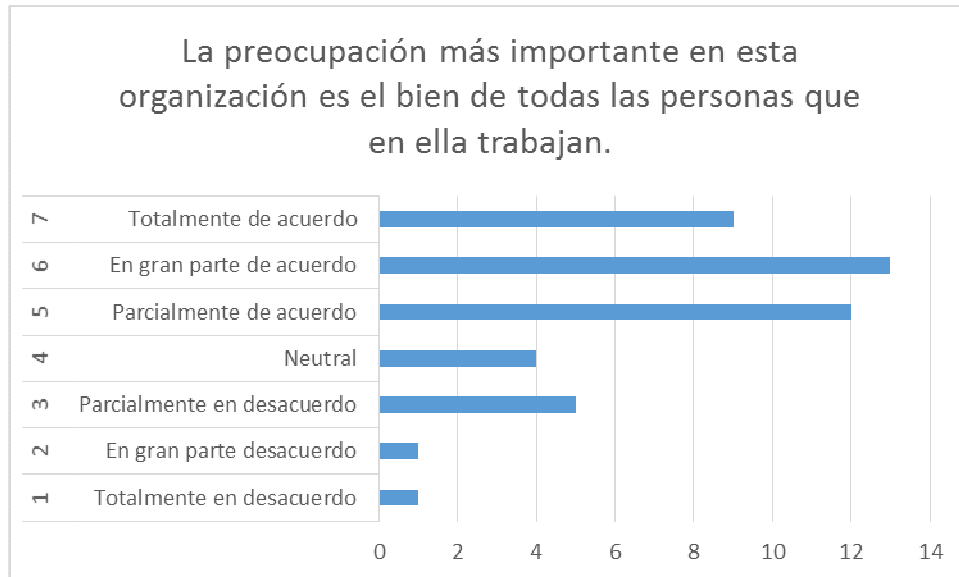


Fuente: Elaboración propia

Reforzando los resultados de los gráficos 13, 20 y 22, el gráfico 23 demuestra que los ejecutivos están en gran parte de acuerdo cuando se afirma que la conducta ética conduce a la empresa/organización a resultados superiores. La filosofía es muy importante para el entendimiento de la ética y de la moral, principalmente en el mundo de los negocios.

Pregunta 16.k: La preocupación más importante en esta organización es el bien de todas las personas que en ella trabajan.

**Gráfico 24: Preocupación de la organización con el bienestar de sus funcionarios**

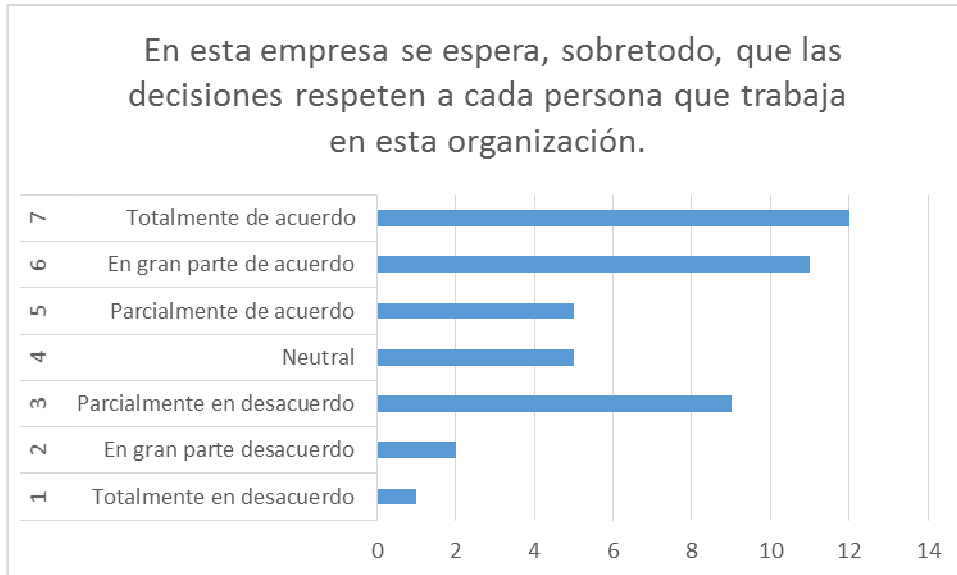


Fuente: Elaboración propia

Para la mayoría de los ejecutivos, la organización que se preocupa con las personas tiende a obtener resultados superiores ya que la interdisciplinaridad y la diversidad que existe en la organización permite que tenga su mayor riqueza, que son las personas. Sin embargo, un grupo de ejecutivos respondientes del cuestionario (15%), está parcialmente en desacuerdo, gran parte en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción en relación a la verdadera preocupación de la empresa/organización con las personas.

Pregunta 16.I: En esta empresa se espera, sobretudo, que las decisiones respeten a cada persona que trabaja en esta organización.

**Gráfico 25: Toma de decisiones dentro de la empresa**

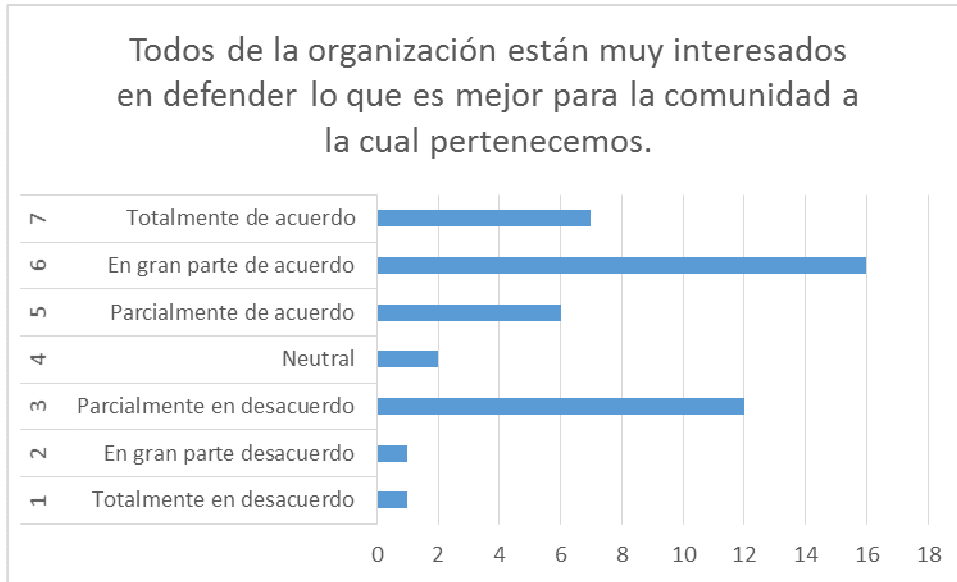


Fuente: Elaboración propia

Contemplando un aspecto más realista, los ejecutivos aun con gran mayoría creen que al tomar decisiones la organización toma en consideración a cada individuo que trabaja en la organización. Sin embargo, 11% son neutros, 20% están parcialmente en desacuerdo con esa afirmación, 4% están en gran parte en desacuerdo y 2% están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 16.m: Todos en la organización están muy interesados en defender lo que es mejor para la comunidad a la cual pertenecemos.

**Gráfico 26: Toma de decisiones ante la comunidad**

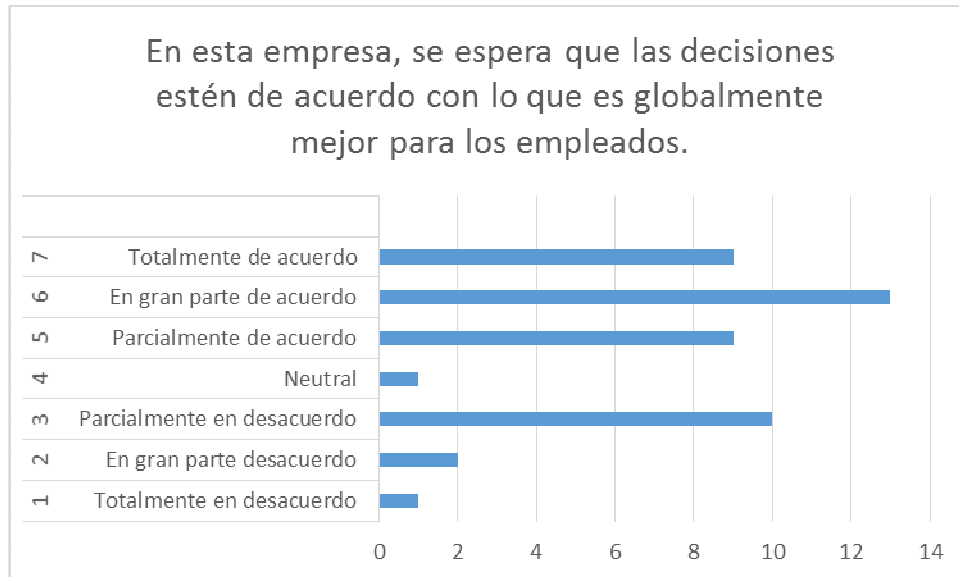


**Fuente:** Elaboración propia

En esta pregunta, apenas vale destacar que 26% de los ejecutivos están parcialmente en desacuerdo al afirmar que la organización está interesada en defender lo que es mejor para la comunidad a la cual pertenece. Vale destacar que la organización pesquisada también es una institución financiera de cobertura nacional y que tiene fuertes intereses económicos y sociales.

Pregunta 16.n: En esta empresa, se espera que las decisiones estén de acuerdo con lo que es globalmente mejor para los empleados.

**Gráfico 27: Toma de decisiones de acuerdo con lo que es mejor para los empleados**



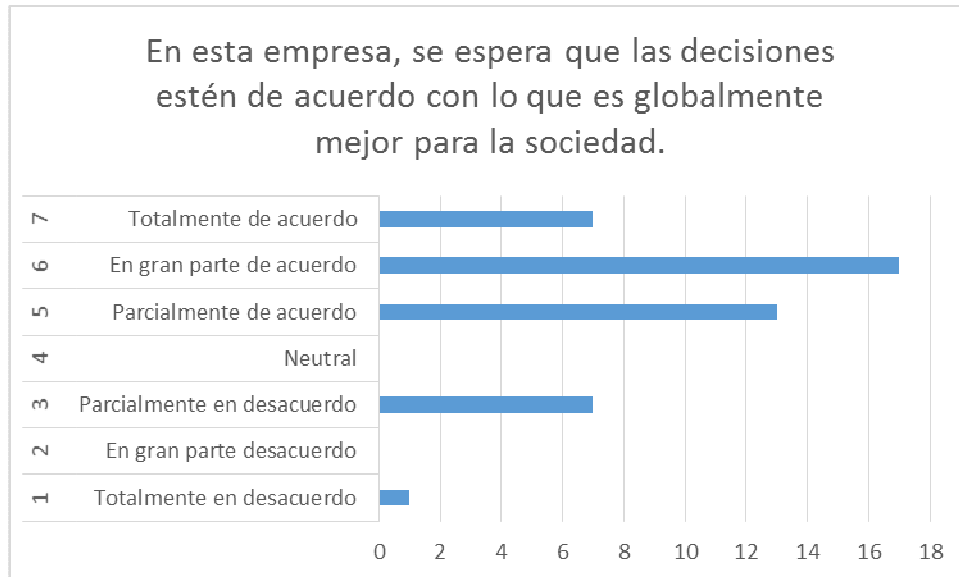
Fuente: Elaboración propia

Complementando el resultado mostrado en el gráfico 25, la toma de decisiones en la empresa (tema de los análisis de los gráficos 24 a 28 muestra que las decisiones de la organización ni siempre siguen lo que es globalmente mejor para los empleados, pero aun así solo 2% de los respondientes creen que la organización nunca (totalmente en desacuerdo) toma en consideración a ese aspecto.



Pregunta 16.o: En esta empresa, se espera que las decisiones estén de acuerdo con lo que es globalmente mejor para la sociedad.

**Gráfico 28: Toma de decisiones de acuerdo con lo que es mejor para la sociedad**

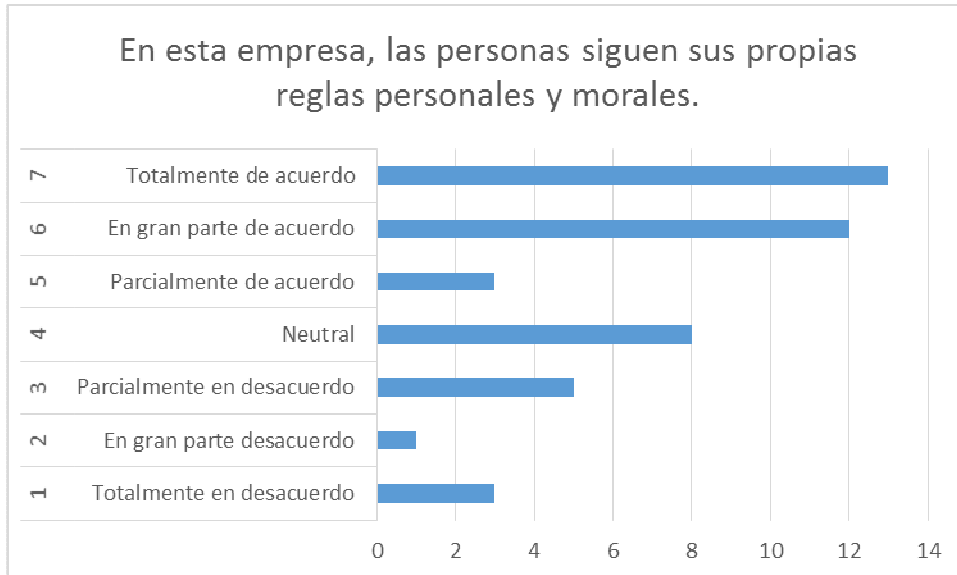


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 28 presenta un estándar parecido de respuestas al gráfico 27, lo que demuestra que, en la visión de los ejecutivos, la empresa tiene una gran afinidad en su proceso de toma de decisiones con el impacto en la sociedad en que actúa. Solo 2% de los ejecutivos está totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

Pregunta 16.p: En esta empresa, las personas siguen sus propias reglas personales y morales.

**Gráfico 29: Individualidad en la empresa**

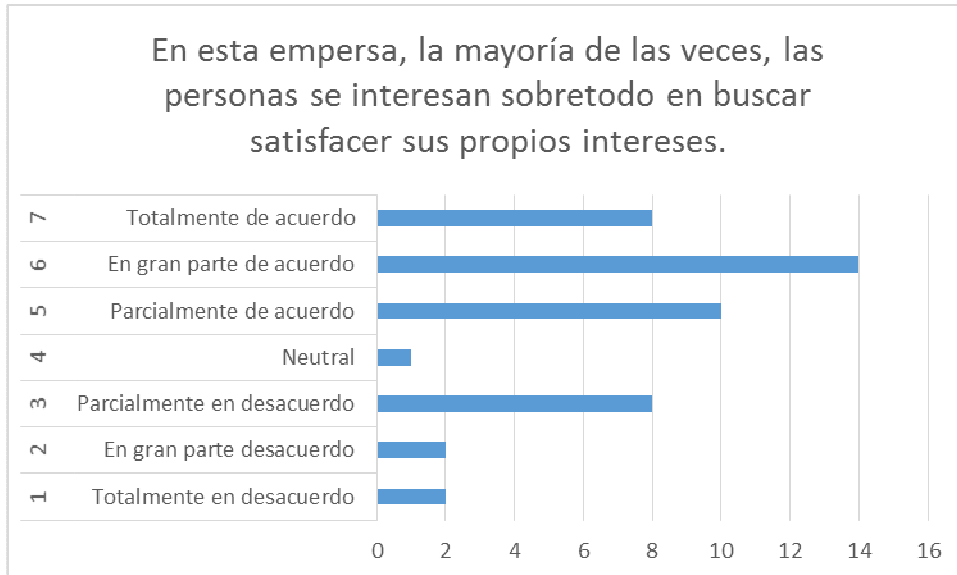


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 29 aborda una cuestión muy personal que refuerza el respeto que la empresa tiene por sus funcionarios ya debatido en resultados anteriores. La empresa refuerza a la valorización personal según la visión de 62% de los ejecutivos respondientes con aspecto más positivo. Vale resaltar que 18% de los ejecutivos se pronunciaron neutros en esa pregunta y que 20% demostraron un grado de desacuerdo con la cuestión presentada. En este contexto, es importante resaltar a la importancia del conocimiento filosófico y del desarrollo de la habilidad del gestor para lidiar con ese escenario de equipo.

Pregunta 16.q: En esta empresa, la mayoría de las veces, las personas se interesan sobretodo en buscar satisfacer sus propios intereses.

**Gráfico 30: Satisfacción personal en la empresa**

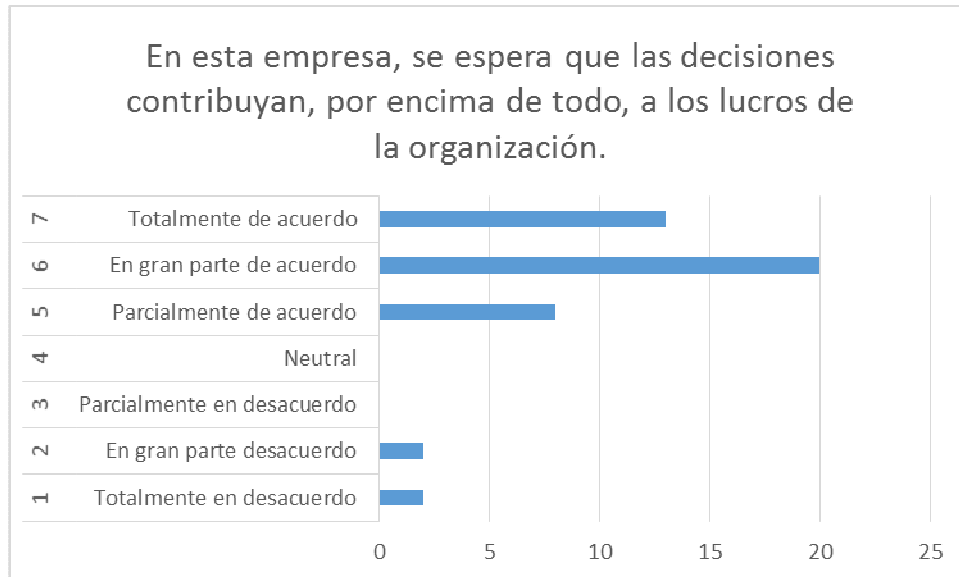


Fuente: Elaboración propia

Así como en el gráfico 29, el gráfico 30 demuestra el aspecto de la individualidad en la organización, precepto importante para el administrador que busca la motivación personal de su equipo en el contexto de la gestión de personas para obtener éxito en los negocios y desempeño en los procesos. Apenas 4% de los ejecutivos discrepan totalmente que las personas se interesen, sobretodo, en satisfacer a sus propios intereses.

Pregunta 16.r: En esta empresa, se espera que las decisiones contribuyan, por encima de todo, a los lucros de la organización.

**Gráfico 31: Importancia de las decisiones en relación a los lucros de la organización**

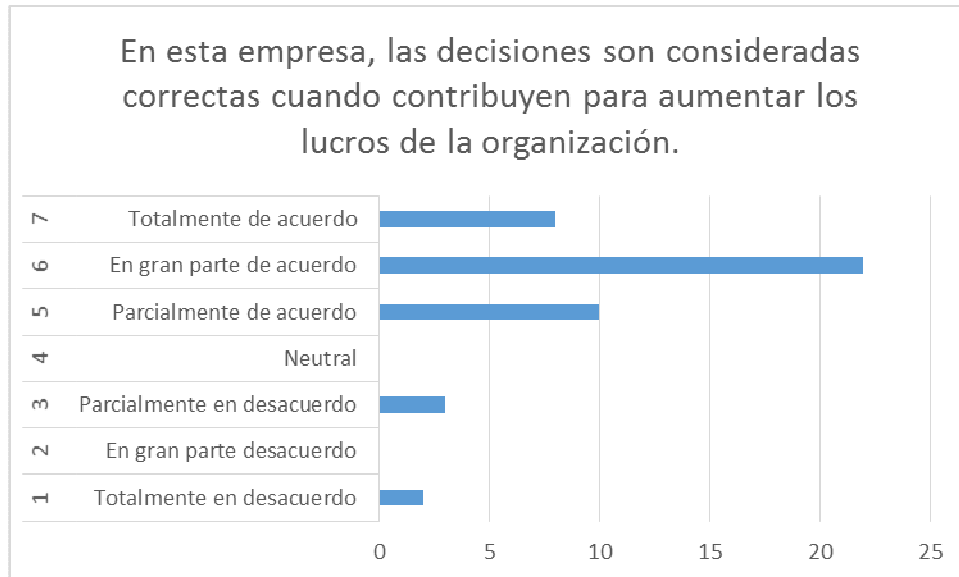


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 32 refuerza los resultados del gráfico 9, donde Karl Marx aborda el concepto de plus valía. Los ejecutivos creen que, aunque preocupada con las personas, la toma de decisiones en la empresa tiene un fuerte apelo al lucro y las decisiones deben ser direccionadas a ese aspecto. Solo 2% de los ejecutivos discrepan totalmente de esa afirmación.

Pregunta 16.s: En esta empresa, las decisiones son consideradas correctas cuando contribuyen para aumentar los lucros de la organización.

**Gráfico 32: Nivel de importancia de la toma de decisiones para aumentar los lucros de la organización**

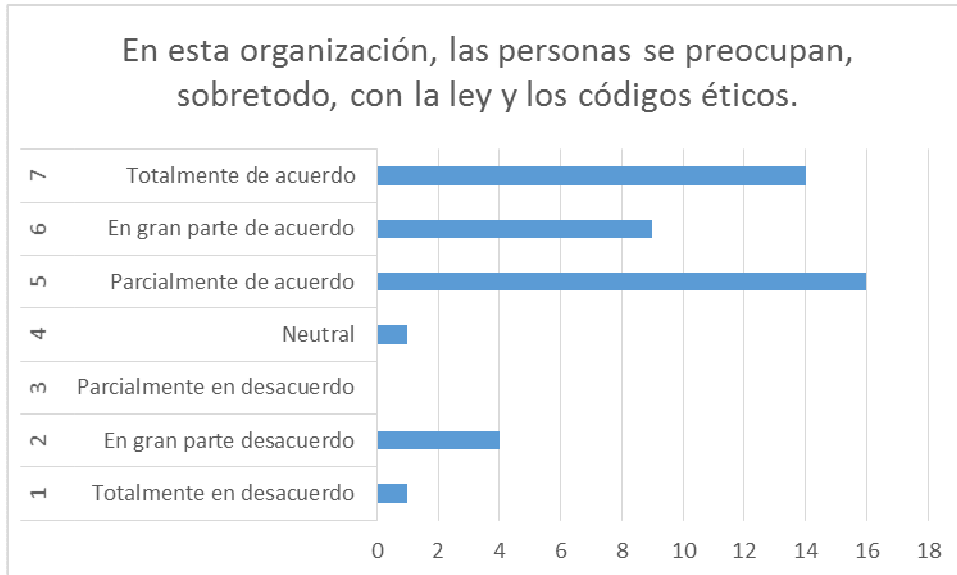


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 32 refuerza los datos abordados en el gráfico 31. Realmente, la toma de decisiones en la empresa refuerza la búsqueda por el lucro.

Pregunta 16.t: En esta organización, las personas se preocupan, sobretudo, con la ley y los códigos éticos.

**Gráfico 33: Importancia de la ley y códigos éticos en la organización**

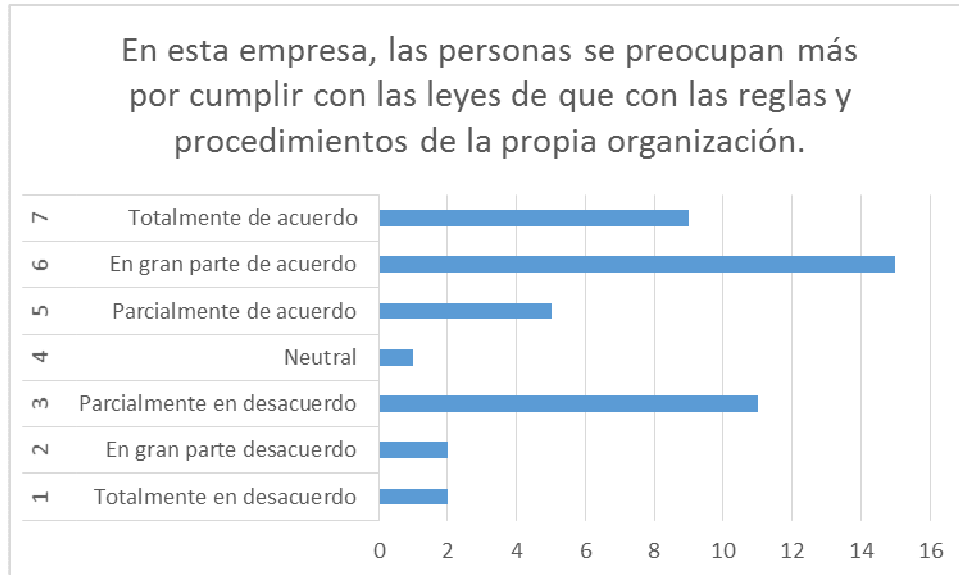


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 30, los ejecutivos demostraron creer que las personas quieren satisfacer a sus propios intereses y aquí, en el gráfico 33, los datos muestran que 98% de los ejecutivos creen que las personas se preocupan total o parcialmente con las leyes y los códigos éticos vigentes. Un código de ética es algo muy importante en una organización, pues define aspectos de conducta para los colaboradores y se torna parte de la filosofía organizacional.

Pregunta 16.u: En esta empresa, las personas se preocupan más por cumplir con las leyes de que con las reglas y procedimientos de la propia organización.

**Gráfico 34: Leyes vs. reglas y procedimientos de la organización**

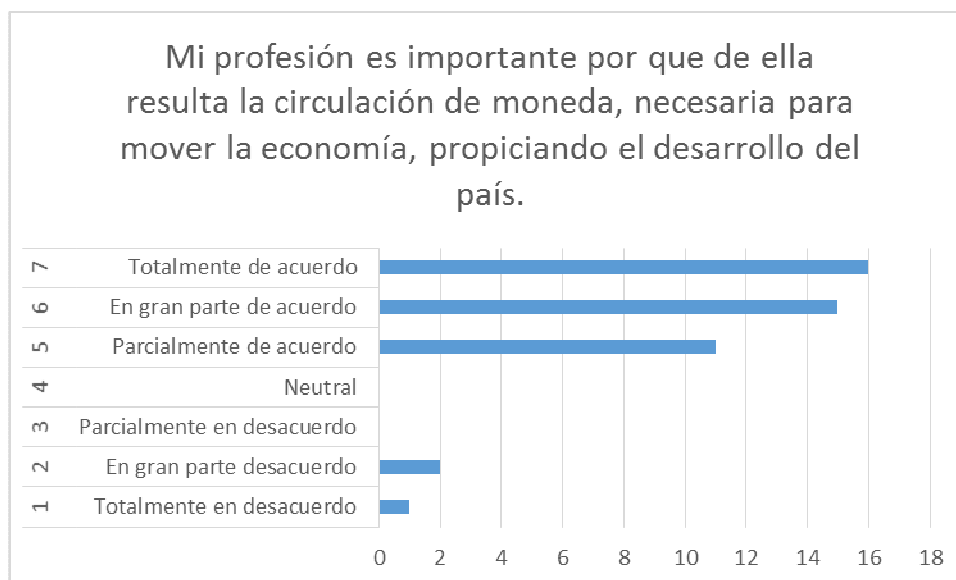


Fuente: Elaboración propia

Los datos del gráfico 34 también tienen una conexión estrecha con los datos presentados en el gráfico 33. Es importante recordar que las leyes son hechas por hombres que con sus estudios y entendimientos abordan determinada cuestión en determinado tiempo, teniendo una línea bien tenue con los resultados de filosofía en lo que se refiere a la ética y moral una vez que el derecho romano ejerce muchas influencias en los días actuales. Normalmente, las reglas y manuales de una organización pública son bien pautadas en leyes municipales, estatales y federales. Aun con relación la pesquisa, vale resaltar que 24% de los ejecutivos están parcialmente en desacuerdo con que las personas se preocupan más con las leyes que con los procedimientos y reglas internas de la organización.

Pregunta 16.v: Mi profesión es importante porque de ella resulta la circulación de moneda, necesaria para mover la economía, propiciando el desarrollo del país.

**Gráfico 35: Importancia de mi profesión**



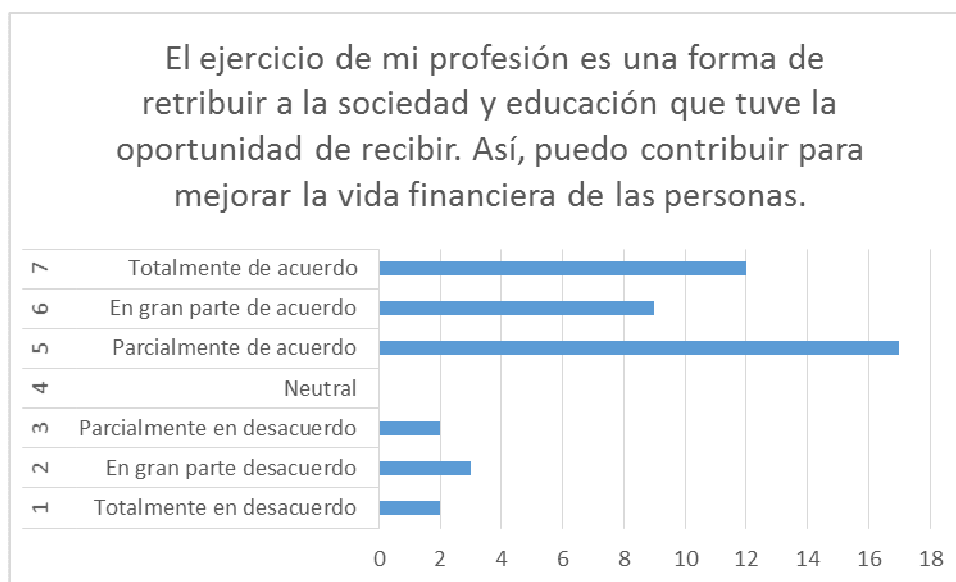
**Fuente:** Elaboración propia

Para la gran mayoría de los ejecutivos, la organización pesquisada y la profesión que ellos ejercen representan mucho para la economía brasileña y casi todos están de acuerdo con que esa actividad contribuye para el desarrollo del país.



Pregunta 16.w: El ejercicio de mi profesión es una forma de retribuir a la sociedad y educación que tuve la oportunidad de recibir. Así, puedo contribuir para mejorar la vida financiera de las personas.

**Gráfico 36: Mi profesión retribuye a la sociedad**

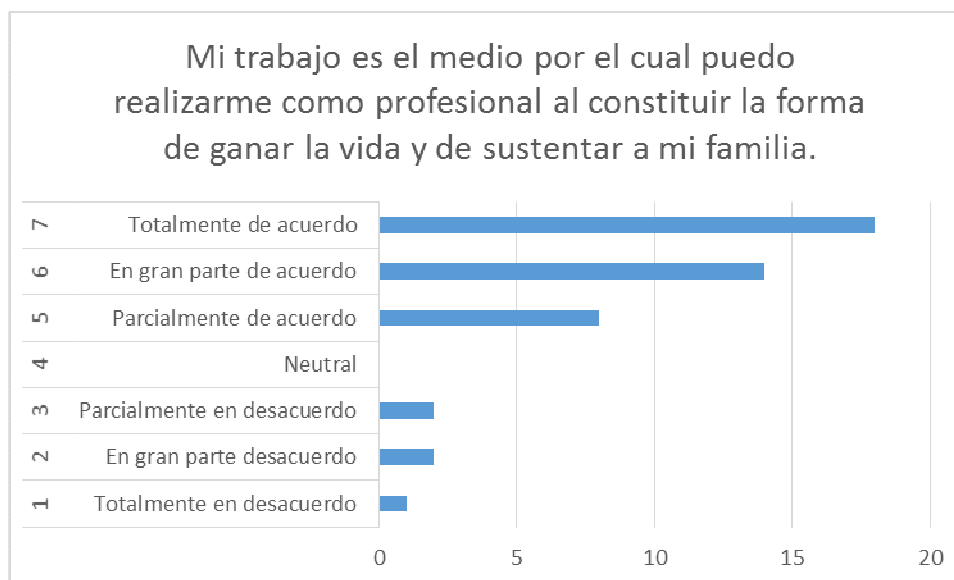


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 36 aborda un aspecto personal preguntando a los ejecutivos del mercado financiero que ejercen una actividad en una empresa estatal sobre la importancia en la vida financiera de las personas y de la sociedad. La mayoría (37%) está parcialmente de acuerdo.

Pregunta 16.x: Mi trabajo es el medio por el cual puedo realizarme como profesional al constituir la forma de ganar la vida y de sustentar a mi familia.

**Gráfico 37: Realización profesional a través del trabajo**

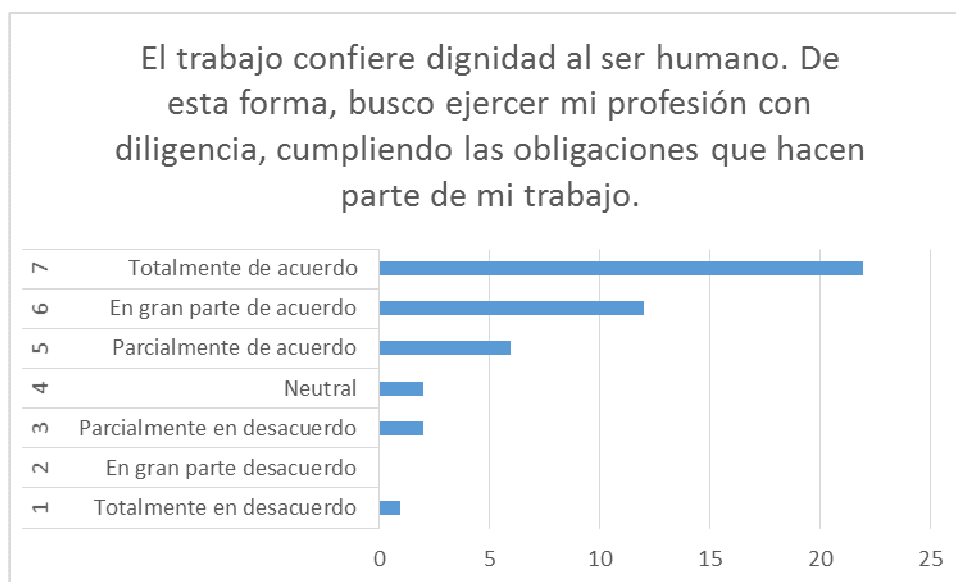


**Fuente:** Elaboración propia

En el gráfico 37, la mayoría de los ejecutivos tienen ese valor impreso en su profesión, pues consideran que su trabajo les trae el sustento necesario para la familia y, todavía, realización profesional. Así, es posible constatar que esa organización está empeñada en satisfacer a sus profesionales aunque gran parte de las decisiones sea direccionada al lucro.

Pregunta 16.y: El trabajo confiere dignidad al ser humano. De esta forma, busco ejercer mi profesión con diligencia, cumpliendo las obligaciones que hacen parte de mi trabajo.

**Gráfico 38: El trabajo confiere dignidad al ser humano**

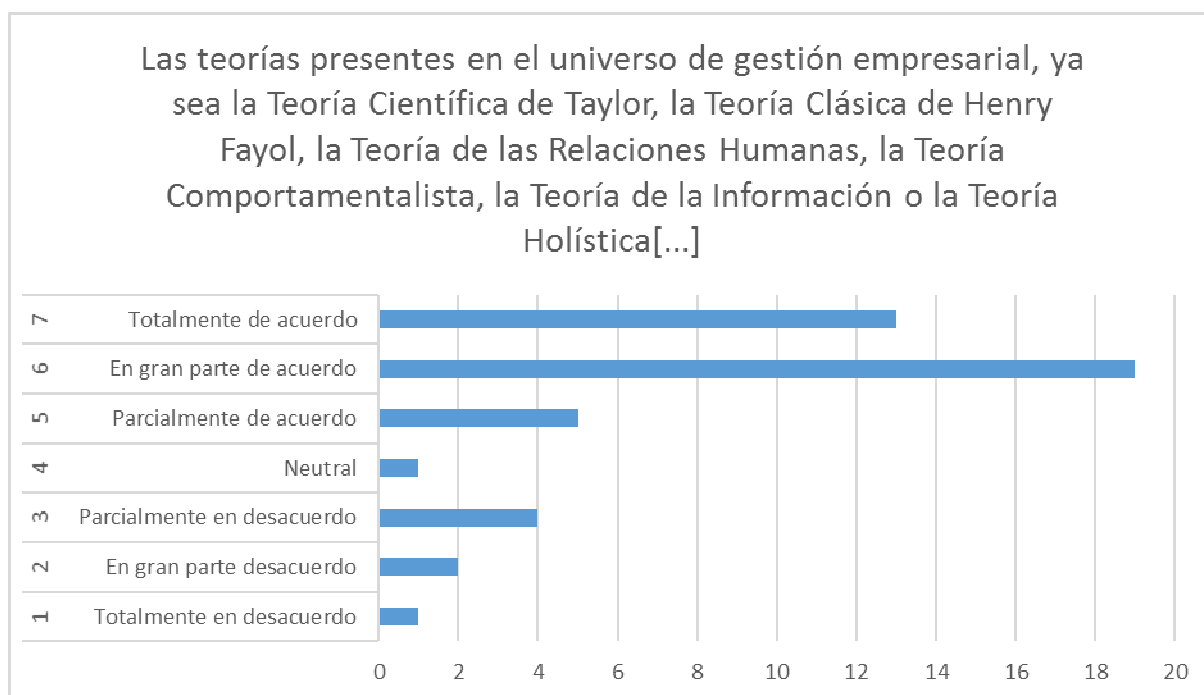


Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los respondientes concuerda que el trabajo trae dignidad al ser humano y por eso ejercen la profesión con respeto.

Pregunta 16.z: Las teorías presentes en el universo de gestión empresarial, ya sea la Teoría Científica de Taylor, la Teoría Clásica de Henry Fayol, la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría Comportamentalista, la Teoría de la Información o la Teoría Holística, poseen fundamentos filosóficos que responden a las cuestiones esenciales de la existencia humana.

**Gráfico 39: Las teorías de gestión empresarial responden a cuestiones esenciales de la existencia humana**

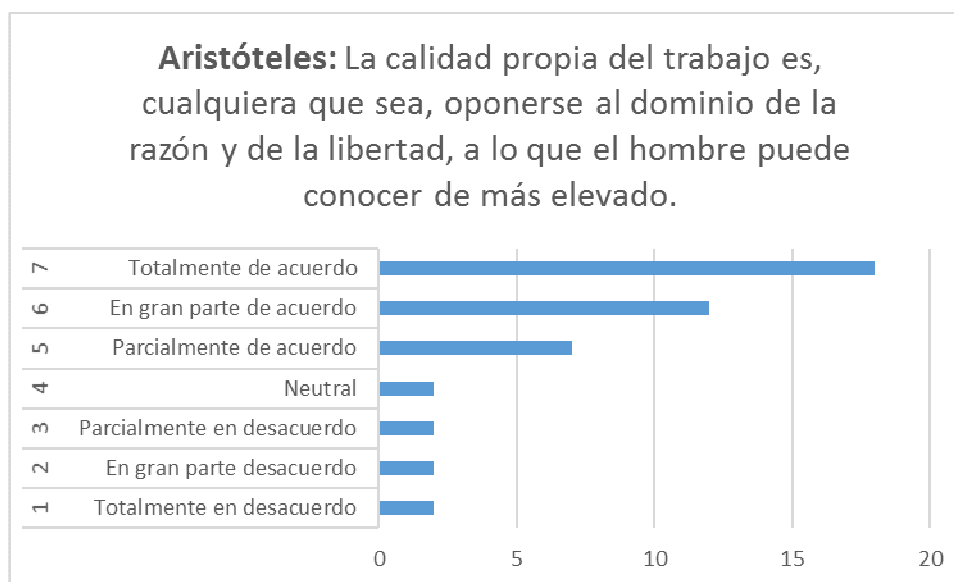


Fuente: Elaboración propia

Para la gran mayoría de los ejecutivos, las teorías administrativas que nacieron de conceptos filosóficos y del trabajo responden a cuestiones esenciales de la existencia humana. Aunque en un mundo moderno donde la modernización y la automatización de procesos toman cuenta de industrias, el ser humano continúa siendo la esencia del proceso administrativo y la gestión de personas pasa a ser la pieza clave para obtención de éxito en el mundo empresarial.

Pregunta 16.aa: **Aristóteles:** La calidad propia del trabajo es, cualquiera que sea, oponerse al dominio de la razón y de la libertad, a lo que el hombre puede conocer de más elevado.

**Gráfico 40: El trabajo según Aristóteles**

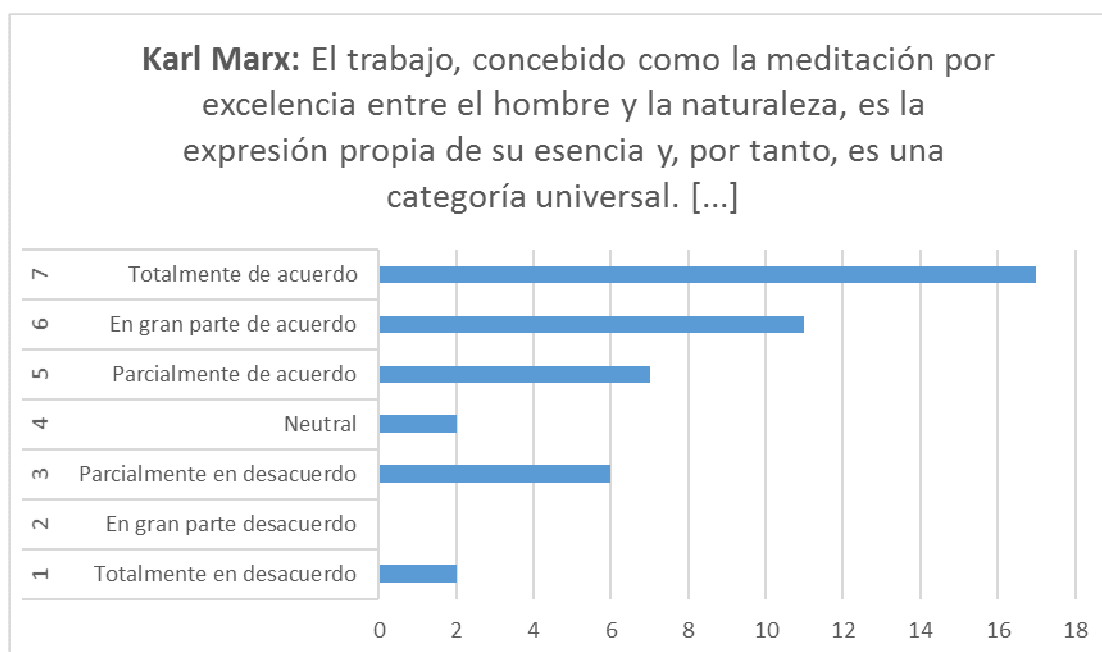


Fuente: Elaboración propia

Para Aristóteles, el trabajo es algo sublime en que el hombre tiene la oportunidad de oponerse a la razón y a la libertad. En el gráfico 40, la mayoría de los ejecutivos concuerdan con el pensamiento de Aristóteles y creen en esa afirmación, mostrando en los días actuales que uno de los mayores filósofos y uno de los creadores del pensamiento sistémico se mantiene actual en las organizaciones.

Pregunta 16.ab: **Karl Marx:** El trabajo, concebido como la meditación por excelencia entre el hombre y la naturaleza, es la expresión propia de su esencia y, por tanto, es una categoría universal. La contemporaneidad no conoce muy bien a una realidad que designe la palabra trabajo.

**Gráfico 41: El trabajo según Karl Marx**

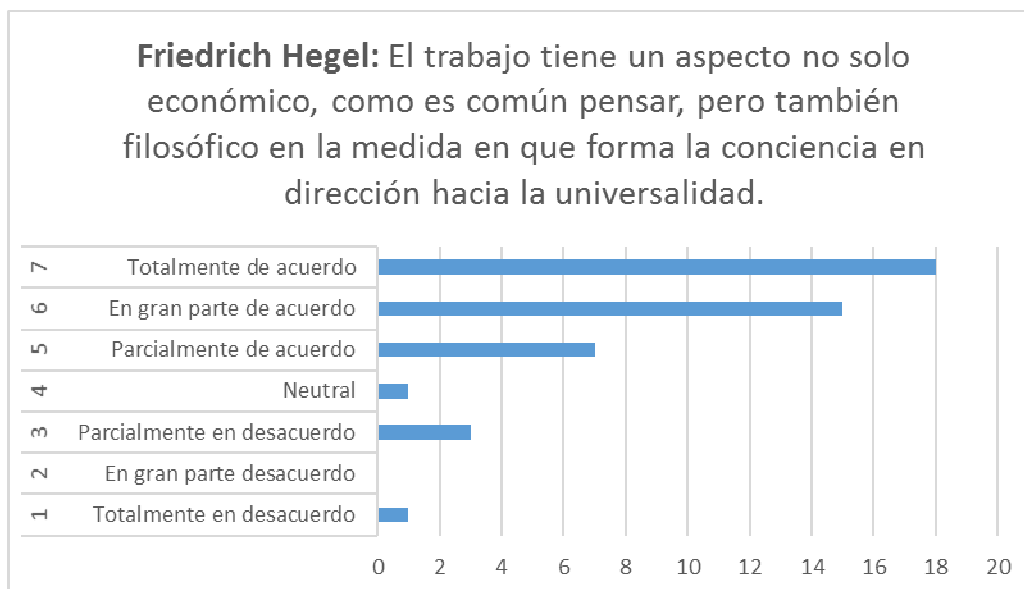


**Fuente:** Elaboración propia

En el gráfico 41, un grupo de ejecutivos (33% - 15) están parcial o totalmente en desacuerdo con el pensamiento de Karl Marx que resalta al trabajo como expresión propia de la esencia del hombre y cuestiona la contemporaneidad a ese respecto. Otro grupo de ejecutivos (66%) está parcialmente o totalmente de acuerdo con la afirmación de Karl Marx. Es posible inferir que la mayoría de los ejecutivos de la administración contemporánea no creen que el trabajo en si es concebido como un estado de meditación por excelencia.

Pregunta 16.ac: **Friedrich Hegel:** El trabajo tiene un aspecto no solo económico, como es común pensar, pero también filosófico en la medida en que forma la conciencia en dirección hacia la universalidad.

**Gráfico 42: El trabajo según Friedrich Hegel**

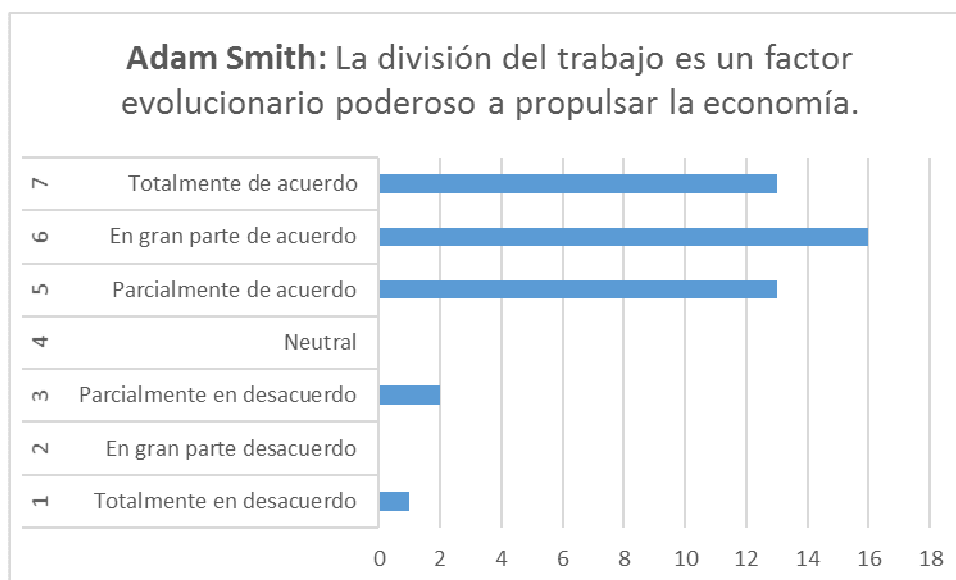


**Fuente:** Elaboración propia

Friedrich Hegel conquista a la mayoría de los ejecutivos que están total o parcialmente de acuerdo con la idea de que el trabajo por sí solo incluye aspectos filosóficos a medida que forma la conciencia en dirección a la universalidad. Con eso en mente, hace sentido afirmar que la filosofía está íntimamente vinculada a la administración, una vez que los filósofos abordan en sus estudios y pensamientos los conceptos de trabajo para la realización del ser humano.

Pregunta 16.ad: **Adam Smith:** La división del trabajo es un factor evolucionario poderoso a propulsar la economía.

**Gráfico 43: El trabajo según Adam Smith**



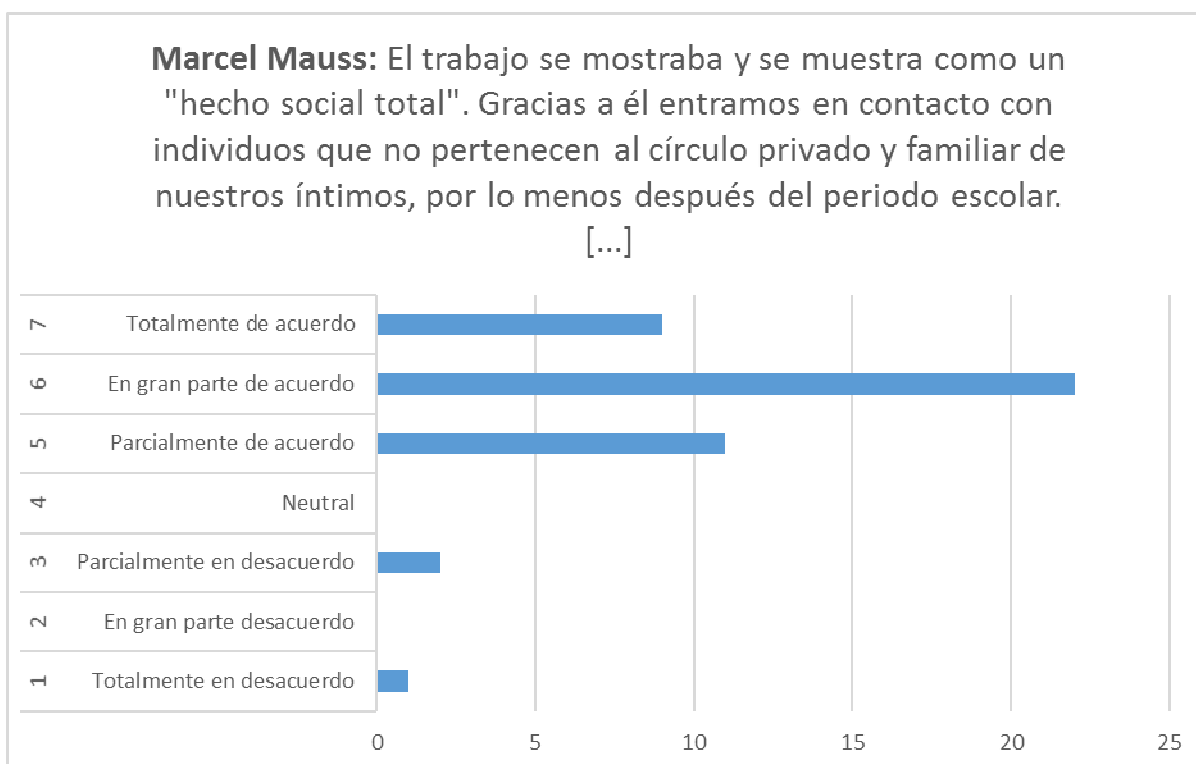
**Fuente:** Elaboración propia

Adam Smith, también es un gran filósofo y precursor de la filosofía, afirma que la división del trabajo es un hecho revolucionario importante para el desarrollo económico. Los ejecutivos concuerdan con Adam Smith y solo 2% están totalmente en desacuerdo. Adam Smith refuerza la tesis de que al dividir el trabajo se necesita la gestión para impulsar el desarrollo y la gestión se hace con inteligencia a través de la gestión del capital intelectual y de la gestión del conocimiento que hoy son esenciales para la administración moderna.



Pregunta 16.ae: **Marcel Mauss**: El trabajo se mostraba y se muestra como un "hecho social total". Gracias a él entramos en contacto con individuos que no pertenecen al círculo privado y familiar de nuestros íntimos, por lo menos después del periodo escolar. También, gracias a él nos integramos, de manera activa, a la red de interdependencias constitutiva de la Sociedad. Él nos permite efectivamente afirmar nuestra utilidad a los ojos de todos.

**Gráfico 44: El trabajo según Marcel Mauss**

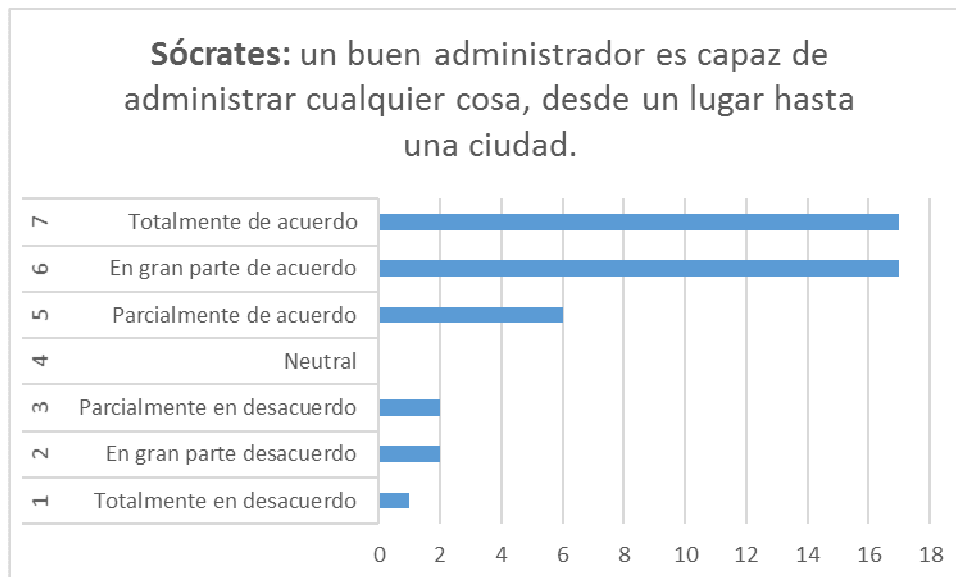


Fuente: Elaboración propia

Para el filósofo Marcelo Mauss, el trabajo es un hecho social total. Su propia afirmativa conduce a un pensamiento administrativo que conduce al pensamiento sistémico donde la organización debe administrar y involucrarse con sus stakeholders con los cuidados necesarios respecto a los procedimientos y procesos internos de la organización para satisfacer a sus colaboradores. Los ejecutivos concuerdan con Marcelo Mauss.

Pregunta 16.af: **Sócrates**: un buen administrador es capaz de administrar cualquier cosa, desde un lugar hasta una ciudad.

**Gráfico 45: El administrador según Sócrates**

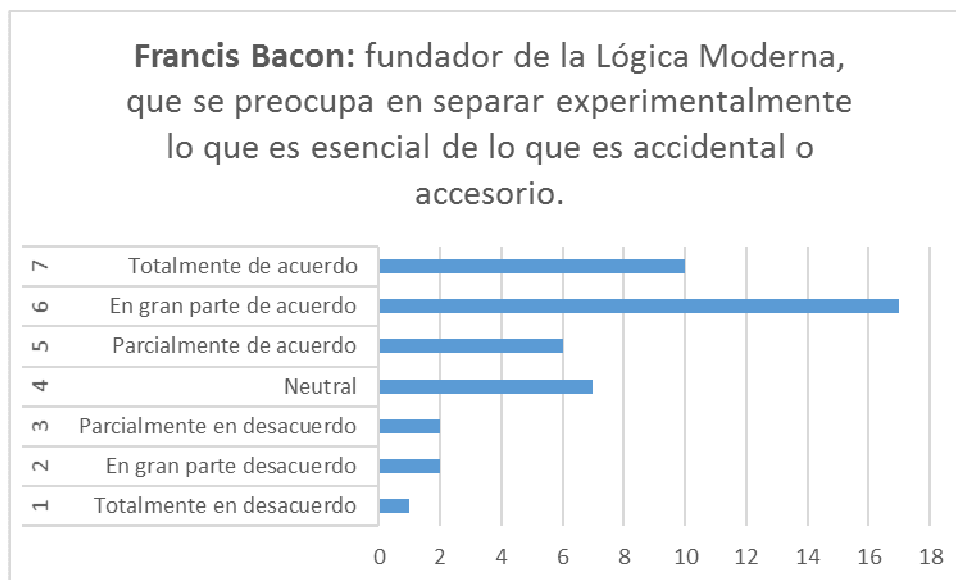


Fuente: Elaboración propia

Para Sócrates, un buen administrador es capaz de administrar cualquier cosa, desde un lugar hasta una ciudad. Para los ejecutivos sí, en gran parte de acuerdo, conforme el gráfico 45. La administración moderna ha buscado conceptos y conocimientos para la formación de modelos que le permita estar viva y actuante en diversos momentos de la economía. Así, como afirma Sócrates, un modelo de negocios que aborde la filosofía, la administración y la gestión de personas, procesos y negocios puede permitir a la empresa estar viva y actuante, administrando cualquier cosa, desde un lugar hasta una ciudad.

Pregunta 16.ag: **Francis Bacon**: fundador de la Lógica Moderna, que se preocupa en separar experimentalmente lo que es esencial de lo que es accidental o accesorio.

**Gráfico 46: Esencial vs. Accidental**

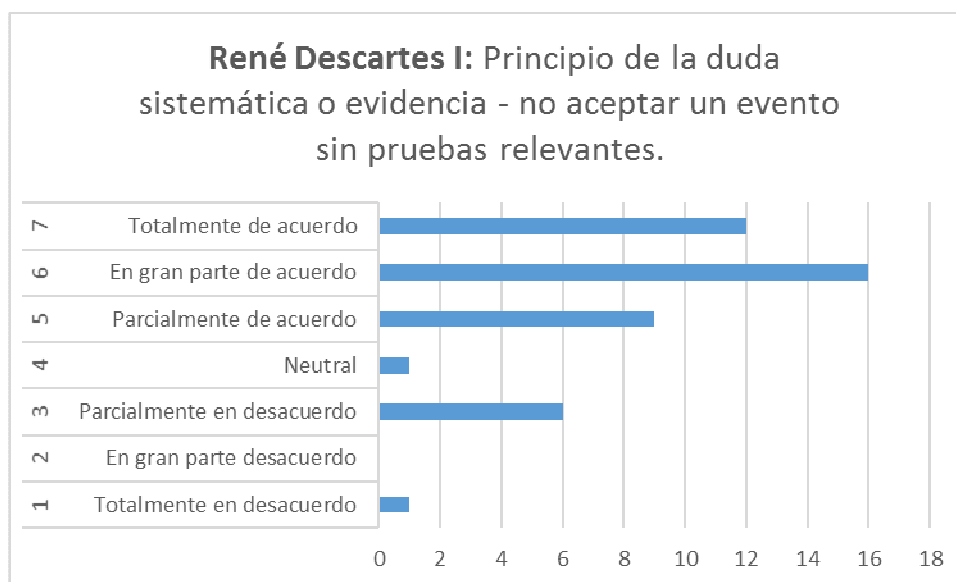


Fuente: Elaboración propia

Para Francis Bacon, lo esencial y lo accidental y accesorio debe ser separado. Para él, lo esencial es fruto del experimento y por eso es comprobado. A través del método, es posible conectar a la administración con los conceptos de Francis Bacon y, según el gráfico 46, los ejecutivos también concuerdan. Sin embargo, en esa pregunta, 15% prefirieron permanecer neutrales.

Pregunta 16.ah: **René Descartes I:** Principio de la duda sistemática o evidencia - no aceptar un evento sin pruebas relevantes.

**Gráfico 47: Principio de la duda sistemática**

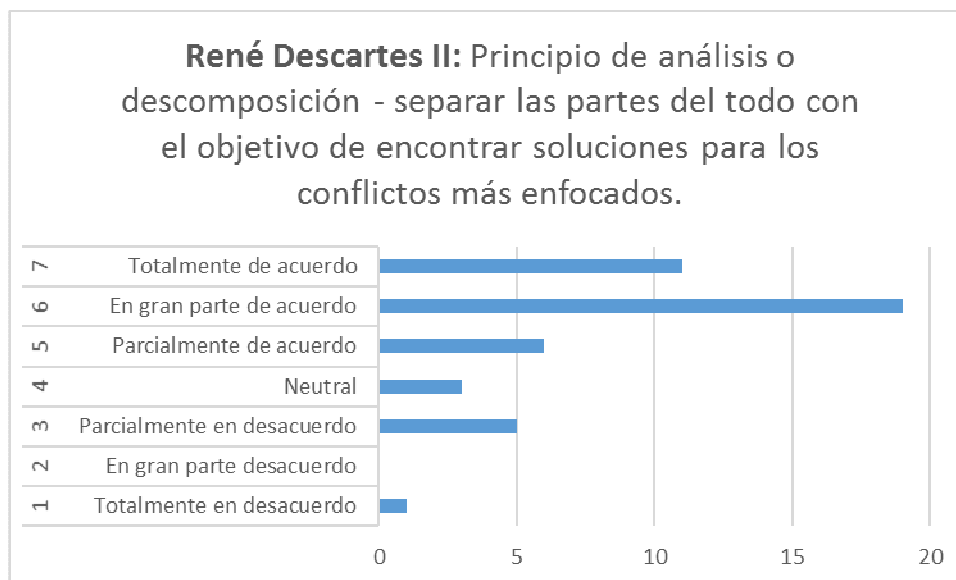


Fuente: Elaboración propia

Con René Descartes, las pruebas de un evento deben de existir. A pesar de haber concordancia con la idea de descartes, los ejecutivos (6 - 13%) del grupo que están parcialmente en desacuerdo. Se observa que aún para Descartes existe una conexión muy próxima de la filosofía con la administración y con las ideas de los ejecutivos.

Pregunta 16.ai: **René Descartes II: Principio de análisis o descomposición** - separar las partes del todo con el objetivo de encontrar soluciones para los conflictos más enfocados.

**Gráfico 48: Principio de análisis o descomposición**

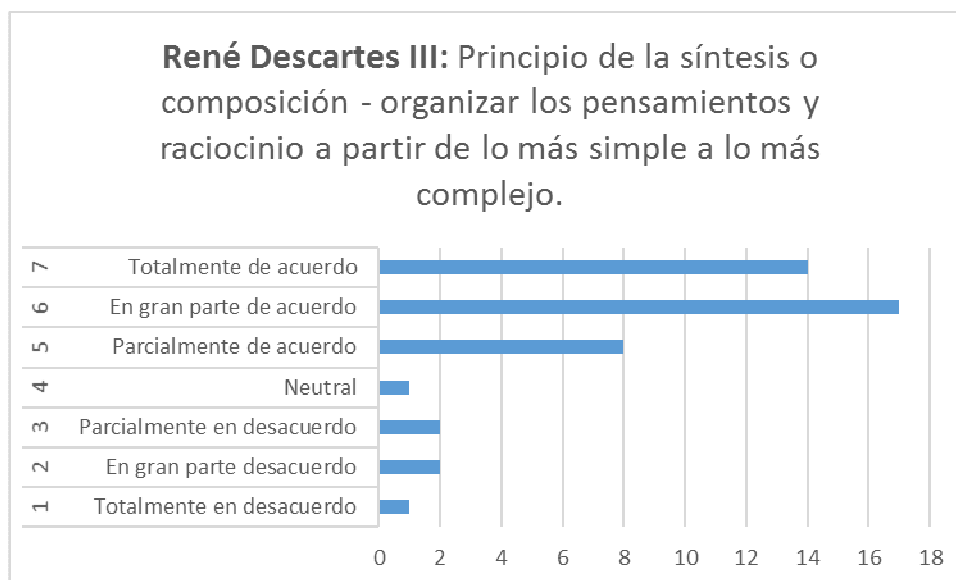


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 48, 11 ejecutivos están totalmente de acuerdo con la idea de Descartes de que, al separar las partes de un todo, es posible trabajar científicamente para encontrar la solución de un problema. 18 ejecutivos están en gran parte de acuerdo, 6 ejecutivos están parcialmente de acuerdo, 4 ejecutivos están neutros, 5 ejecutivos respondieron parcialmente en desacuerdo y 1 ejecutivo totalmente en desacuerdo.

Pregunta 16.aj: **René Descartes III: Principio de la síntesis o composición - organizar los pensamientos y raciocinio a partir de lo más simple a lo más complejo.**

**Gráfico 49: Principio de la síntesis o composición**

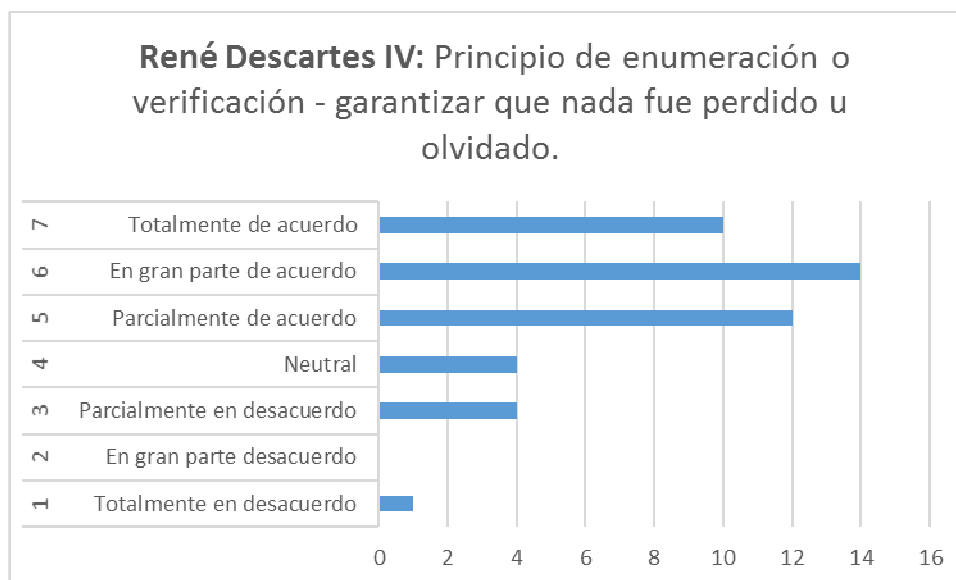


Fuente: Elaboración propia

Para la tercera idea de Descartes (organizar los pensamientos de lo más simple a lo más complejo) en esta pesquisa, 37,78% está en gran parte de acuerdo y 31,11% está totalmente de acuerdo. Es posible observar hasta ese punto de la pesquisa la adherencia de los ejecutivos encuestados con el pensamiento de los filósofos, reforzando la importancia de la filosofía para el estudio de la administración y de la gestión.

Pregunta 16.ak: **René Descartes IV: Principio de enumeración o verificación - garantizar que nada fue perdido u olvidado.**

**Gráfico 50: Principio de enumeración o verificación**

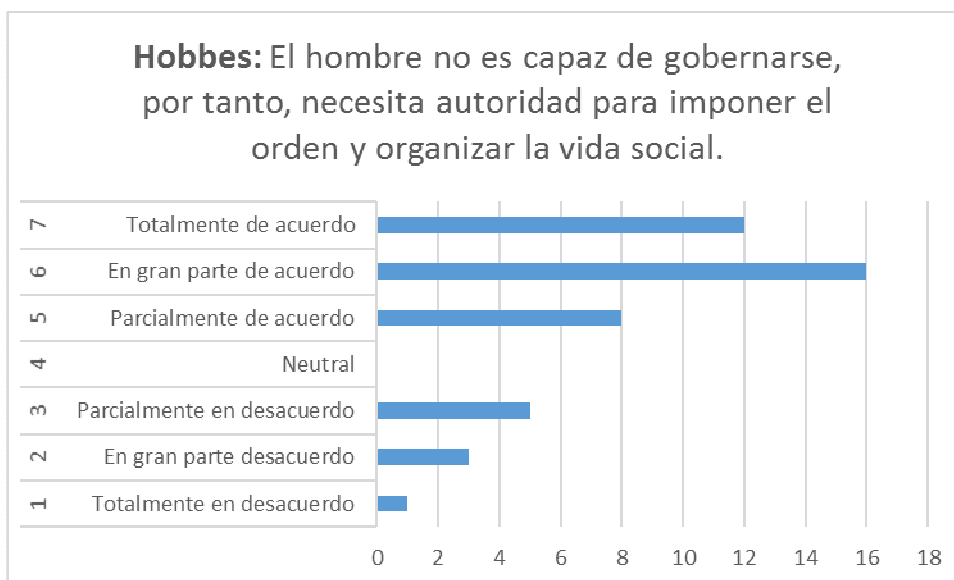


**Fuente:** Elaboración propia

La cuarta idea de Descartes es garantizar que nada fue perdido u olvidado. Además, la mayoría de los ejecutivos concuerdan con esa idea/método del filósofo René Descartes. 80% respondieron estar en gran parte de acuerdo, parcialmente de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea. Los ejecutivos concuerdan que la filosofía es importante para la administración en todos los sentidos y especialmente en las áreas más técnicas con las ideas de Descartes y Bacon.

Pregunta 16.a): **Hobbes:** El hombre no es capaz de gobernarse, por tanto, necesita autoridad para imponer el orden y organizar la vida social.

**Gráfico 51: El hombre no es capaz de gobernarse**



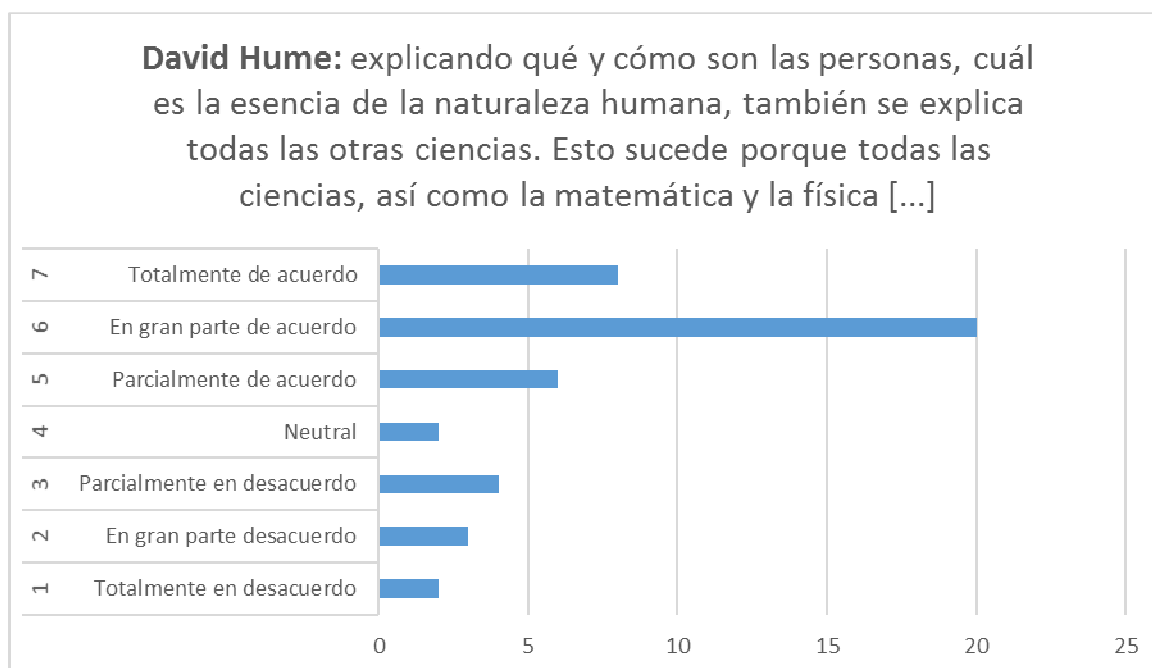
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 51, los ejecutivos concuerdan en gran parte (26%) con el filósofo Hobbes que menciona que el hombre necesita de autoridad para imponer el orden y organizar a la vida social. La filosofía presenta muchas ideas y formas de pensar y cada estudio filosófico induce al administrador a pensar en la mejor manera de liderar a su equipo.



Pregunta 16.am: **David Hume:** explicando qué y cómo son las personas, cuál es la esencia de la naturaleza humana, también se explica todas las otras ciencias. Esto sucede porque todas las ciencias, así como la matemática y la física, están relacionadas directamente con las personas, ya que la propia razón, que es la fundación de la matemática y de la física, hace parte de la naturaleza humana.

**Gráfico 52: Esencia de la naturaleza humana**

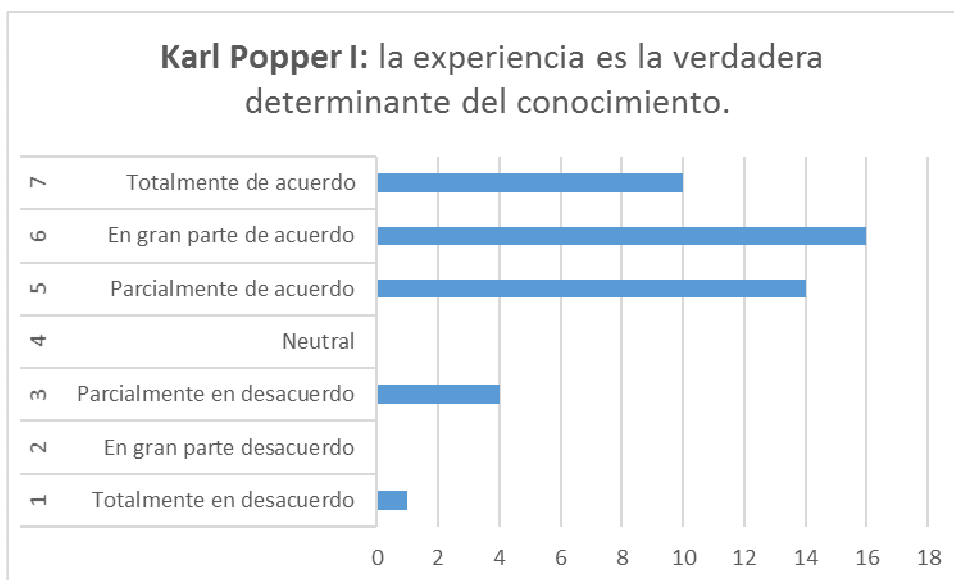


Fuente: Elaboración propia

David Hume cree que al explicar a las personas y a la naturaleza de la esencia humana, las otras ciencias son explicadas ya que todas las otras ciencias y teorías fueron hechas para y por las personas. 73% de los ejecutivos entrevistados están parcialmente, en gran parte o totalmente de acuerdo con la idea de Hume. Los estudios de Hume aproximan a la filosofía de la gestión de personas.

Pregunta 16.an: **Karl Popper I:** la experiencia es la verdadera determinante del conocimiento.

**Gráfico 53: La experiencia es determinante del conocimiento**

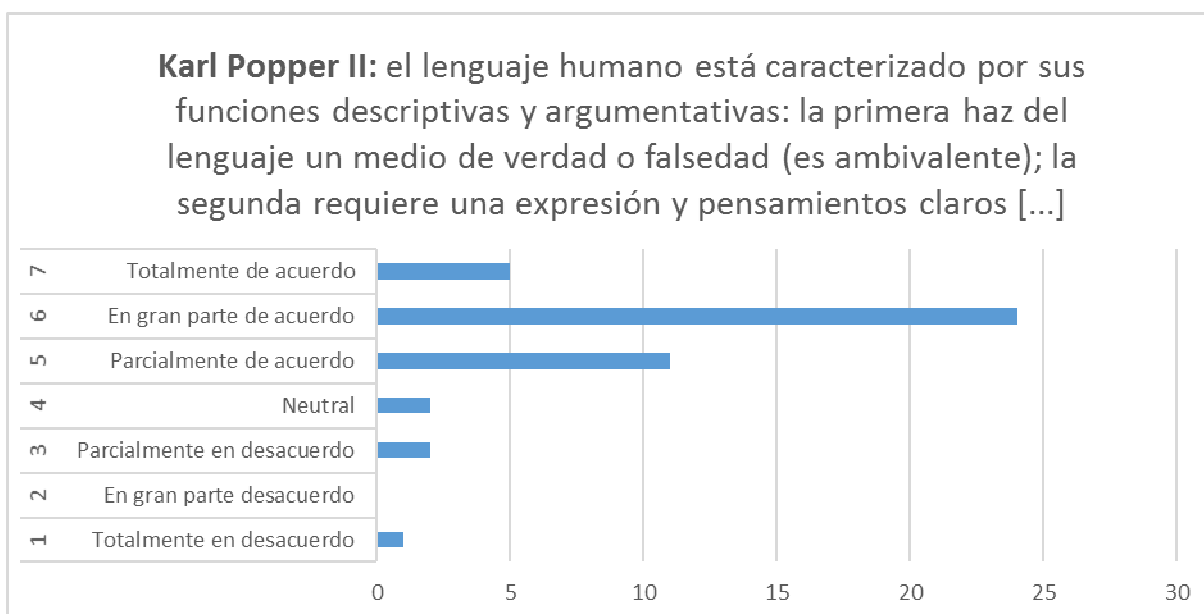


Fuente: Elaboración propia

Popper comenta que la experiencia es lo que determina al conocimiento. 8,89% de los ejecutivos están parcialmente en desacuerdo con esa idea y 88,89% están parcialmente, en gran parte o totalmente de acuerdo con la idea de Popper.

Pregunta 16.a0: **Karl Popper II**: el lenguaje humano está caracterizado por sus funciones descriptivas y argumentativas: la primera haz del lenguaje un medio de verdad o falsedad (es ambivalente); la segunda requiere una expresión y pensamientos claros que actúen contra la ambivalencia - tal es efectuado a través de la crítica, presentando razones para sustentar una determinada concepción y señalando dificultades y contradicciones en otra concepción.

**Gráfico 54: El lenguaje humano**

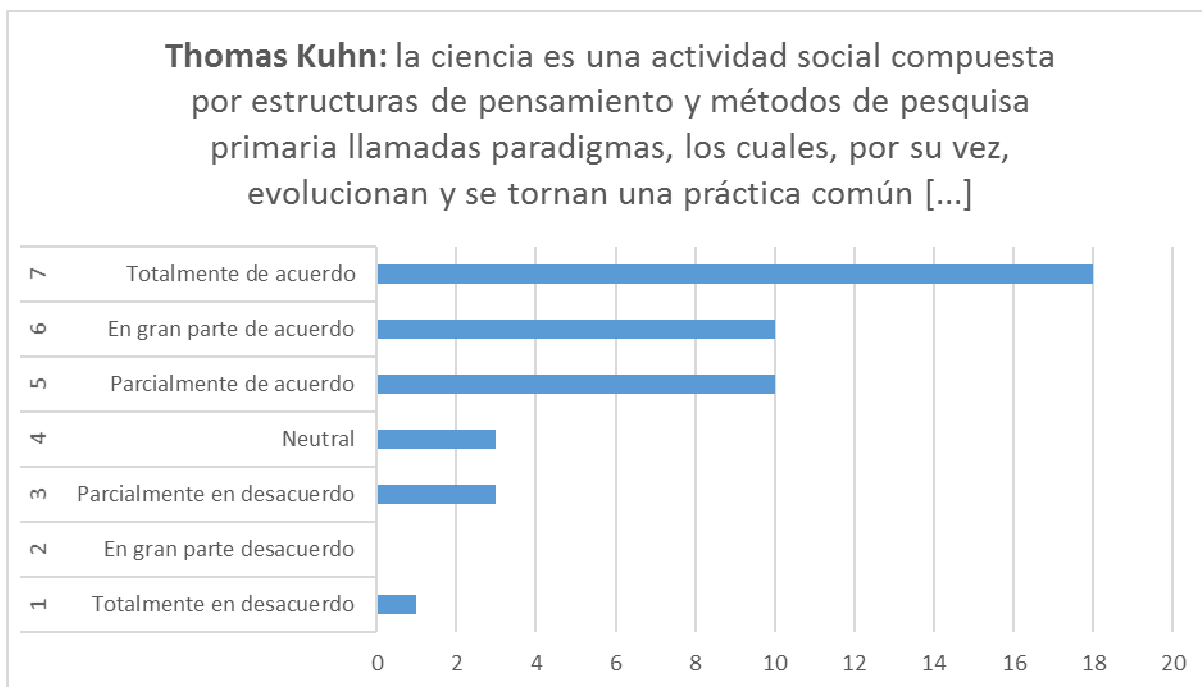


Fuente: Elaboración propia

La filosofía de Popper también estudia al lenguaje humano y a la capacidad de asimilación, descripción y argumentación vinculada íntimamente a la verdad y a la falsedad. De otra forma, Popper complementa a los estudios del lenguaje humano. Por otro lado, Popper dice que debemos tener pensamientos claros para sustentar una crítica, presentando razones para sustentar al discurso. En esa conmovión de ideas, también nace el método de pesquisa y análisis. La mayoría de los ejecutivos concuerdan con la filosofía de Popper que propone métodos para la solución de problemas y sustentación de ideas.

Pregunta 16.ap: **Thomas Kuhn**: la ciencia es una actividad social compuesta por estructuras de pensamiento y métodos de pesquisa primaria llamadas paradigmas, los cuales, por su vez, evolucionan y se tornan una práctica común, por ejemplo, una hipótesis hasta que se desarrollen nuevas revoluciones que la sustituyan por otra.

**Gráfico 55: Ciencia como actividad social**

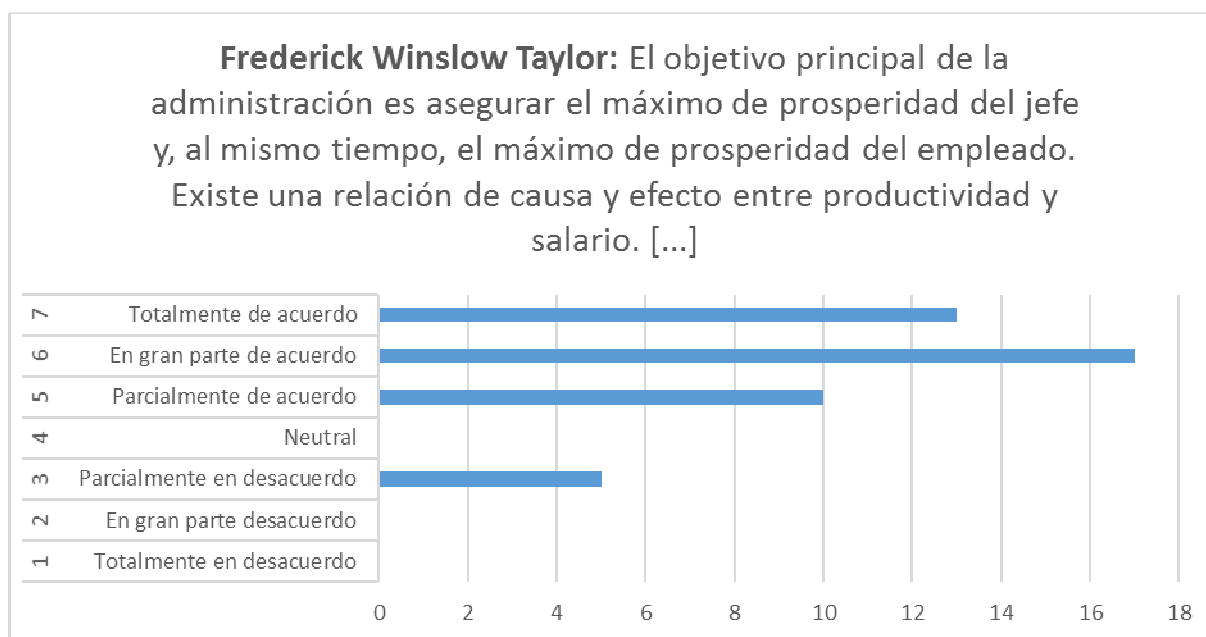


Fuente: Elaboración propia

En la filosofía de Thomas Kuhn, se presenta un método muy actual y de buena aceptación entre los ejecutivos con 18 entrevistados (40%) estando totalmente de acuerdo con la idea de Kuhn que establece que la ciencia es una actividad social compuesta de estructuras de pensamiento y métodos de pesquisa primarias llamadas de paradigmas. Los paradigmas evolucionan y se tornan una práctica común hasta que sean substituidos por otros y así sucesivamente. Romper paradigmas es una expresión común utilizada en el mundo ejecutivo y Kuhn es un filósofo bien presente en el mundo administrativo, aproximando aún más a la administración de la filosofía.

Pregunta 16.aq: **Frederick Winslow Taylor:** El objetivo principal de la administración es asegurar el máximo de prosperidad del jefe y, al mismo tiempo, el máximo de prosperidad del empleado. Existe una relación de causa y efecto entre productividad y salario. El aumento de la productividad garantiza al trabajador un aumento de salario a través del pago por pieza.

**Gráfico 56: Relación de causa y efecto entre productividad y salario**

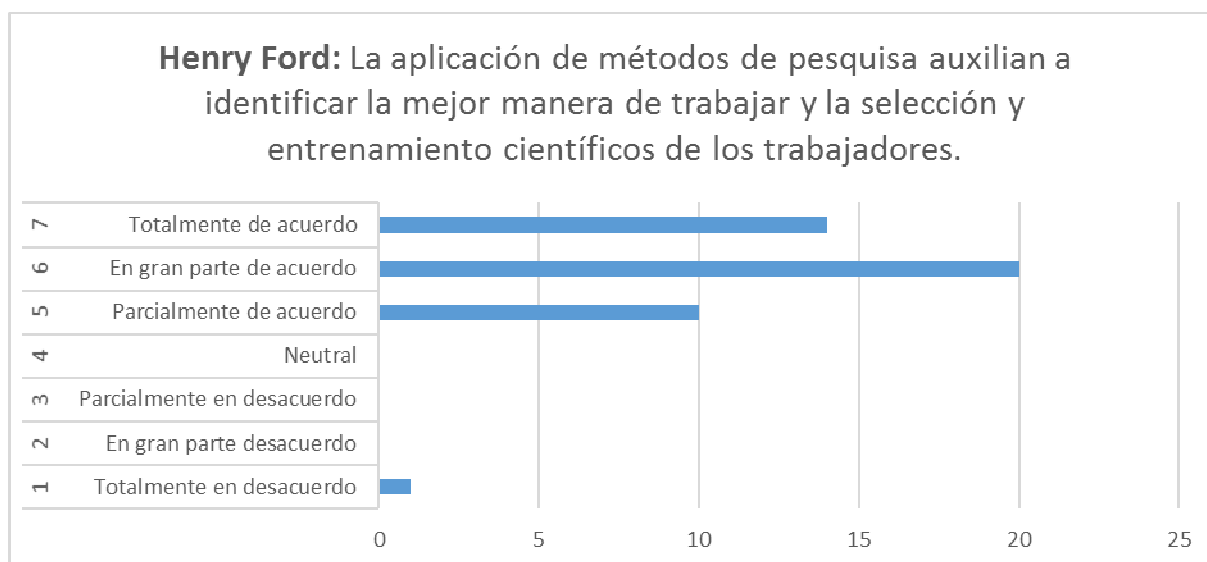


Fuente: Elaboración propia

Taylor creía que ofreciendo instrucciones sistemáticas y adecuadas a los trabajadores habría la posibilidad de hacerlos producir más y con más calidad. De esta forma, establecía a la coparticipación entre el capital y el trabajo. En su época, Taylor insirió la supervisión funcional y consiguió maximizar significativamente a la eficiencia de la organización. Considerado como el precursor de la administración científica, consideraba que el objetivo de la administración era asegurar el máximo de prosperidad del jefe y del empleado. Los ejecutivos que respondieron a la pesquisa concuerdan en gran parte con Taylor. Apenas 11% está parciamente en desacuerdo.

Pregunta 16.ar: **Henry Ford:** La aplicación de métodos de pesquisa auxilian a identificar la mejor manera de trabajar y la selección y entrenamiento científicos de los trabajadores.

**Gráfico 57: Aplicación de métodos de pesquisa**

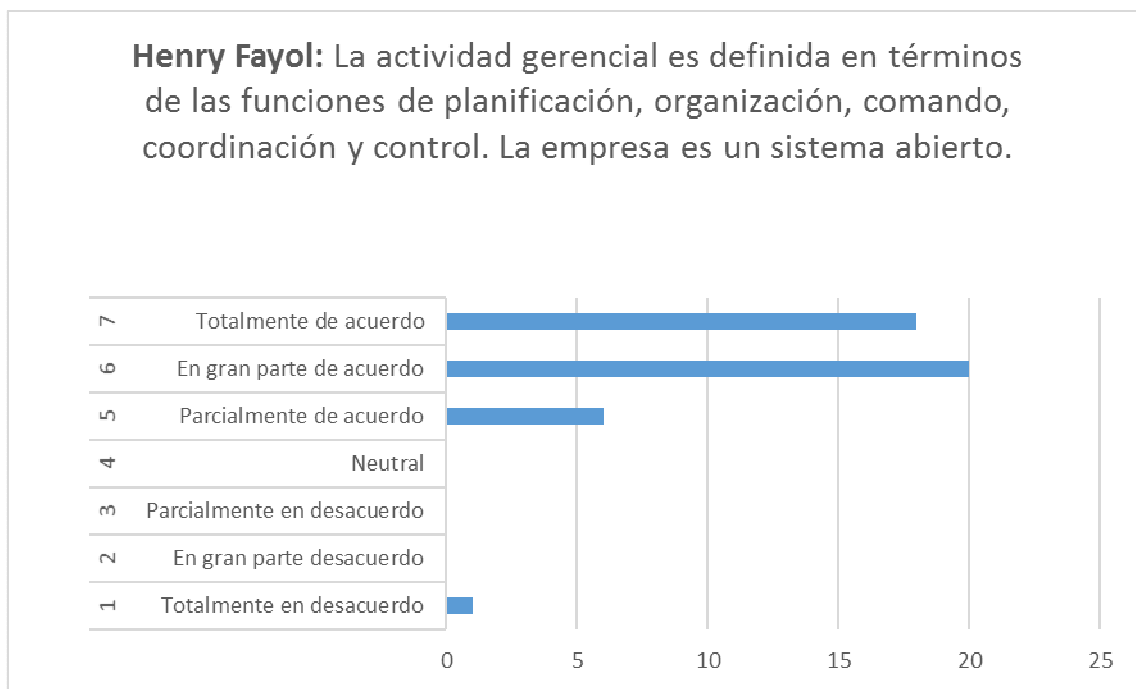


Fuente: Elaboración propia

En la pesquisa realizada, 99% concuerdan que el pensador Henry Ford que escribió "mi filosofía de industria" está correcto al decir que la aplicación de métodos de pesquisa auxilia a identificar la mejor manera de trabajar la selección y el entrenamiento científico de los trabajadores. A él se le atribuye el "fordismo", la producción en gran cantidad de automóviles a bajo costo por medio del uso del artificio conocido como "línea de montaje".

Pregunta 16.as: **Henry Fayol:** La actividad gerencial es definida en términos de las funciones de planificación, organización, comando, coordinación y control. La empresa es un sistema abierto.

**Gráfico 58: La empresa es un sistema abierto**

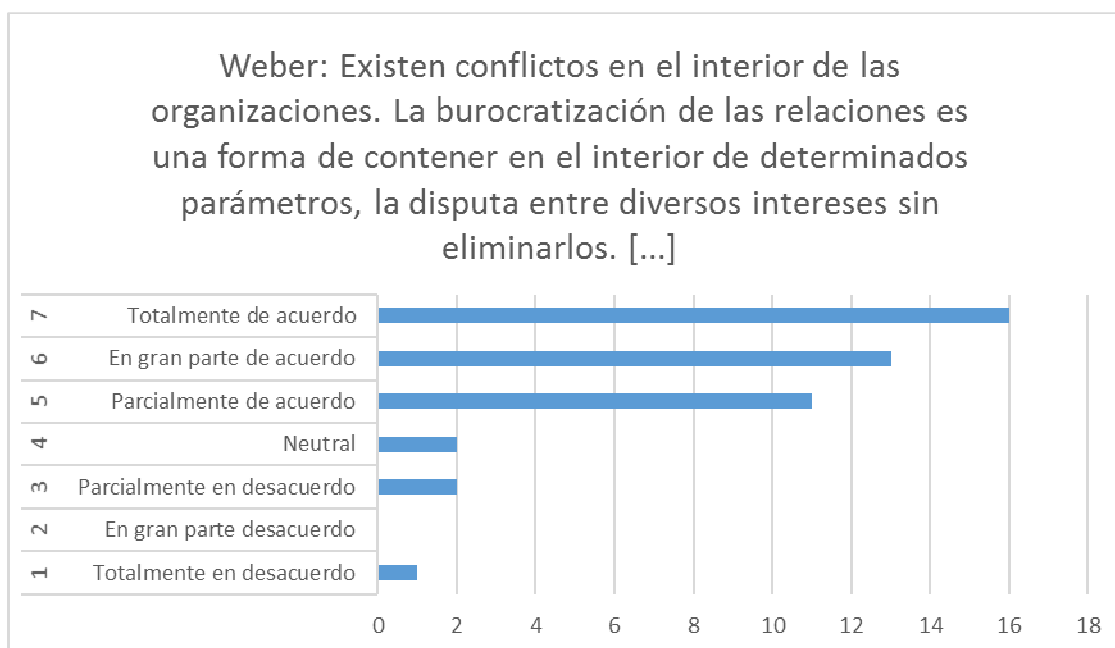


Fuente: Elaboración propia

Fayol defiende la idea de que la empresa es un sistema abierto. Tanto Taylor como Ford son considerados los pioneros de la administración. Su visión, diferentemente de Taylor y Ford, fue la de un gerente o director. Los ejecutivos concuerdan en gran parte que las funciones gerenciales son definidas en la organización, coordinación, control y dirección/comando.

Pregunta 16.at: **Weber:** Existen conflictos en el interior de las organizaciones. La burocratización de las relaciones es una forma de contener en el interior de determinados parámetros, la disputa entre diversos intereses sin eliminarlos. Esos parámetros son cada vez más estrechos y dependientes de los intereses del grupo que ejercer el dominio burocrático.

**Gráfico 59: Conflictos internos de las organizaciones**



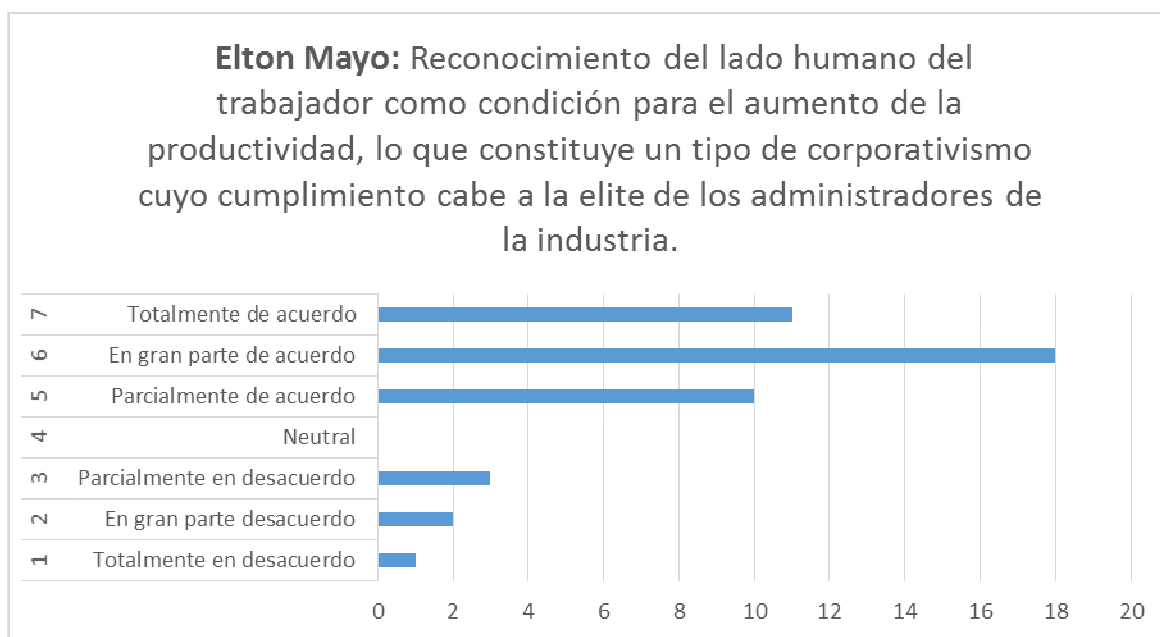
**Fuente:** Elaboración propia

En la filosofía Max Weber, reforzada en sus artículos *la ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Weber es defensor de la burocracia como forma de control y organización. Él es considerado como uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología, pero su influencia también puede ser sentida en la economía, en la filosofía, en el derecho, en la ciencia política y en la administración. Los ejecutivos en gran parte con la filosofía de la burocracia de Weber.



Pregunta 16.au: **Elton Mayo**: Reconocimiento del lado humano del trabajador como condición para el aumento de la productividad, lo que constituye un tipo de corporativismo cuyo cumplimiento cabe a la elite de los administradores de la industria.

**Gráfico 60: Corporativismo**

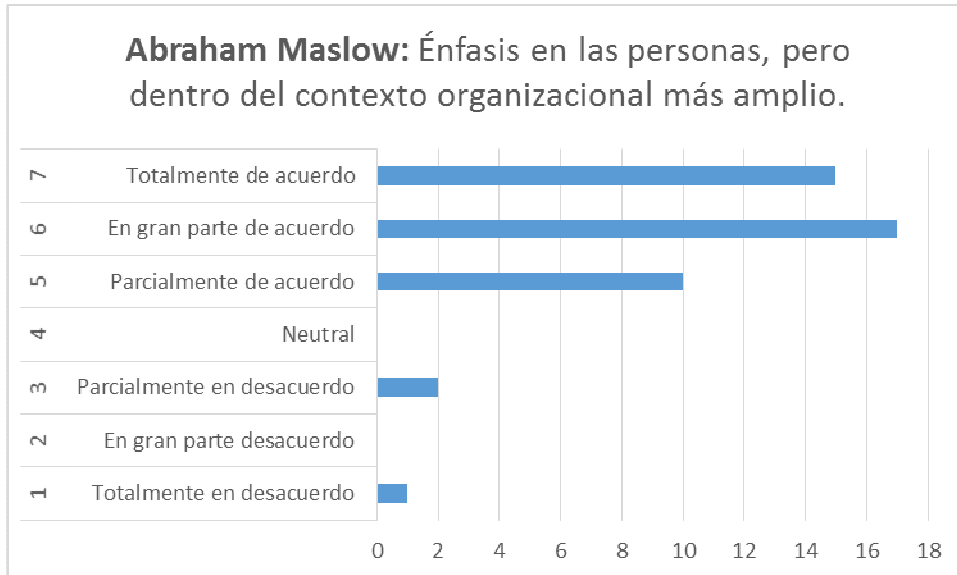


**Fuente:** Elaboración propia

El psicólogo y sociólogo Elton Mayo es el creador de la teoría de las relaciones humanas y fue pesquisidor de organizaciones, contribuyendo inmensamente para el campo de la administración y participando activamente del movimiento de respuesta contraria a la teoría clásica de la administración. Los ejecutivos concuerdan en gran parte con la idea de valorización del ser humano para el aumento de la productividad.

Pregunta 16.av: **Abraham Maslow**: Énfasis en las personas, pero dentro del contexto organizacional más amplio.

**Gráfico 61: Énfasis en las personas dentro de la organización**



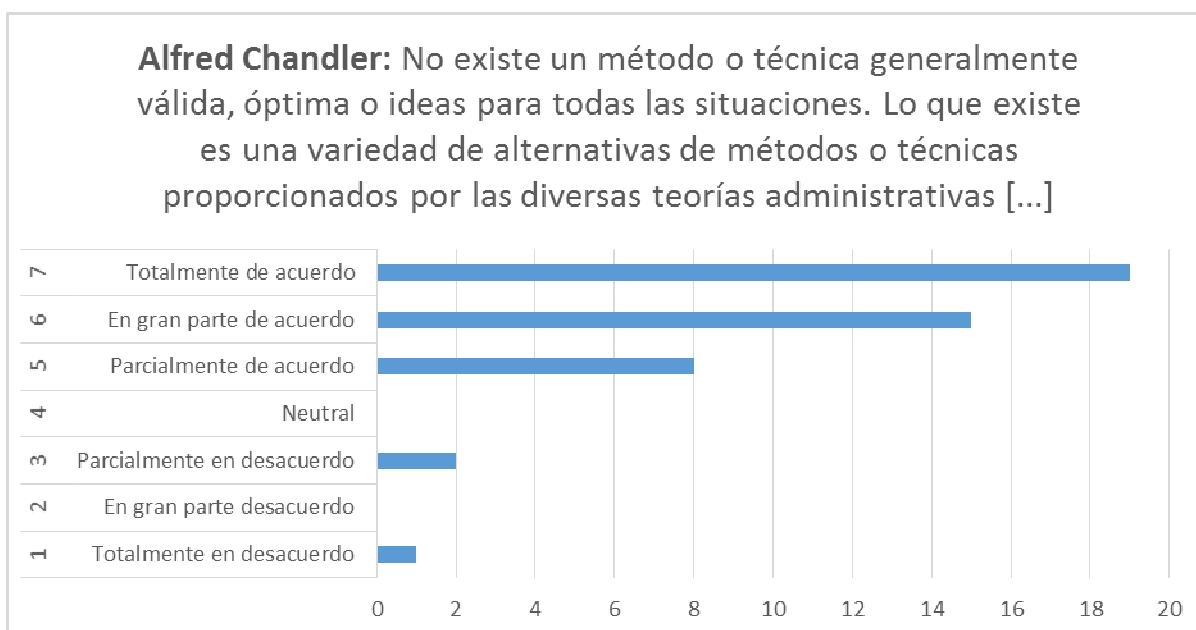
Fuente: Elaboración propia

La filosofía de Abraham Maslow y la creación de la famosa pirámide de las necesidades humanas, colocan a Maslow como una fuente aún viva en la administración moderna y en el campo de psicología humanista.

En realidad, el humanismo no fue una escuela de pensamiento, pero sí un aglomerado de diversas corrientes teóricas. Los ejecutivos concuerdan que debe ser dado énfasis a las personas dentro de un contexto organizacional más amplio.

Pregunta 16.aw: **Alfred Chandler:** No existe un método o técnica generalmente válida, óptima o ideas para todas las situaciones. Lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionados por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podrá ser apropiado para una determinada situación.

**Gráfico 62: Alternativas de métodos y técnicas propuestas por las teorías administrativas**

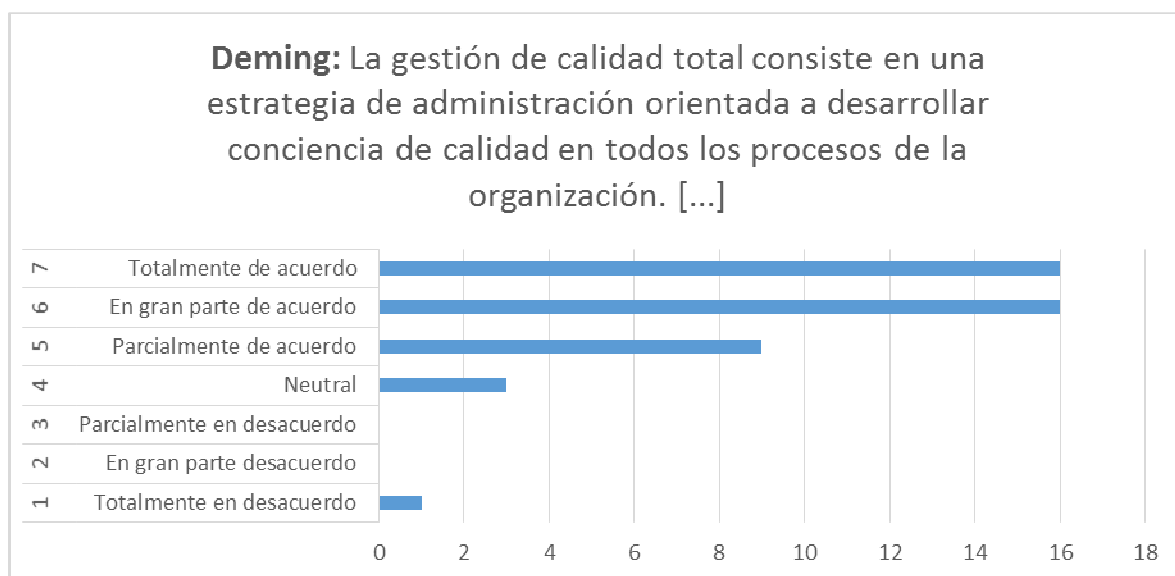


Fuente: Elaboración propia

Chandler defiende la idea de que existe una variedad de métodos y técnicas administrativas proporcionadas por las diversas teorías administrativas. Chandler fue el primer teórico en defender la creación de un plan estratégico antes de la elaboración de una estructura organizacional, o sea, la estrategia debe parecerse a la estructura. La mayoría de los ejecutivos que respondieron a la pesquisa están totalmente de acuerdo con la filosofía de Chandler.

Pregunta 16.ax: **Deming:** La gestión de calidad total consiste en una estrategia de administración orientada a desarrollar conciencia de calidad en todos los procesos de la organización. Se llama total porque su objetivo es la implicación no solo de la empresa como un todo pero también la organización extendida: proveedores, distribuidores y demás socios de negocios.

**Gráfico 63: Gestión de calidad**

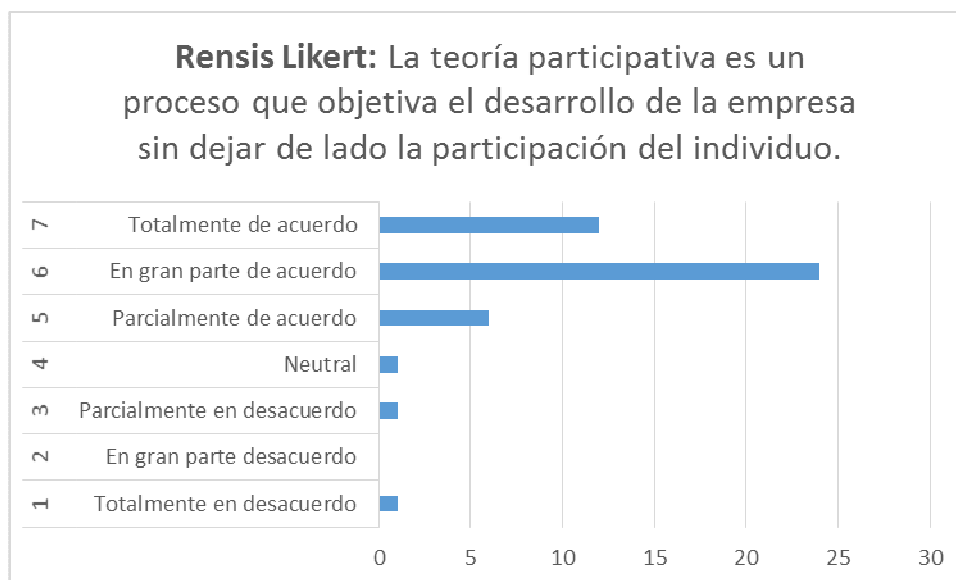


**Fuente:** Elaboración propia

Deming es muy conocido y reconocido por la mejoría de los procesos productivos en los Estados Unidos durante la segunda guerra mundial con trabajo también reconocido en Japón. Considerado el padre de la Calidad Total, Deming hizo contribuciones significativas para Japón tornarse notorio por la fabricación de productos innovadores de alta calidad. Los ejecutivos concuerdan en gran parte con la idea de que la gestión de la calidad total debe generar significado para que ocurra calidad en todos los procesos de la organización. En la gestión de procesos, Deming se destaca como un gran pensador, dejando un legado de métodos, metodología y herramientas que contribuyen significativamente para la administración contemporánea.

Pregunta 16.ay: **Rensis Likert:** La teoría participativa es un proceso que objetiva el desarrollo de la empresa sin dejar de lado la participación del individuo.

**Gráfico 64: Teoría participativa**

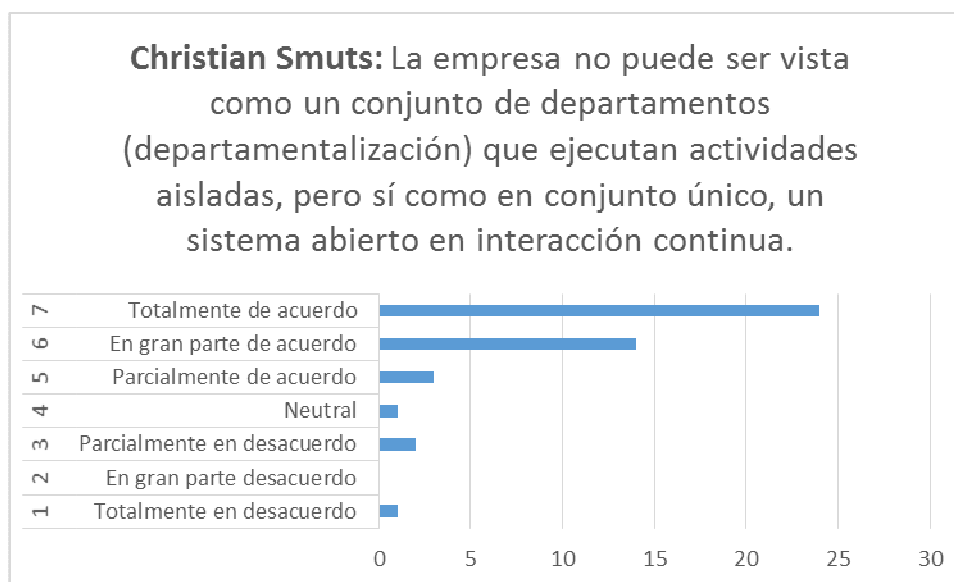


**Fuente:** Elaboración propia

Rensis Likert realizó estudios significativos sobre los estilos de liderazgo y gerencia. Likert visualiza a la organización a través de 4 sistemas administrativos: a) Autoritario-coercitivo; b) Autoritario benevolente; c) Consulto; y d) Participativo. Los ejecutivos también concuerdan en gran parte con Likert en que la teoría participativa es el proceso que objetiva el desarrollo de la empresa sin dejar de lado a la participación del individuo.

Pregunta 16.az: **Christian Smuts:** La empresa no puede ser vista como un conjunto de departamentos (departamentalización) que ejecutan actividades aisladas, pero sí como en conjunto único, un sistema abierto en interacción continua.

**Gráfico 65: La empresa como conjunto único**



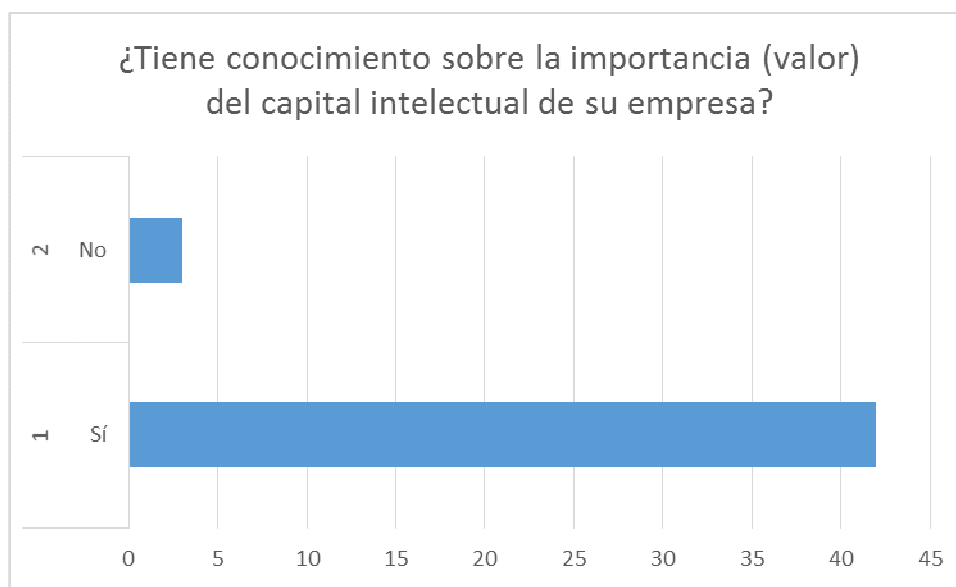
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 65, los ejecutivos en su mayoría están totalmente de acuerdo con la idea de Christian Smuts en que la empresa no puede ser vista como un conjunto de departamentos que ejecutan actividades aisladas, pero si un conjunto único, un sistema abierto en continua interrelación. Escribió el libro "Holism and evolution" que dio origen al término Holismo.

### 3.2.2. Administración – Capital Intelectual

Pregunta 1: ¿Tiene conocimiento sobre la importancia (valor) del capital intelectual de su empresa?

**Gráfico 66: Valor de capital intelectual en su empresa**

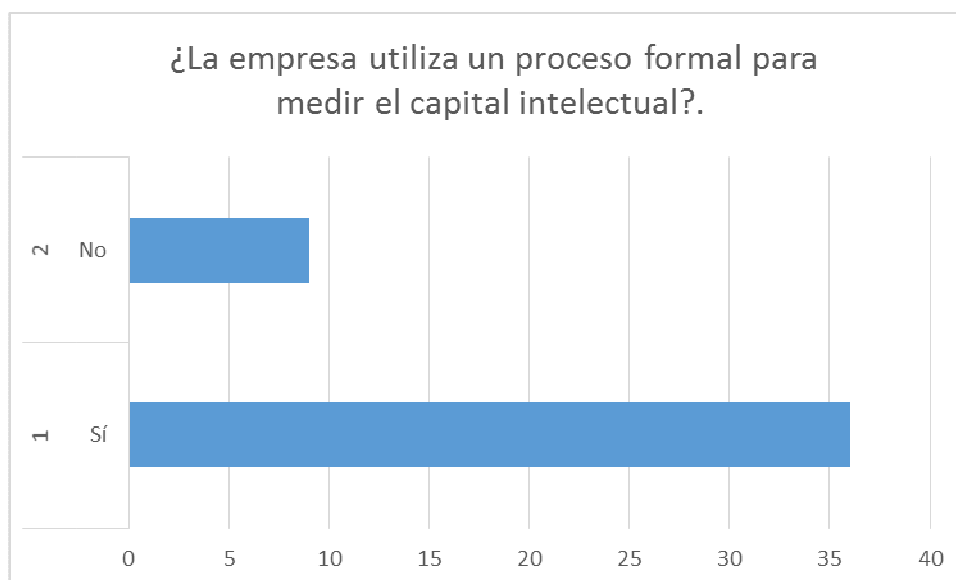


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 66, 42 de 45 ejecutivos respondieron que tienen conocimiento sobre la importancia del capital intelectual en la empresa.

Pregunta 2: ¿La empresa utiliza un proceso formal para medir el capital intelectual?

**Gráfico 67: ¿Cómo se mide el capital intelectual en su empresa?**



**Fuente:** Elaboración propia

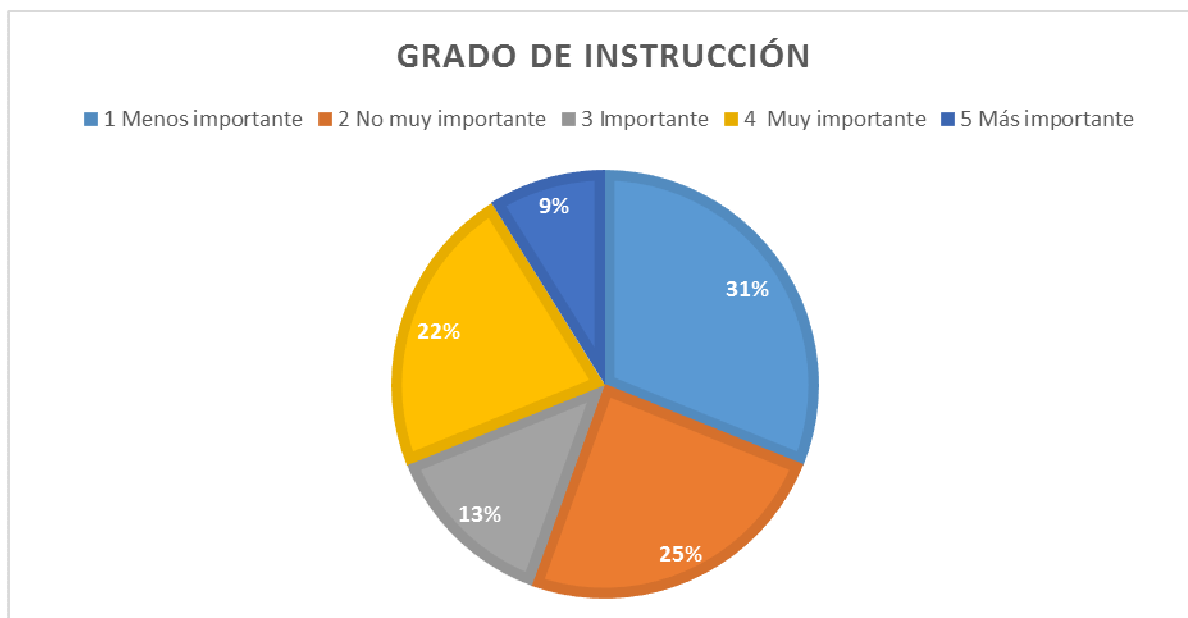
La medida del capital intelectual normalmente está expresada en resultados reales. Sin embargo, las empresas tienen herramientas para control. Para 80% de los ejecutivos respondientes de la pesquisa, la organización pesquisada utiliza un instrumento formal para medir el capital intelectual.



Pregunta 3: Enumere por orden de importancia los aspectos considerados en la contratación de funcionarios. (01: menos importante - 05: más importante)

a. Grado de instrucción

**Gráfico 68: Grado de instrucción**



Fuente: Elaboración propia

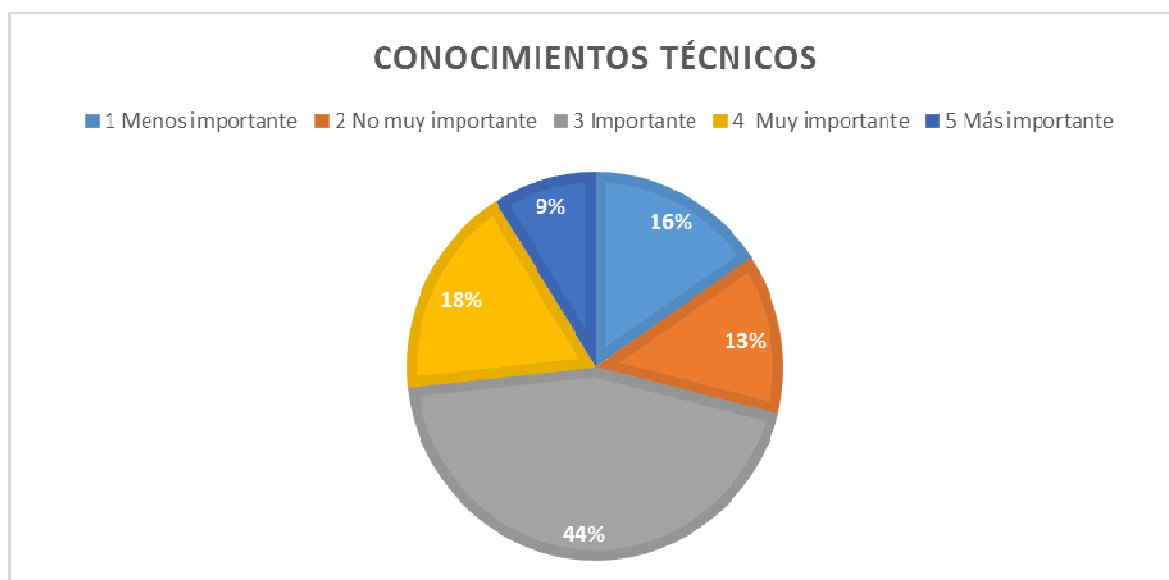
b. Experiencia profesional

**Gráfico 69: Experiencia profesional**



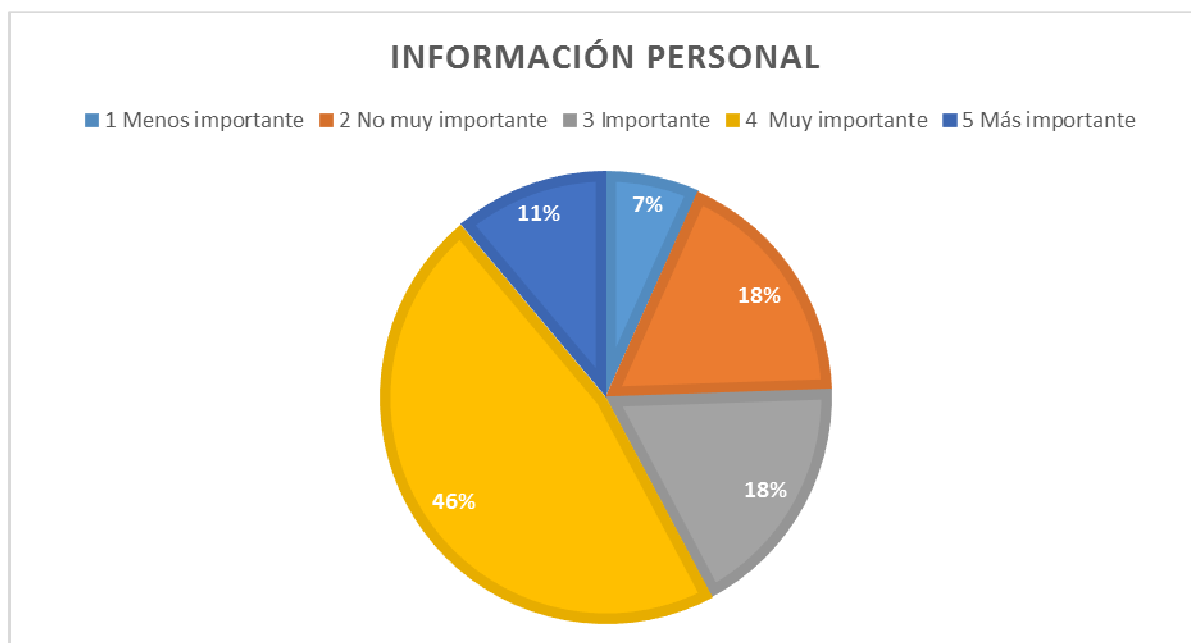
Fuente: Elaboración propia

## c. Conocimientos Técnicos

**Gráfico 70: Conocimientos técnicos**

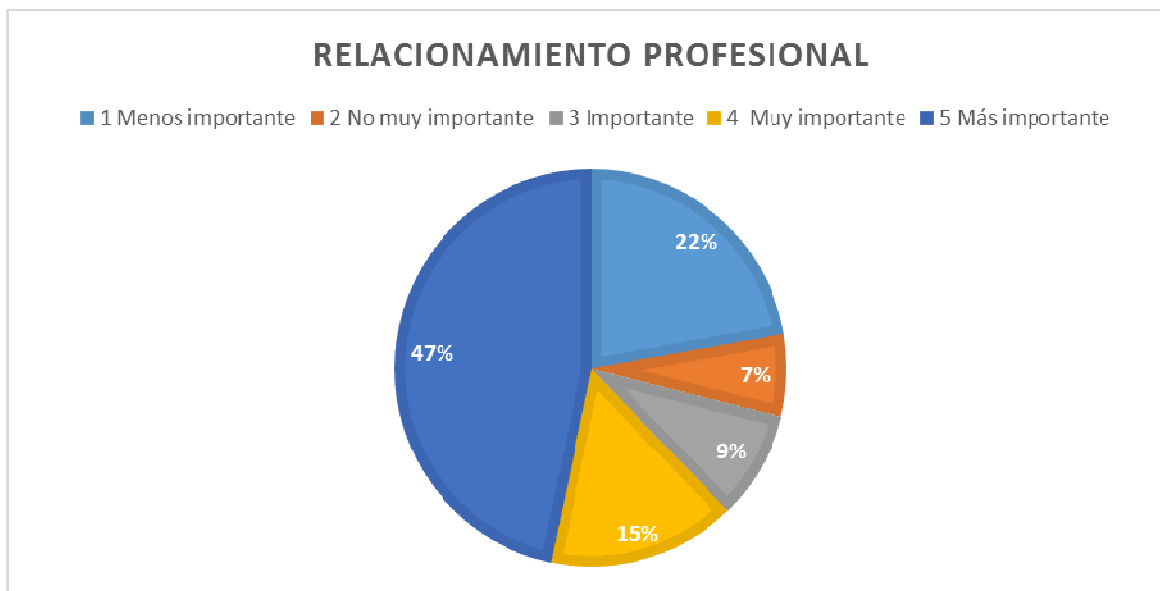
Fuente: Elaboración propia

## d. Información personal

**Gráfico 71: Información personal**

Fuente: Elaboración propia

## e. Relacionamiento profesional

**Gráfico 72: Relacionamiento profesional**

**Fuente:** Elaboración propia

Desde el gráfico 68 al 72, los ejecutivos que respondieron la pesquisa colocaron lo que consideraban más importante en la contratación de los empleados, prevaleciendo los ítems abajo:

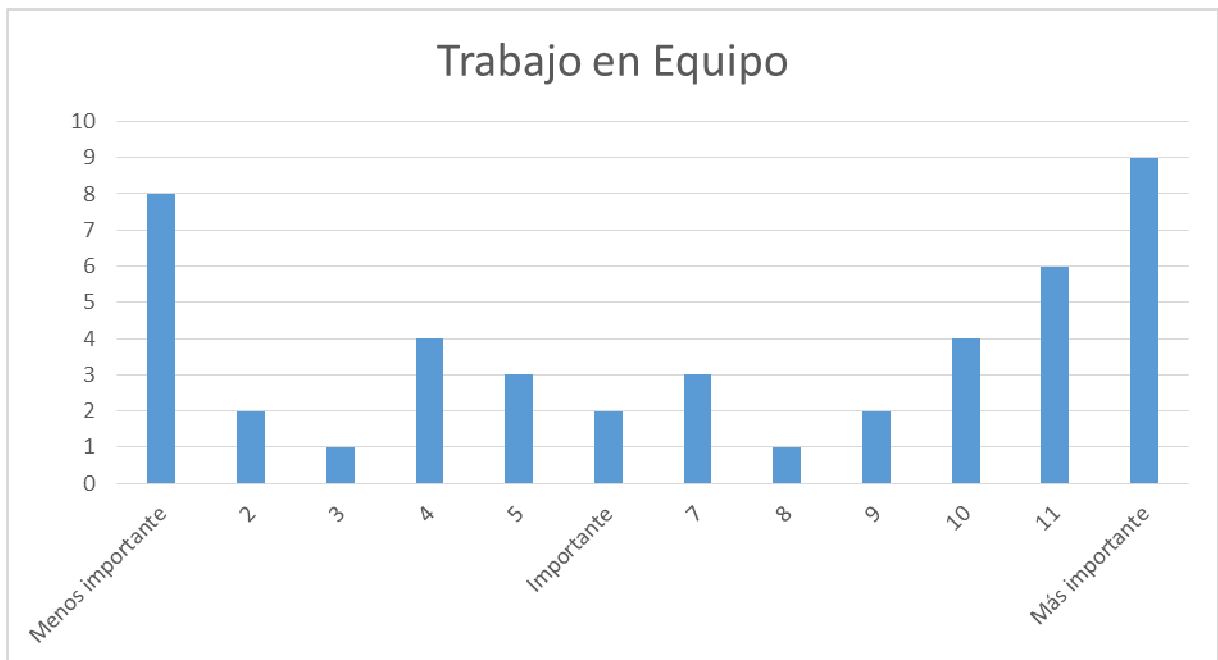
- a. Grado de instrucción - 31% más importante
- b. Experiencia - 33% más importante
- c. Conocimientos técnicos - 44% importante
- d. Informaciones personales - 46 % muy importante
- e. Relacionamiento profesional - 47% más importante

Se percibe claramente que los ejecutivos valorizan a la relación interpersonal / profesional como el aspecto más importante de los 5 ítems citados, seguido por el grado de instrucción. Todos los ítems mencionados son importantes para los ejecutivos.

Pregunta 4: Enumere por orden de importancia a las iniciativas y componentes de Capital Intelectual que son, en su autoevaluación de los gestores, mejor desarrollados dentro de la organización. (01: menos importante - 05: más importante).

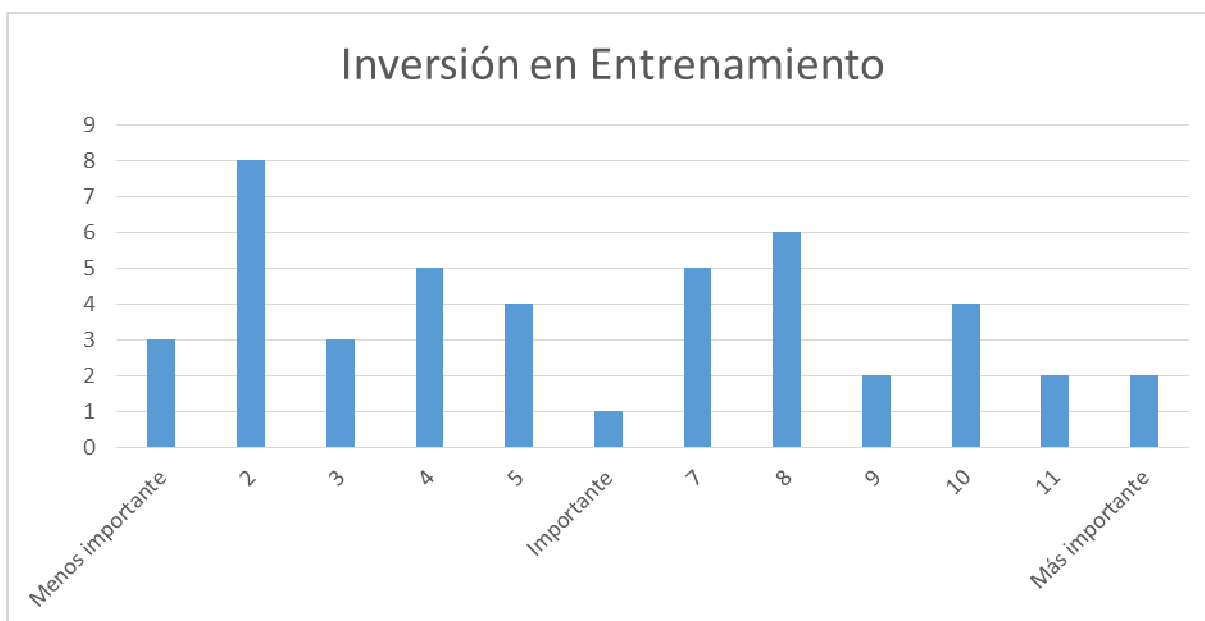
a. Trabajo en equipo

**Gráfico 73: Trabajo en equipo**



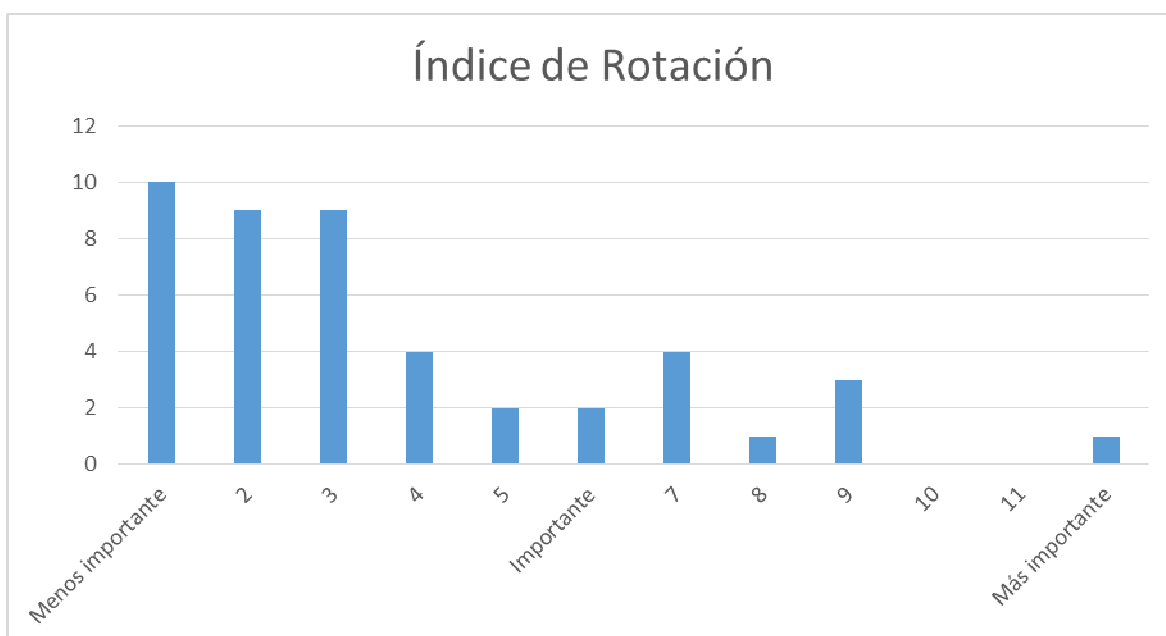
Fuente: Elaboración propia

## b. Inversión en Entrenamiento

**Gráfico 74: Inversión en entrenamiento**

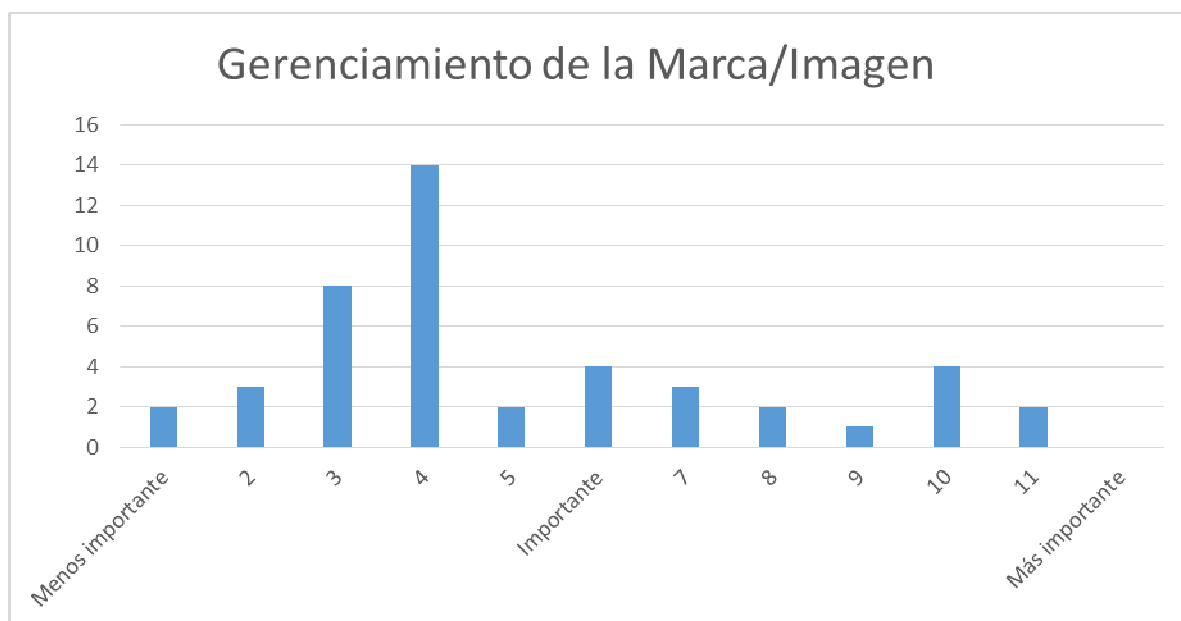
Fuente: Elaboración propia

## c. Índice de Rotación

**Gráfico 75: Índice de rotación**

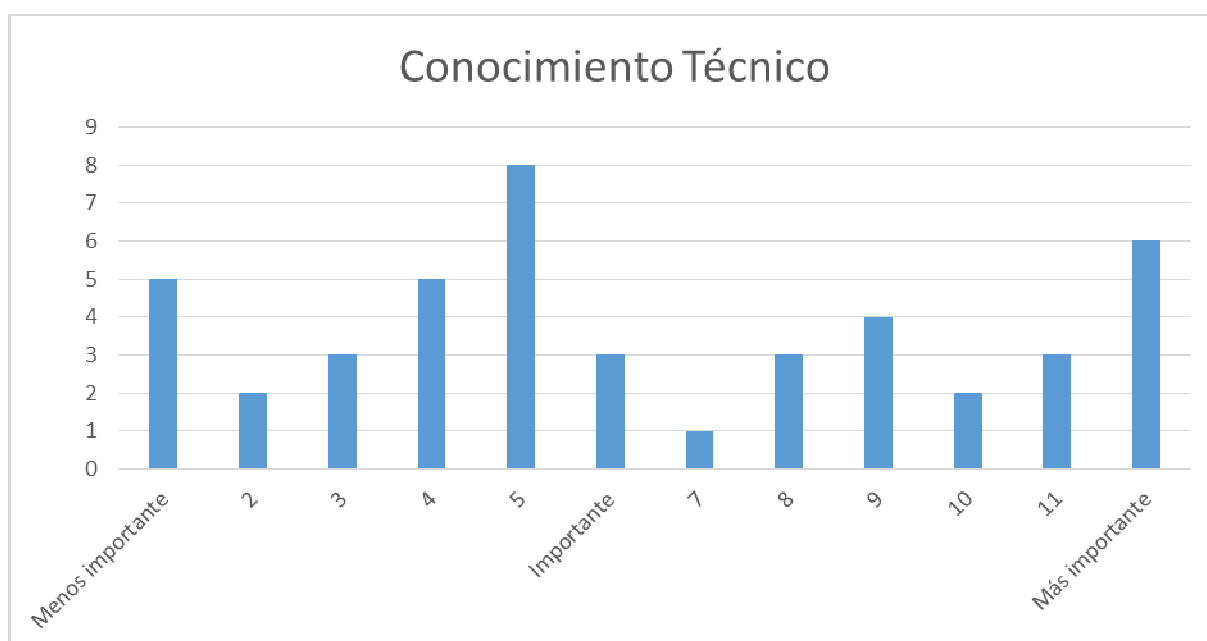
Fuente: Elaboración propia

## d. Gerenciamiento de la marca/imagen

**Gráfico 76: Gerenciamiento de la marca/imagen**

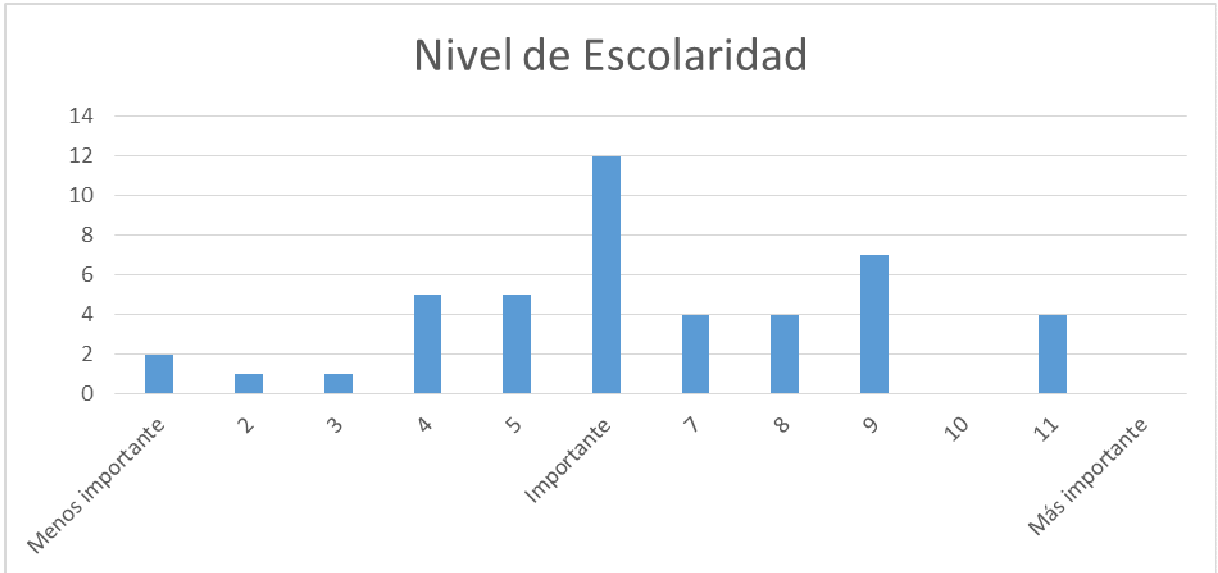
Fuente: Elaboración propia

## e. Conocimiento técnico

**Gráfico 77: Conocimiento técnico**

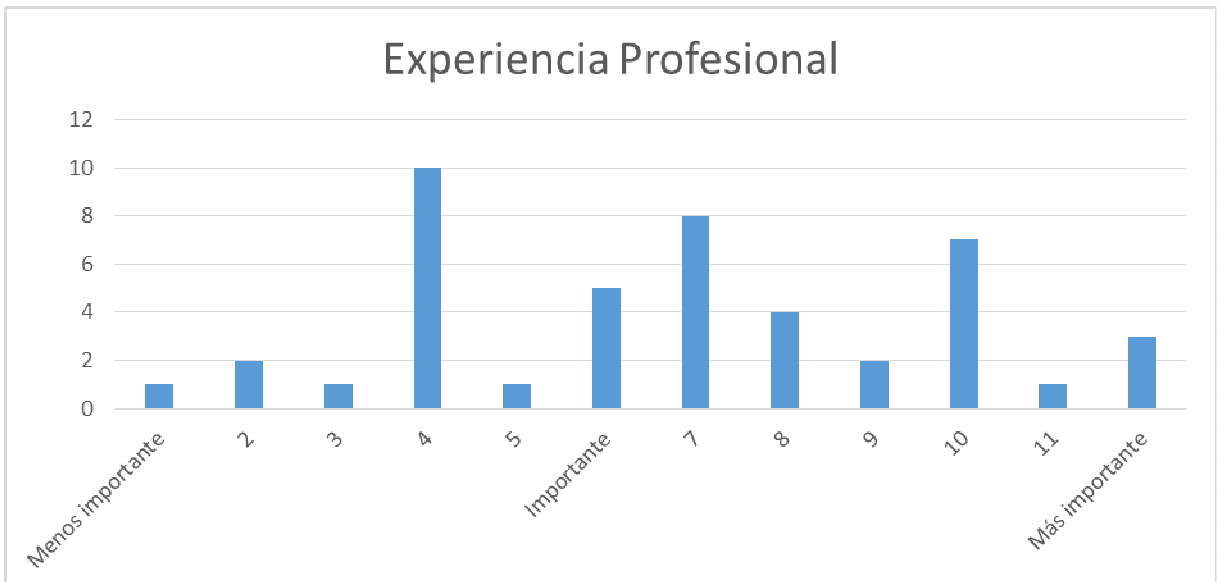
Fuente: Elaboración propia

## f. Nivel de escolaridad

**Gráfico 78: Nivel de escolaridad**

Fuente: Elaboración propia

## g. Experiencia profesional

**Gráfico 79: Experiencia profesional**

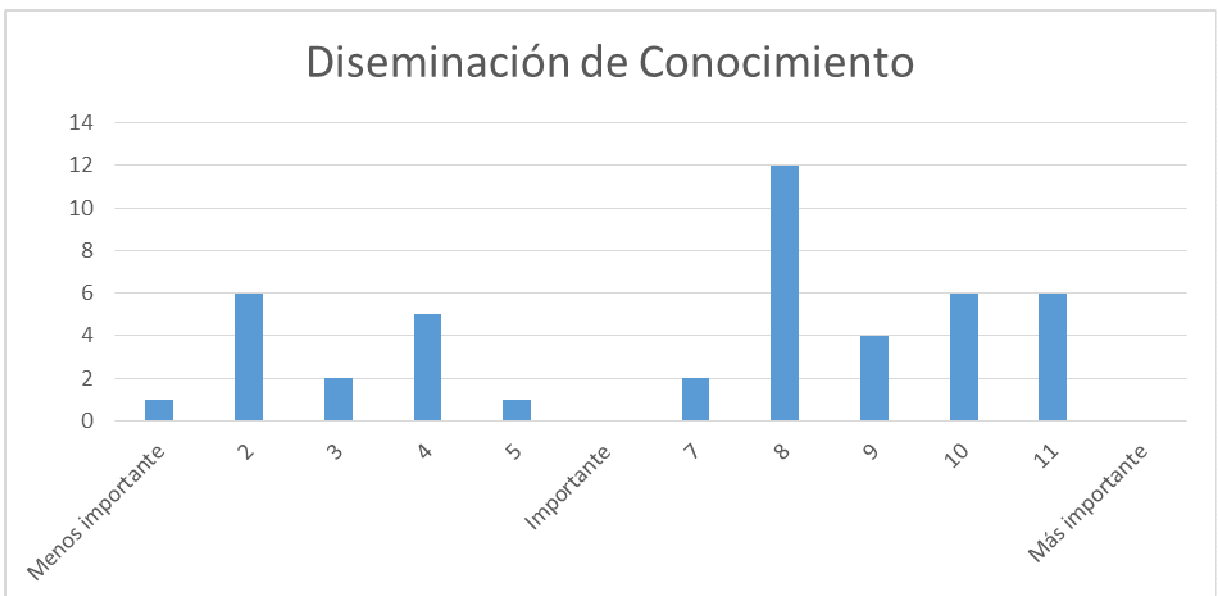
Fuente: Elaboración propia

## h. Satisfacción / Motivación de los funcionarios

**Gráfico 80: Satisfacción/motivación de los funcionarios**

Fuente: Elaboración propia

## i. Diseminación de conocimiento

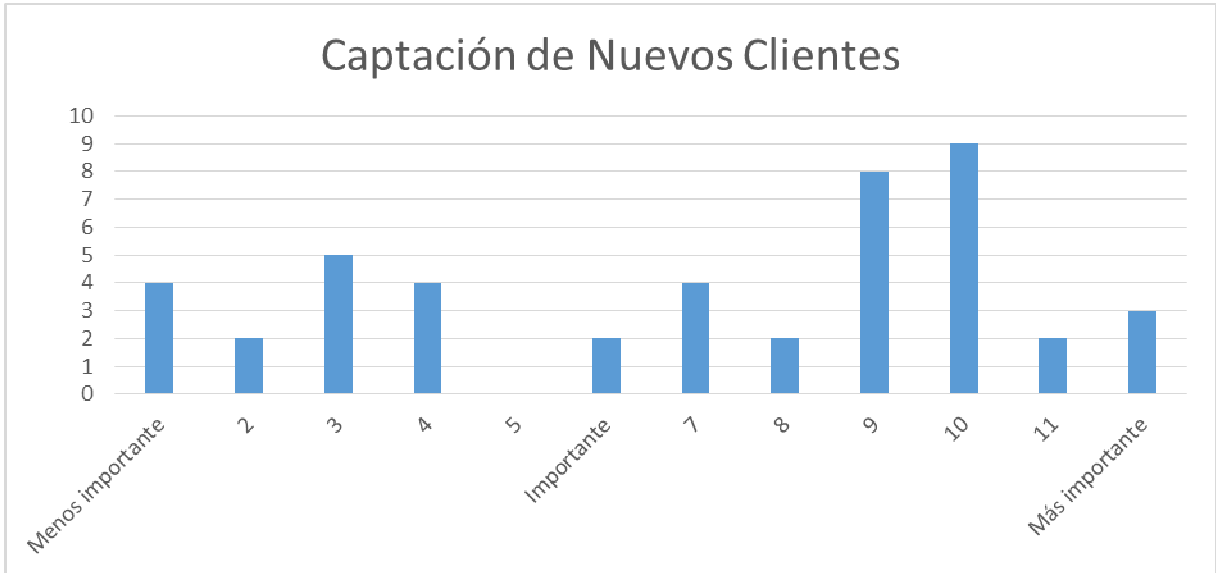
**Gráfico 81: Diseminación de conocimiento**

Fuente: Elaboración propia



j. Captación de nuevos clientes

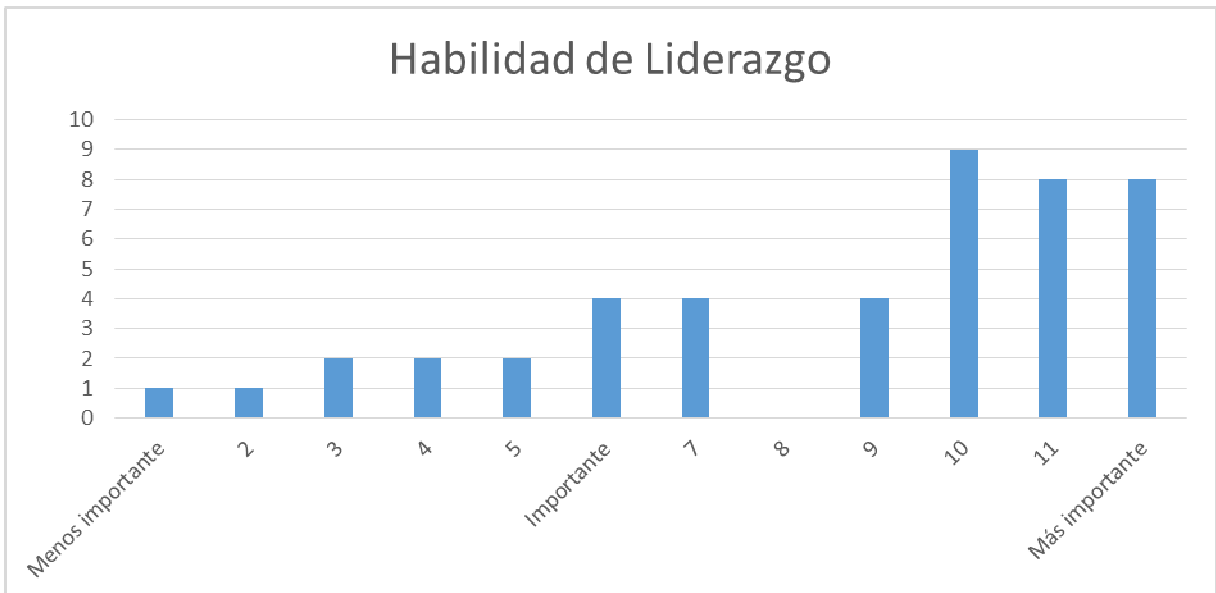
**Gráfico 82: Captación de nuevos clientes**



Fuente: Elaboración propia

k. Habilidad de Liderazgo

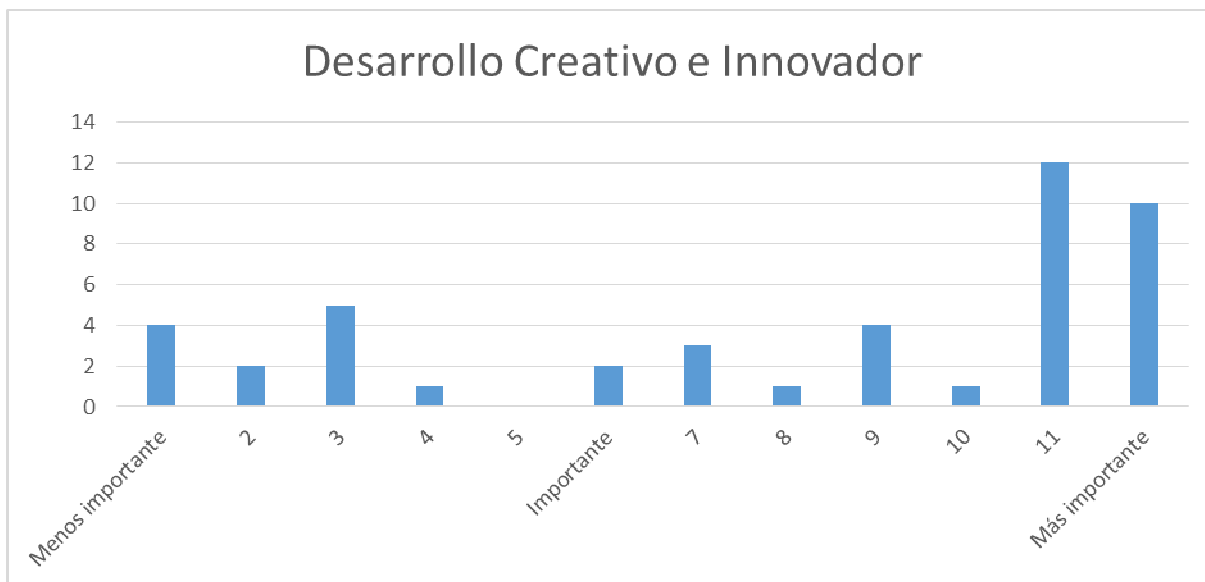
**Gráfico 83: Habilidad de liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

## I. Desarrollo creativo e innovador

**Gráfico 84: Desarrollo creativo e innovador**



Fuente: Elaboración propia

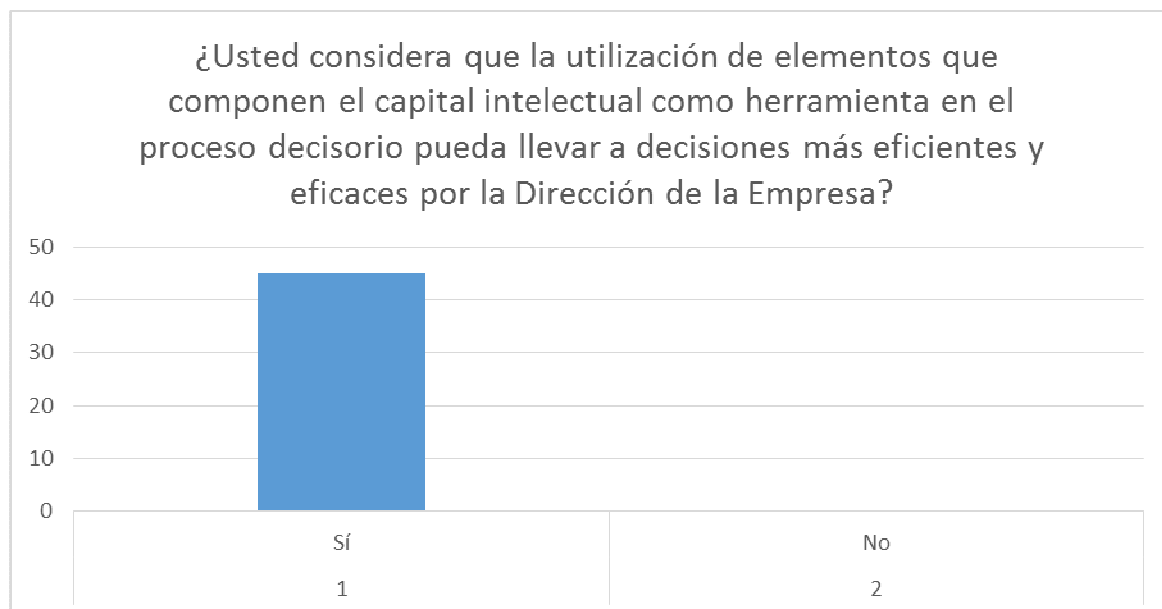
Del gráfico 73 al gráfico 84, los ejecutivos entrevistados escalonaron en orden de importancia a 12 ítems que consideran importante en las iniciativas y componentes del capital intelectual que son desarrolladas en la organización pesquisada según la visión ejecutiva escalonando de menos importante a el más importante en una escala de 12. Abajo se presenta la clasificación final según la visión de los ejecutivos: 1 - Habilidad de liderazgo; 2 - Desarrollo creativo e innovador; 3 - Trabajo en equipo; 4 - Diseminación de conocimiento; 5 - Captación de nuevos clientes; 6 - Experiencia profesional; 7 - Nivel de Escolaridad; 8 - Conocimiento técnico; 9 - Satisfacción / motivación de los funcionarios; 10 - Inversión en entrenamiento; 11 - Gerenciamiento de la marca / imagen; y 12 - Índice de rotatividad.

Es importante comentar que la habilidad de liderazgo, el desarrollo creativo e innovador y también el trabajo en equipo son habilidades preferenciales de los ejecutivos y que conducen a la organización a resultados superiores.

En el capital humano, una de las tríadas del capital intelectual, es posible relacionar la importancia de la gestión de personas para la Administración así como vincular a la filosofía y los teóricos humanistas para administrar con excelencia a ese ítem.

Pregunta 5: ¿Usted considera que la utilización de elementos que componen el capital intelectual como herramienta en el proceso decisorio pueda llevar a decisiones más eficientes y eficaces por la Dirección de la Empresa?

**Gráfico 85: El capital intelectual como herramienta en la toma de decisiones**



Fuente: Elaboración propia

Todos los ejecutivos de la organización consideran importante tomar en consideración los elementos que componen el capital intelectual para llevar a decisiones más eficientes y eficaces en el proceso decisorio de la empresa.

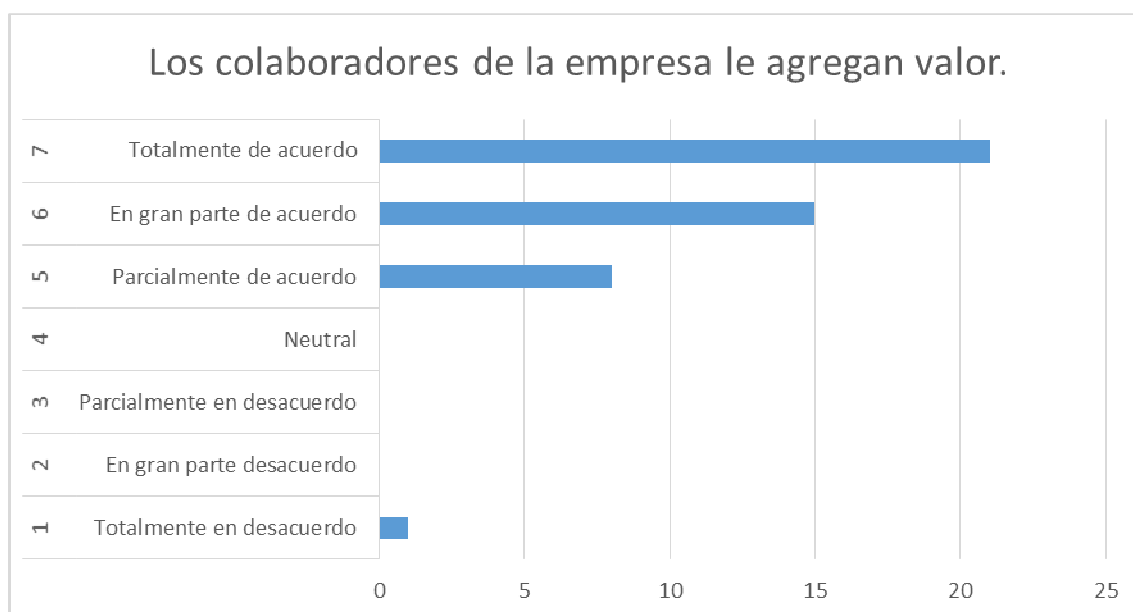
El proceso de la toma de decisión toma en consideración al Capital Estructural, el Capital Humano y el Capital Relacional, todos los elementos del Capital Intelectual y en la visión de los ejecutivos con ese procedimiento es posible llegar a las decisiones más inteligentes y eficaces.

El capital intelectual es un componente de la administración que se puede estudiar buena parte de las teorías administrativas por esa línea cuando agregado a la gestión del conocimiento.

Pregunta 6: En relación al Capital Intelectual de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:

Pregunta 6.a: Los colaboradores de la empresa le agregan valor.

**Gráfico 86: Los colaboradores de la empresa le agregan valor**

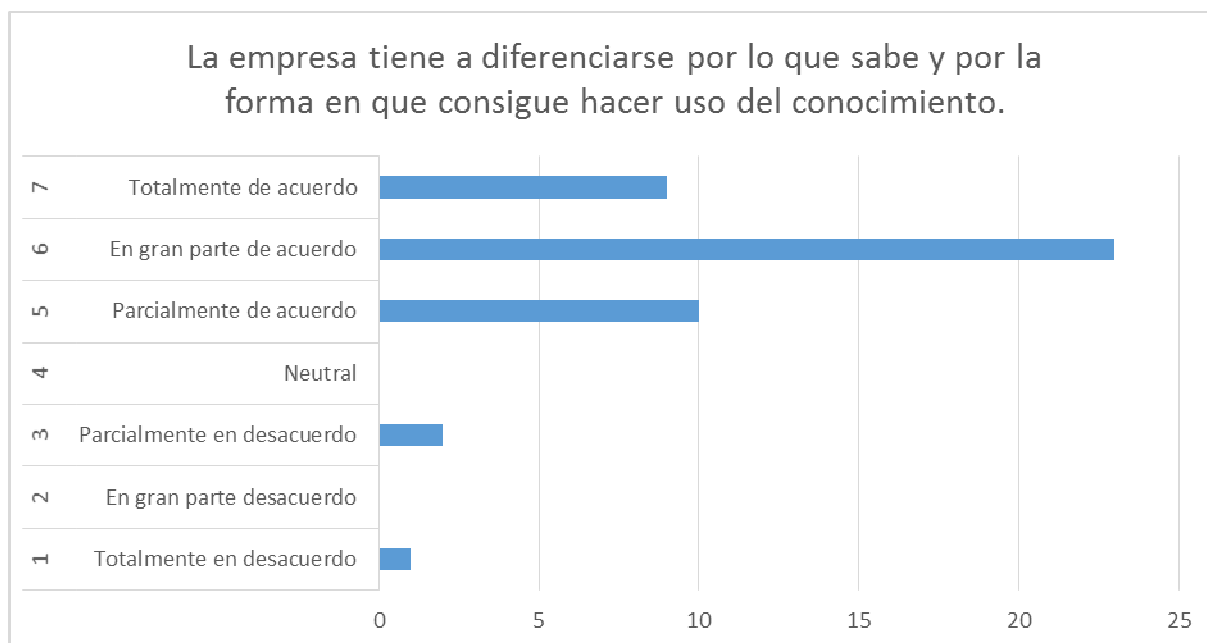


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los ejecutivos están totalmente de acuerdo que los colaboradores de la empresa agregan valor a la organización, por eso se debe cuidar y hacer gestión estratégica del capital humano, tomando en consideración a ese tópico en la administración estratégica de la empresa y en la gestión de personas.

Pregunta 6.b: La empresa tiene a diferenciarse por lo que sabe y por la forma en que consigue hacer uso del conocimiento.

**Gráfico 87: Uso del conocimiento dentro de la empresa**

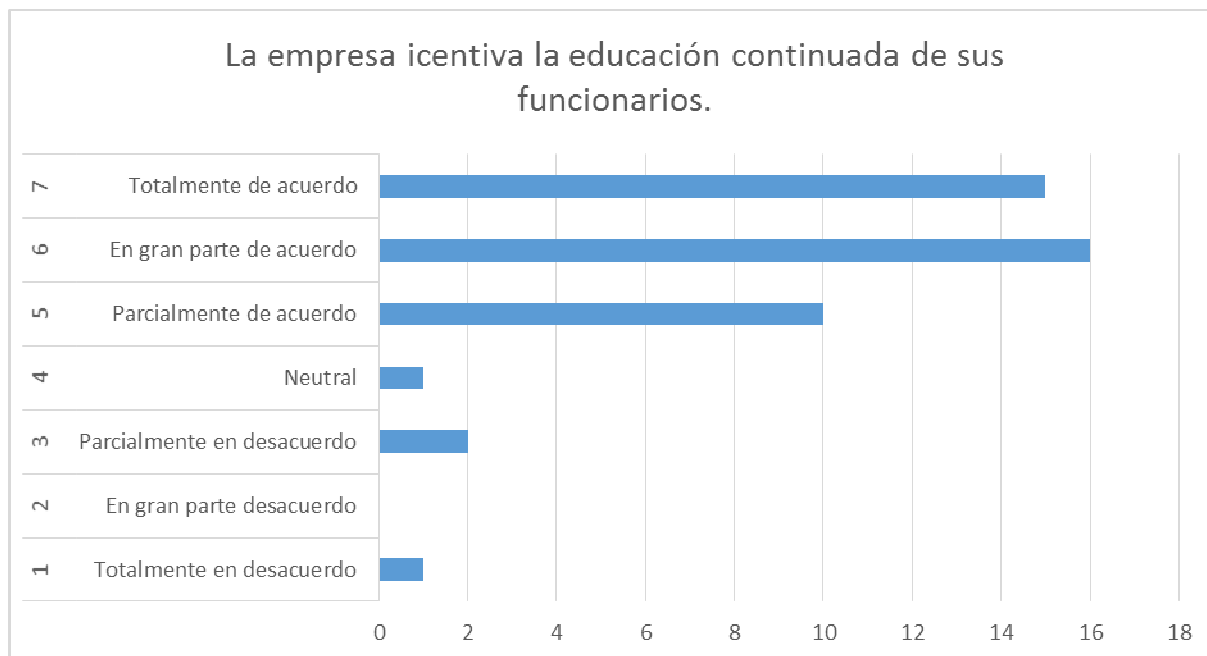


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los ejecutivos están parcialmente, en gran parte o totalmente de acuerdo en que la organización se diferencia por lo que sabe y como hace uso del conocimiento organizacional y de los colaboradores. En ese punto, el Capital Humano, el Capital Relacional y el Capital Humano debe ser gestionado dentro del a gestión del conocimiento, pues componen al cerebro de la organización, generando valor inestimable a la empresa. Por eso, el Capital Intelectual tiene valor, pues, además de recursos visibles, existe el conocimiento y la capacidad de generación de valor incorporada en la gestión.

Pregunta 6.c: La empresa incentiva la educación continuada de sus funcionarios.

**Gráfico 88: Incentivación de la educación continuada**



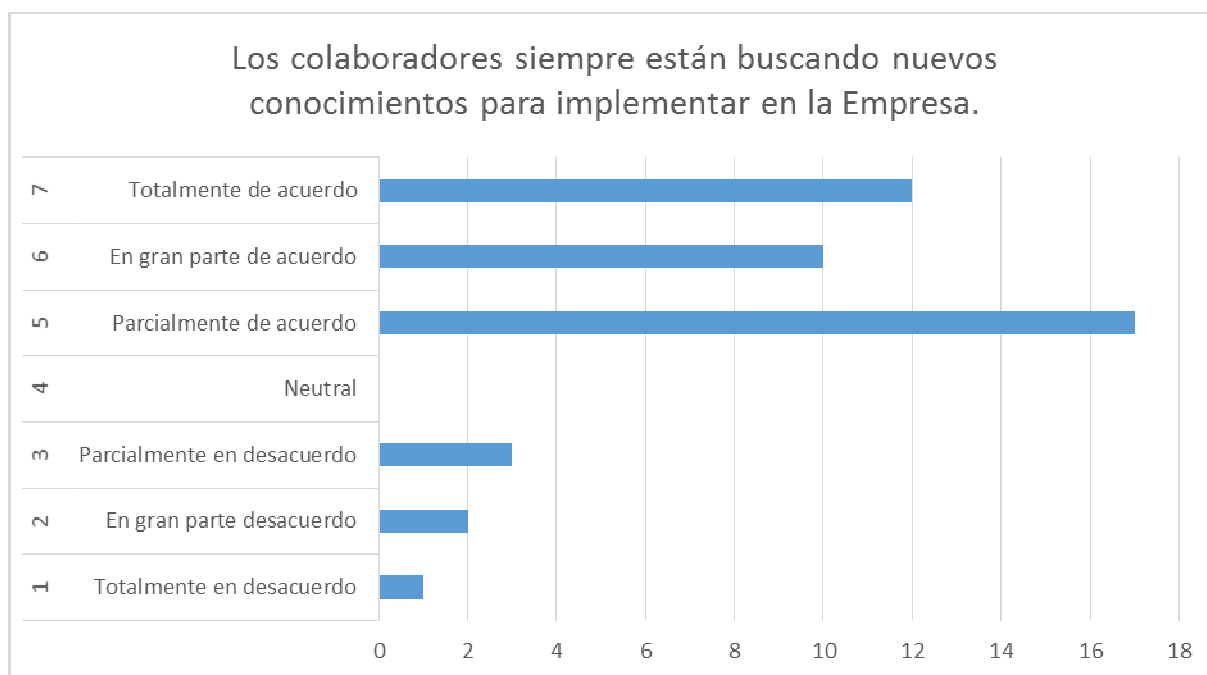
Fuente: Elaboración propia

Una pequeña parte de los ejecutivos están parcialmente en desacuerdo (4,44%) y 1 ejecutivo (2,22%) está totalmente en desacuerdo en que la organización incentiva a la educación continuada.

Como parte de la generación de valor, gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento, el incentivo a la educación continuada es una pieza clave para la organización al colocar a sus ejecutivos y demás colaboradores en contacto con nuevos conocimientos que estimularán el intercambio de nuevas ideas y nuevos valores en la organización, manteniéndose viva, actuante y sustentable.

Pregunta 6.d: Los colaboradores siempre están buscando nuevos conocimientos para implementar en la Empresa.

**Gráfico 89: La importancia de adquirir nuevos conocimientos para los colaboradores**

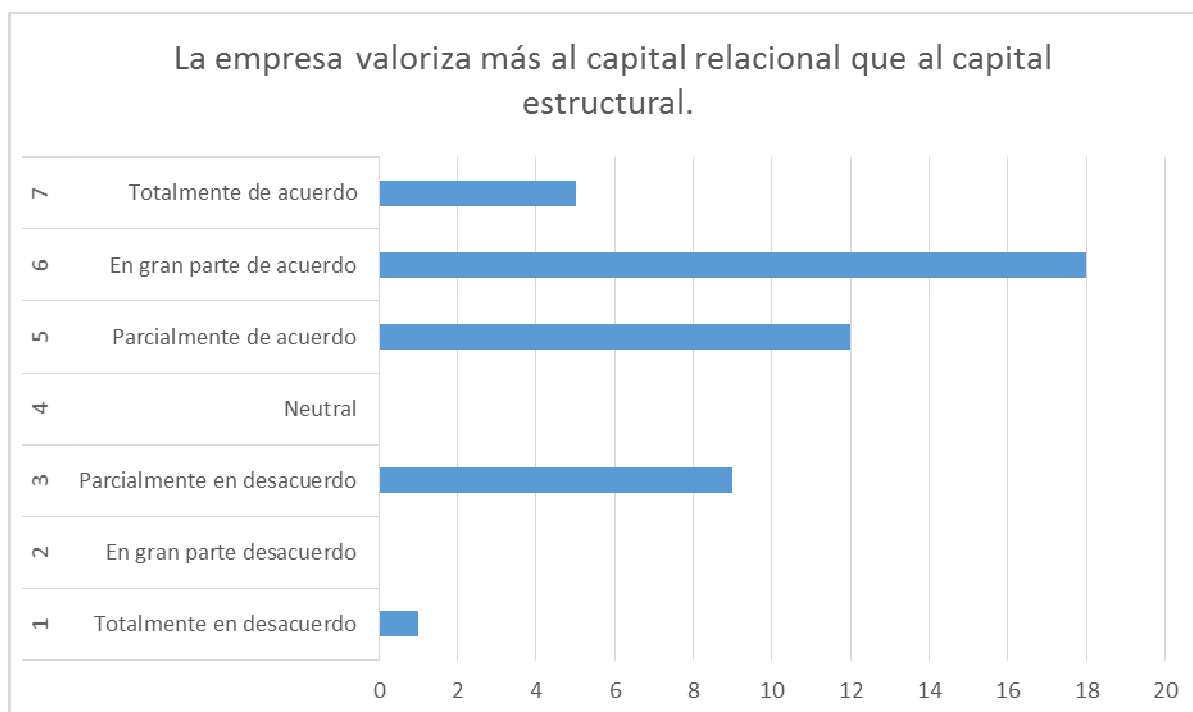


Fuente: Elaboración propia

En complemento al gráfico 88, la mayoría de los ejecutivos está parcialmente de acuerdo que los funcionarios buscan nuevos conocimientos para implantar en la organización. Es muy importante que cada colaborador también busque su autodesarrollo a fin de ayudar a la organización prosperar y perpetuarse en el mercado.

Pregunta 6.e: La empresa valoriza más al capital relacional que al capital estructural.

**Gráfico 90: Capital relacional vs. Capital estructural**



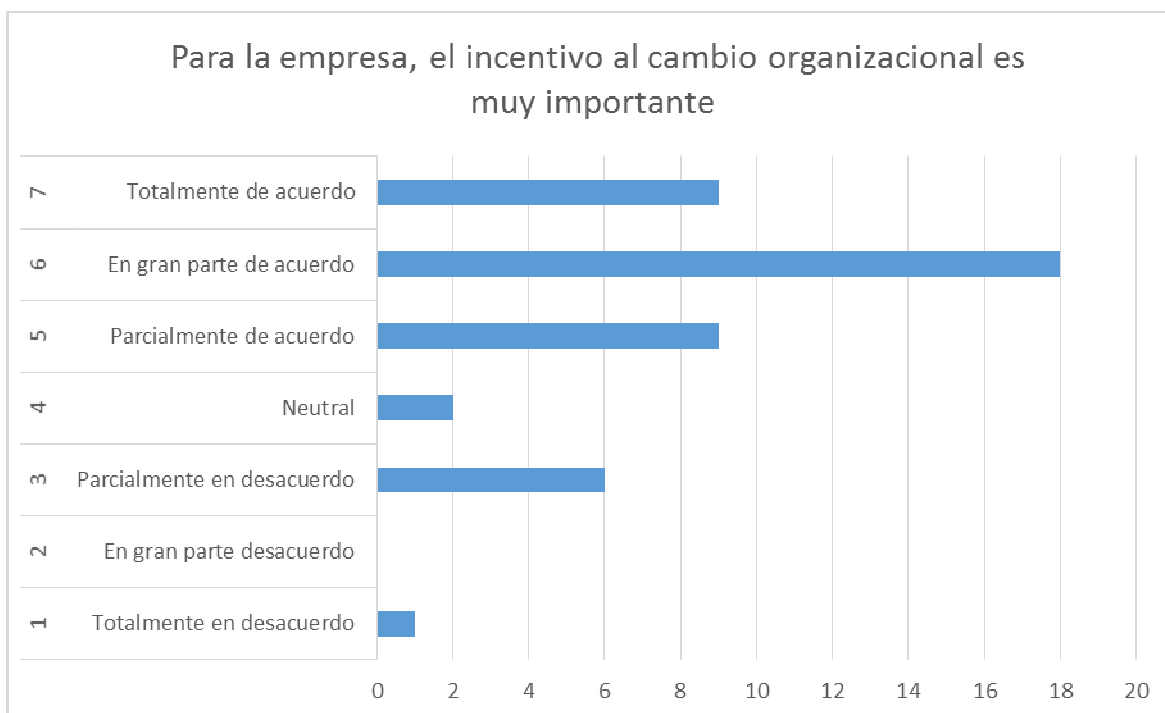
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 90, los ejecutivos destacan que la empresa valoriza al Capital Relacional más que al Capital Estructural. El Capital Relacional es compuesto por los clientes, proveedores y todo el grupo de stakeholders que hace parte del negocio de la organización. Es importante resaltar que el Capital Estructural da la base para que la organización funcione, atendiendo la retaguarda de todo modelo / sistema administrativo, así como la gestión de los recursos que componen a la buena administración. En una organización de mercado, como es el caso de la organización pesquisada, el Capital Relacional tiene un peso aun mayor debido a ese factor estar conectado directamente al resultado de la organización.



Pregunta 6.f: Para la empresa, el incentivo al cambio organizacional es muy importante.

**Gráfico 91: Importancia del cambio organizacional para la empresa**

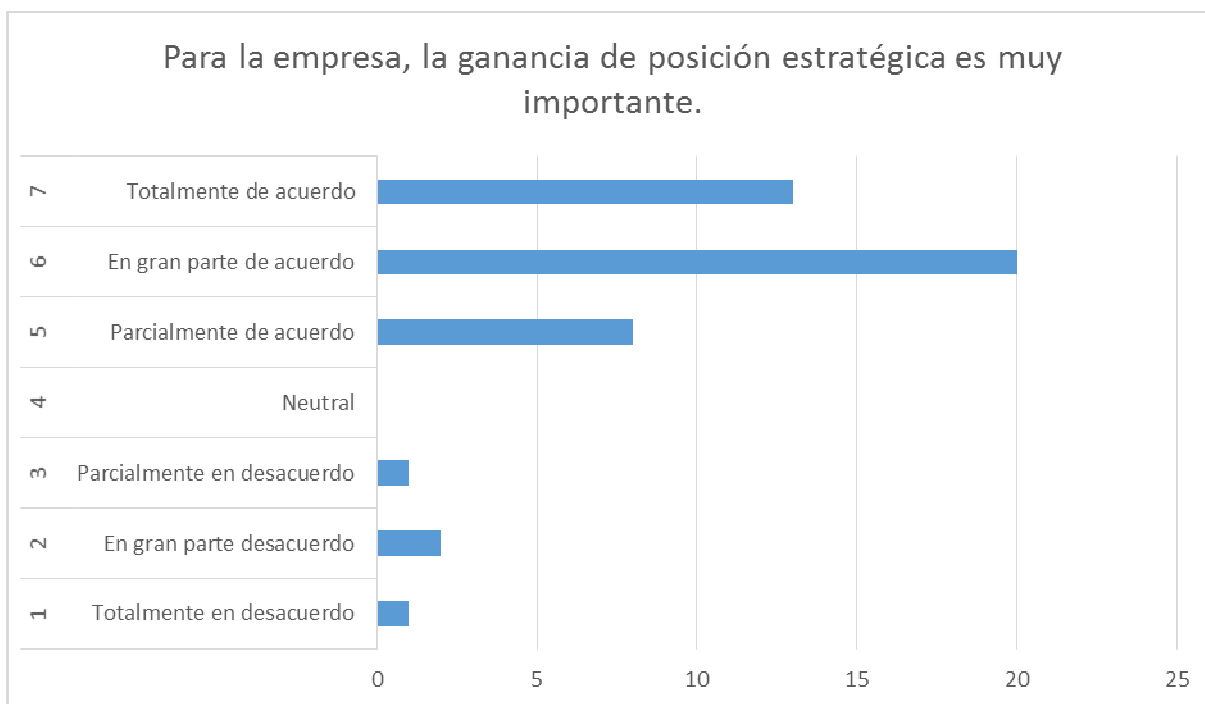


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 91, 13,33% de los ejecutivos entrevistados están parcialmente en desacuerdo de que el intercambio de informaciones organizacionales es importante. Sin embargo, la mayoría favorece el intercambio de experiencias organizacionales, lo que valoriza al Capital Relacional y trae más negocios a la organización.

Pregunta 6.g: Para la empresa, la ganancia de posición estratégica es muy importante.

**Gráfico 92: Importancia de la ganancia de posición estratégica para la empresa**

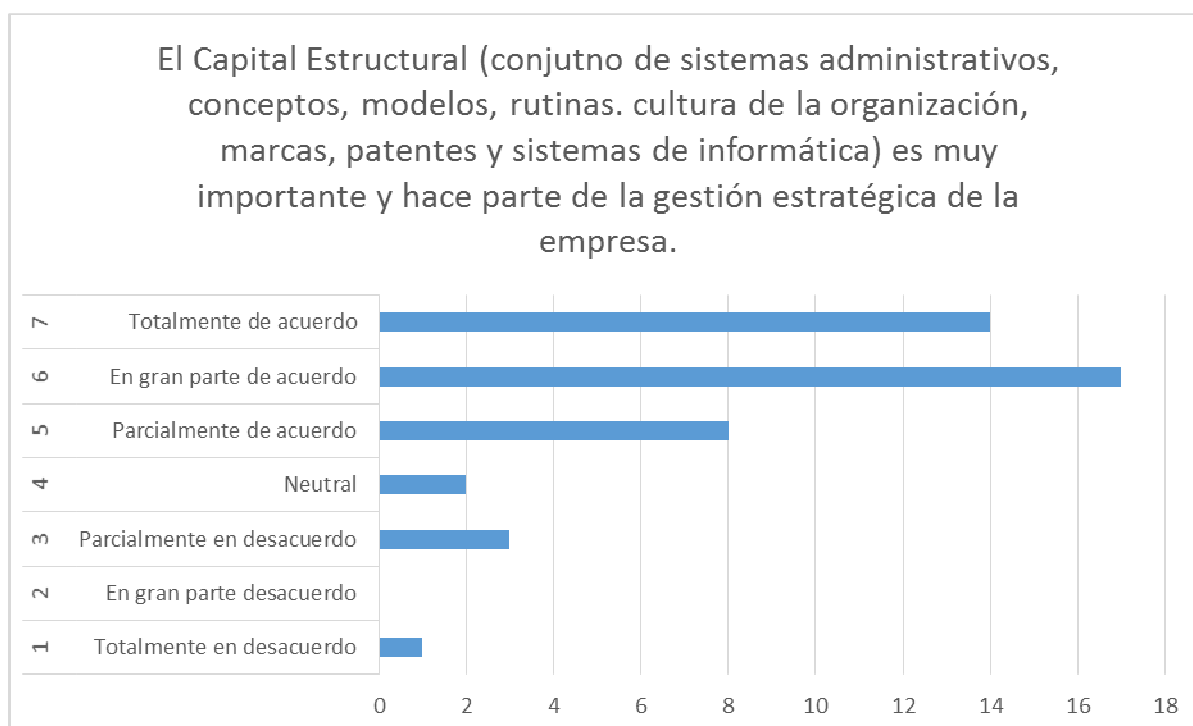


Fuente: Elaboración propia

Por tratarse de una institución financiera pública y la mayor de Latinoamérica en esa cuestión, los ejecutivos (90,91%) consideran importante y están de acuerdo de que la organización tiene que ganar posicionamiento estratégico como organización de mercado. Eso resalta la importancia de la administración a través del Capital Intelectual y de la gestión del conocimiento, abordando y englobando a la gestión de personas, procesos y negocios con la filosofía, de esta forma generando conocimiento y cultura organizacional para la perpetuación y sustentación de la empresa en el escenario global.

Pregunta 6.h: El Capital Estructural (conjunto de sistemas administrativos, conceptos, modelos, rutinas, cultura de la organización, marcas, patentes y sistemas de informática) es muy importante y hace parte de la gestión estratégica de la empresa.

**Gráfico 93: Capital estructural en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

Así como comentado en el gráfico 90, el gráfico 93 trae la visión de los ejecutivos respecto a la importancia del Capital Estructural. 88,67% de los ejecutivos están parcialmente, en gran parte o totalmente de acuerdo que el capital estructural es muy importante para la empresa y hace parte de la gestión estratégica de la organización. Es pieza fundamental de la administración cuidar de los recursos que la organización tiene y mantenerlos actualizados con la realidad del mercado de actuación. Por tanto, los modelos, rutinas, procesos, patentes, sistemas de informática de la organización tiene valor inestimable para mantener a la organización viva. El Capital Estructural de una organización está íntimamente vinculado a la gestión de procesos para mantener a la organización eficiente y eficaz actuante con excelencia.

Pregunta 6.i: El capital relacional (sus diversos stakeholders o accionistas como los clientes, proveedores, socios tecnológicos, inversionistas y órganos públicos y ambientales y otros) es muy importante y hace parte de la gestión estratégica de la empresa.

**Gráfico 94: Capital relacional en la empresa**

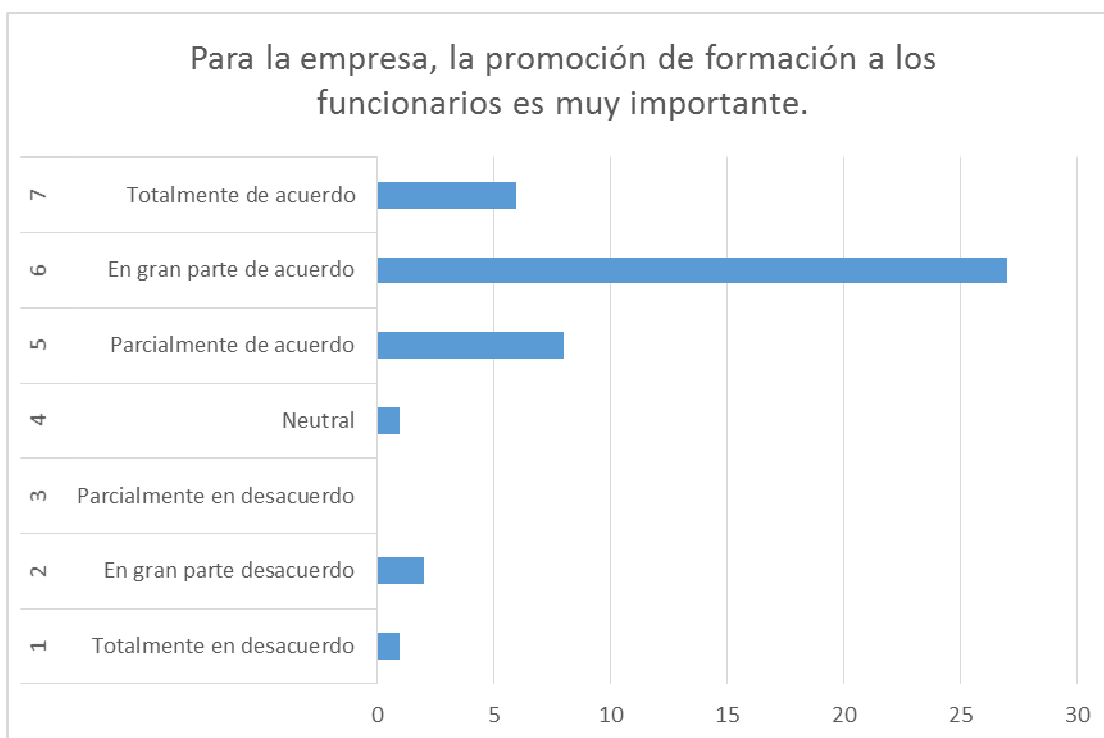


a. Fuente: Elaboración propia

Así como comentado en el gráfico 93, el gráfico 94 muestra la visión de los ejecutivos en relación al Capital Relacional siendo que 93,33% de los ejecutivos están parcialmente, en gran parte o totalmente de acuerdo en que el Capital Relacional es muy importante y hace parte de la gestión estratégica de la organización. Los stakeholders, clientes, socios tecnológicos, accionistas, órganos públicos, órganos ambientales y otros que de alguna forma hacen parte de la organización son valorizados y deben ser gestionados de forma estratégica, en especial los clientes. El Capital Relacional está íntimamente vinculado a la gestión de negocios de la organización, a pesar de tener una fuerte relación con la gestión de procesos y también la gestión de personas.

Pregunta 6.j: Para la empresa, la promoción de formación a los funcionarios es muy importante.

**Gráfico 95: Importancia de la promoción de formación a los funcionarios para la empresa**

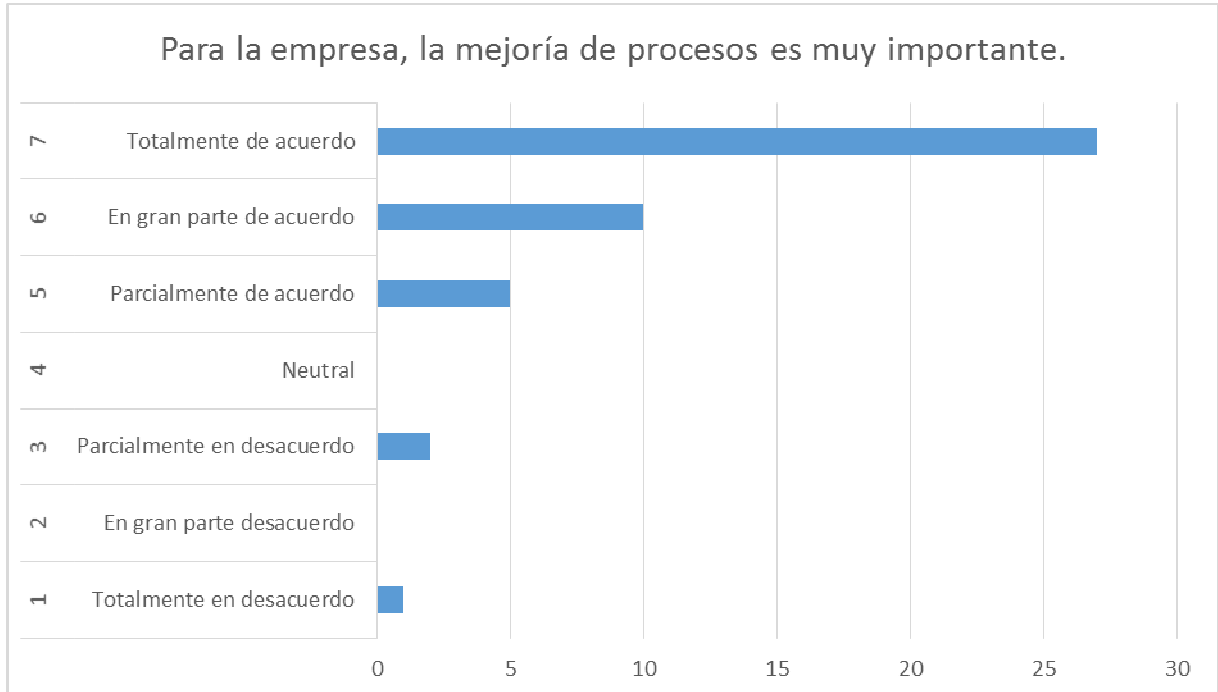


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los ejecutivos consideran importante la promoción de la formación de los funcionarios en la organización resaltando la importancia y la gestión del Capital Humano, reconociendo que son las personas el mejor y principal recurso de valor que la organización tiene.

Pregunta 6.k: Para la empresa, la mejoría de procesos es muy importante.

**Gráfico 96: Importancia de la mejoría de procesos para la empresa**



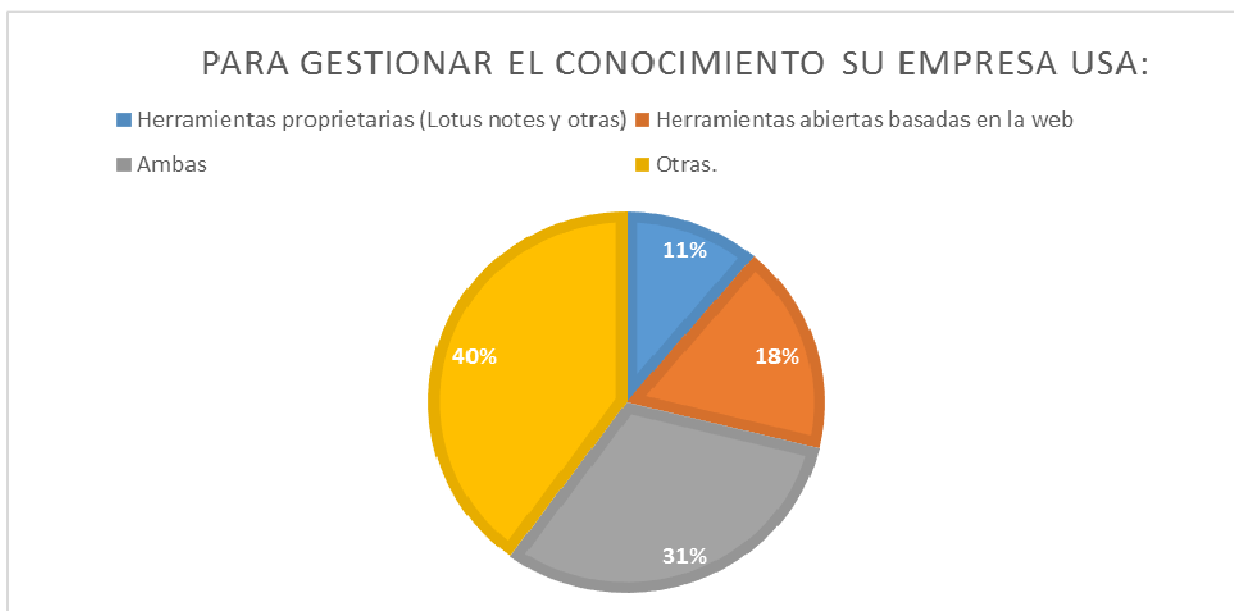
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los ejecutivos están totalmente de acuerdo con que la mejoría de los procesos es un aspecto fundamental para el éxito de la organización. La gestión de procesos y la atención al capital estructural con enfoque en la eficiencia operacional y estratégica es el objetivo de los ejecutivos de la organización.

### 3.2.3. Administración – Gestión del conocimiento

Pregunta 1: Para gestionar el conocimiento su empresa usa:

**Gráfico 97: Gestión del conocimiento**



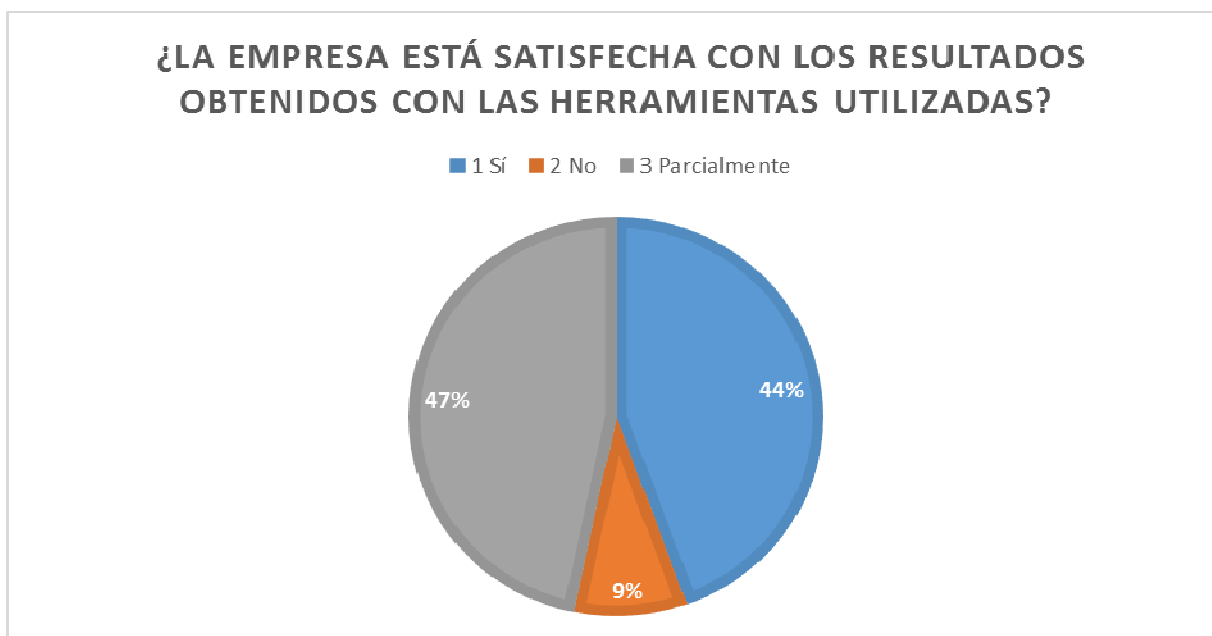
Fuente: Elaboración propia

Según los ejecutivos que respondieron la pesquisa, la organización hace la gestión del conocimiento en su mayoría a través de otras herramientas y herramientas propias de gestión.

La gestión del conocimiento vinculada al capital intelectual completa un ciclo de cuidado con la administración contemporánea. Sin embargo, haciendo la gestión estratégica de personas, procesos y negocios, partiendo para un modelo donde la filosofía (la ciencia madre) que enseña a pensar, analiza tendencias de pensamientos globales de forma más amplia y proactiva trae conocimientos para la cultura y la filosofía organizacional de forma a mantener la organización viva y actuante.

Pregunta 2: ¿La empresa está satisfecha con los resultados obtenidos con las herramientas utilizadas?

**Gráfico 98: Satisfacción con los resultados obtenidos**



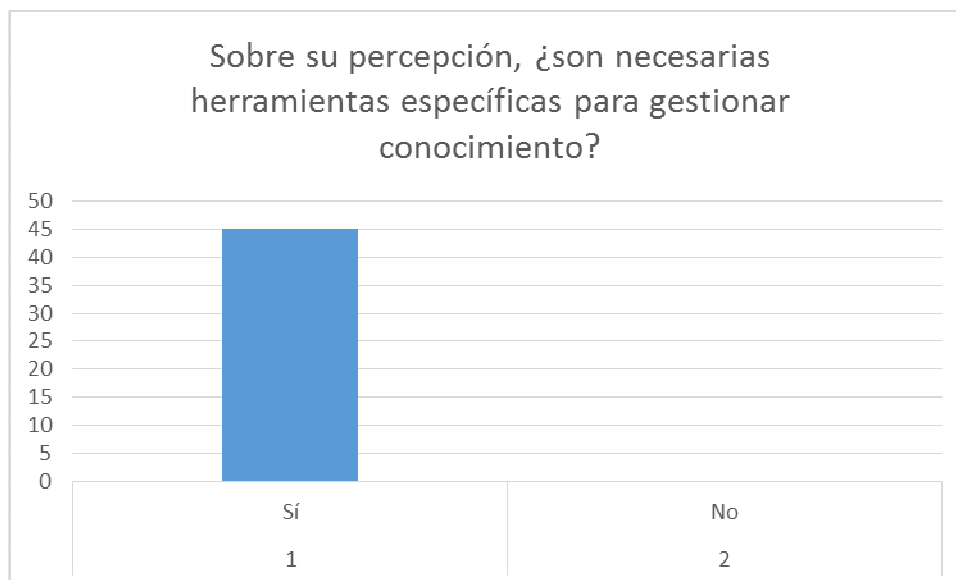
Fuente: Elaboración propia

El gráfico 98 demuestra que en la visión de los ejecutivos, la organización está parcialmente satisfecha con las herramientas que son utilizadas para la gestión del conocimiento, lo que significa que aunque la gestión de los saberes organizacionales es muy importante, el mejoramiento del proceso de gestión del conocimiento es necesario en la organización, principalmente en lo que se refiere a las herramientas utilizadas.



Pregunta 3: Sobre su percepción, ¿son necesarias herramientas específicas para gestionar conocimiento?

**Gráfico 99: Necesidad de herramientas específicas para gestionar el conocimiento**



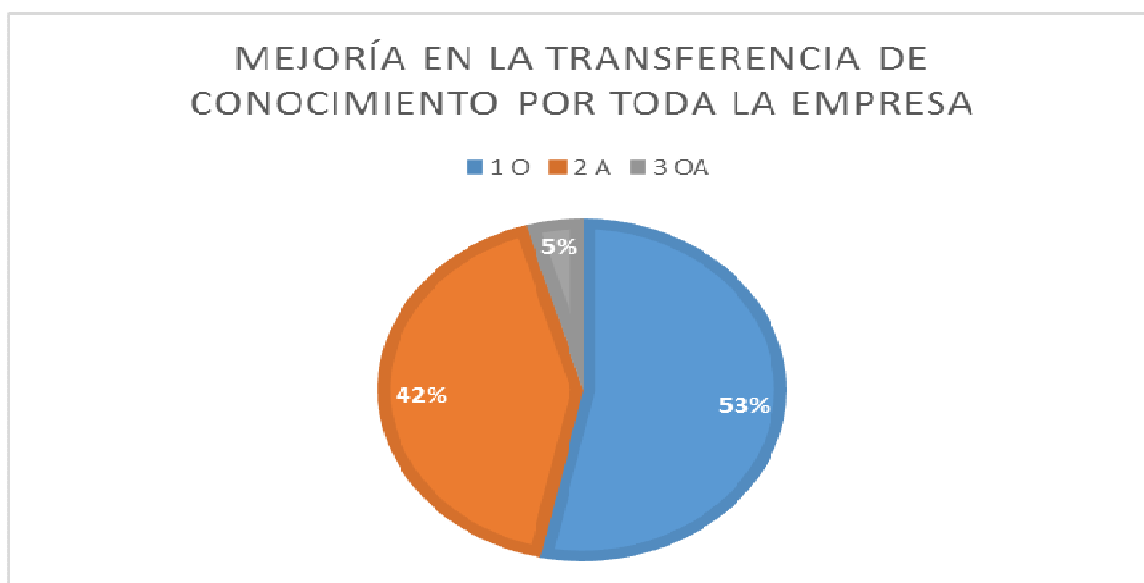
Fuente: Elaboración propia

Complementando los comentarios del gráfico 98, el gráfico 99 muestra que todos (100%) de los ejecutivos de la organización conocen la necesidad de invertir en herramientas específicas para la gestión del conocimiento en la organización. Algunos comentarios relatan la inversión maciza de la organización en herramientas modernas para gestionar el conocimiento del capital intelectual de la organización. Conocer a los clientes, productos, proveedores, procesos, negocios, personas, etc., la gestión del conocimiento es fundamental en la administración contemporánea.

Pregunta 4: De los ítems abajo, considerando la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento, marque con O (los que sean apenas objetivados), con A (para los que sean sido atingidos sin ser objetivados) y OA (para los que sean objetivados y atingidos).

Pregunta 4.a: Mejoría en la transferencia de conocimiento por toda la empresa.

**Gráfico 100: Transferencia de conocimiento**



Fuente: Elaboración propia

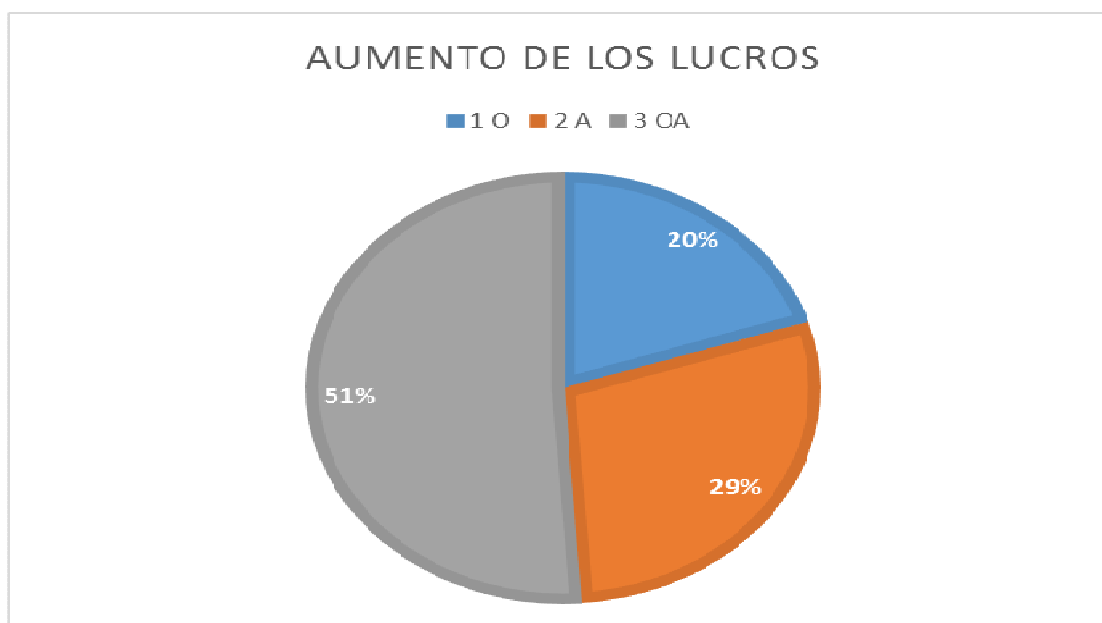
Los gráficos 100 a 104 relatan las propuestas y proyectos para la gestión del conocimiento en la organización pesquisada y la visión de los ejecutivos respecto a la efectividad de las implantaciones y funcionamiento, con el siguiente resultado.

El Gráfico 100 demuestra que 53% de los ejecutivos afirman que la transferencia del conocimiento fue objetivada en la organización. Sin embargo, 42% dicen que ese ítem fue atingido sin ser objetivado y solo 5% afirman que fue objetivado y atingido.

El gráfico demuestra claramente que no existe una visión integrada de los ejecutivos en relación a la gestión del conocimiento en la empresa necesitando de un alineamiento inmediato para la buena administración de ese tema importante para la administración.

Pregunta 4.b: Aumento de los lucros.

**Gráfico 101: Aumento de los lucros**



Fuente: Elaboración propia

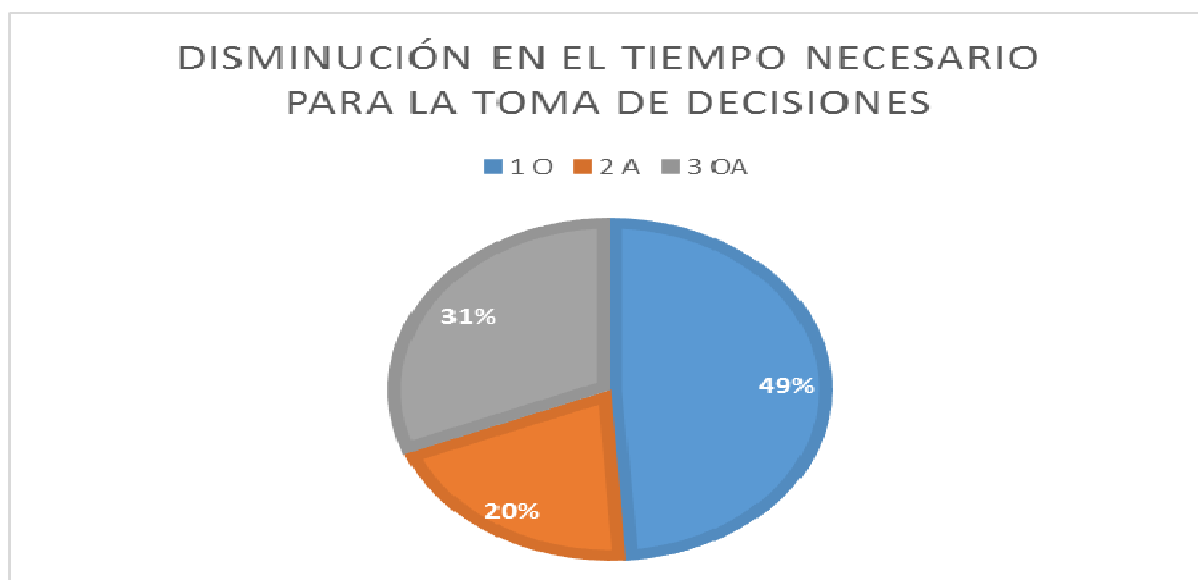
Los gráficos 100 a 104 relatan las propuestas y proyectos para la gestión del conocimiento en la organización pesquisada y la visión de los ejecutivos respecto a la efectividad de las implantaciones y funcionamiento, con el siguiente resultado.

El gráfico 101 demuestra que 20% de los ejecutivos afirman que el aumento de los lucros fue objetivado en la organización. Sin embargo, 29% dicen que ese ítem fue atingido sin ser objetivado y 51% afirman que fue objetivado y atingido.

El gráfico demuestra que aun tratándose de un punto fundamental, siendo el lucro de la organización uno de los puntos claves de su gestión, aún necesita de un alineamiento claro para alcanzar 100% del ítem objetivado y atingido. Los 29% que aparecen en el gráfico es un número muy alto, demostrando la falta de alineamiento en la gestión del conocimiento necesitando de herramientas y gestión más transparente del ítem de meta o de la meta específica.

Pregunta 4.c: Disminución en el tiempo necesario para la toma de decisiones

**Gráfico 102: Disminución en el tiempo necesario para la toma de decisiones**



Fuente: Elaboración propia

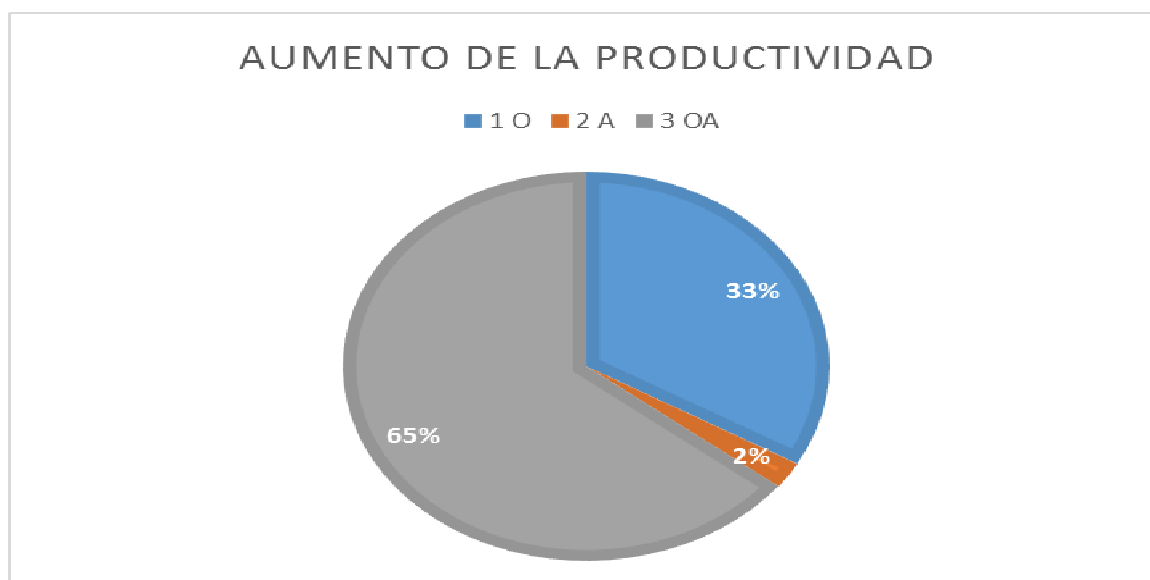
Los gráficos 100 a 104 relatan las propuestas y proyectos para la gestión del conocimiento en la organización pesquisada y la visión de los ejecutivos respecto a la efectividad de las implantaciones y funcionamiento, con el siguiente resultado.

El gráfico 102 demuestra que 49% de los ejecutivos afirman que la disminución en el tiempo necesario para la toma de decisiones fue objetivada en la organización. Sin embargo, dicen que ese ítem fue atingido pero sin ser objetivado y 31% afirman que fue objetivado y atingido.

El gráfico demuestra que 80% de los ejecutivos afirman que ese ítem fue objetivado, lo que demuestra la preocupación de la organización en disminuir el tiempo necesario para la toma de decisiones. Ese aspecto es fundamental en un mundo globalizado donde es necesario tomar decisiones rápidas para obtener mejores resultados. Solo es posible tomar decisiones rápidas al generar informaciones precisas para los ejecutivos en tiempo hábil y esas informaciones precisas son frutos de la gestión del conocimiento eficaz. Como los ejecutivos necesitan tomar decisiones complejas en tiempo hábil, la gestión del conocimiento a través de herramientas eficaces se hace necesario para la buena administración contemporánea.

Pregunta 4.d: Aumento de la productividad

**Gráfico 103: Aumento de la productividad**



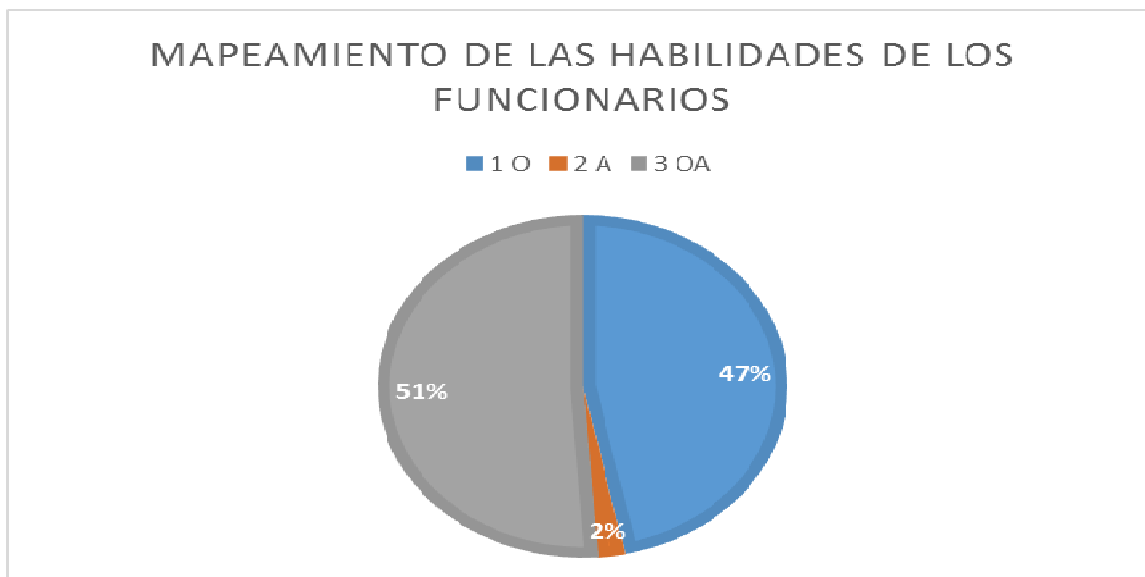
Fuente: Elaboración propia

Los gráficos 100 a 104 relatan las propuestas y proyectos para la gestión del conocimiento en la organización pesquisada y la visión de los ejecutivos respecto a la efectividad de las implantaciones y funcionamiento, con el siguiente resultado.

El gráfico 103 demuestra que 33% de los ejecutivos afirman que el aumento de la productividad fue objetivada en la organización. Sin embargo, 2% dicen que ese ítem fue alcanzado pero si ser objetivado y 65% afirman que fue objetivado y atingido.

El gráfico demuestra que 98% de los ejecutivos están alineados a ese ítem tan importante de la gestión del conocimiento que es el aumento de la productividad. Tener un objetivo y conocer si realmente fue realizado es fundamental para la gestión. O sea, lo que es planificado y realizado siempre debe hacer parte del control del administrador ejecutivo. Aun así, 33% de los ejecutivos afirman que fue objetivado pero no mencionan si fue alcanzado en el periodo de la pesquisa, así generando preocupación. El control de la productividad trae conocimiento para que el gestor haga mejorías continuas en el proceso y, en ese punto, la gestión del conocimiento está íntimamente conectada a la gestión de procesos y al capital estructural de la organización.

## Pregunta 4.e: Mapeamiento de las habilidades de los funcionarios

**Gráfico 104: Mapeamiento de las habilidades de los funcionarios**

**Fuente:** Elaboración propia

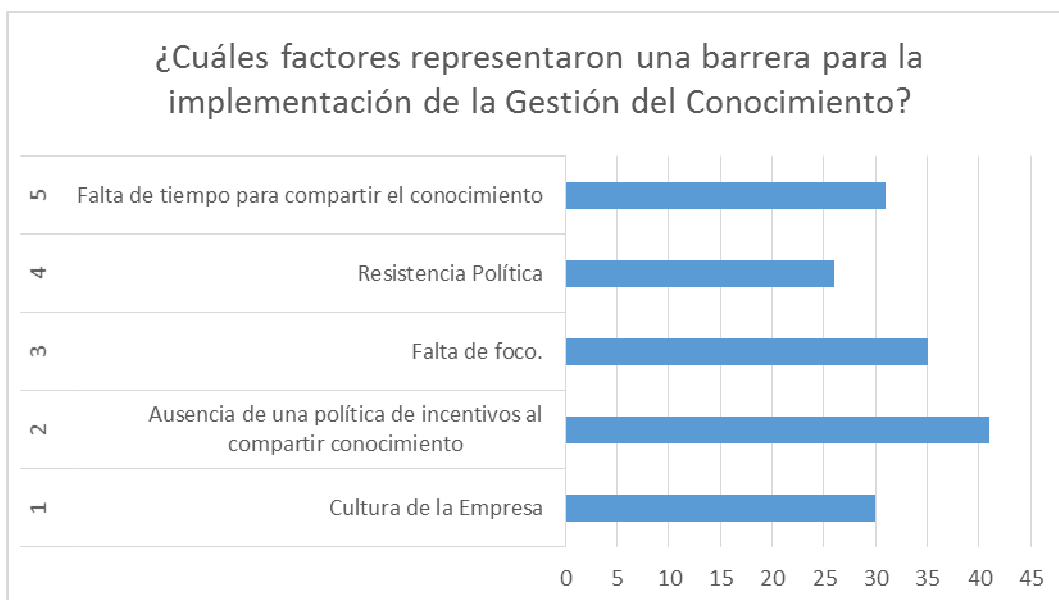
Los gráficos 100 a 104 relatan las propuestas y proyectos para la gestión del conocimiento en la organización pesquisada y la visión de los ejecutivos respecto a la efectividad de las implantaciones y funcionamiento, con el siguiente resultado.

El gráfico 104 demuestra que 47% de los ejecutivos afirman que el mapeamiento de las habilidades de los funcionarios fue objetivado en la organización. Sin embargo, 2% dicen que ese ítem fue alcanzado sin ser objetivado y 51% afirman que fue objetivado y atingido.

El gráfico demuestra que 98% de los ejecutivos de la organización afirman tener objetivado al mapeamiento de las habilidades de los funcionarios, ítem fundamental para el gestor conocer a su equipo y poder gestionar al capital humano y desempeñar a la gestión estratégica de personas con excelencia. Considerando que las personas son el mayor valor de una organización, así como el recurso más importante para innovación, creatividad, capacidad de generación de valor, el ideal para ese ítem sería 100% de objetivado y atingido en la gestión del conocimiento.

Pregunta 5: ¿Cuáles factores representaron una barrera para la implementación de la Gestión del Conocimiento? (marque cuantos ítems fueran necesarios).

**Gráfico 105: Barreras en la gestión del conocimiento**

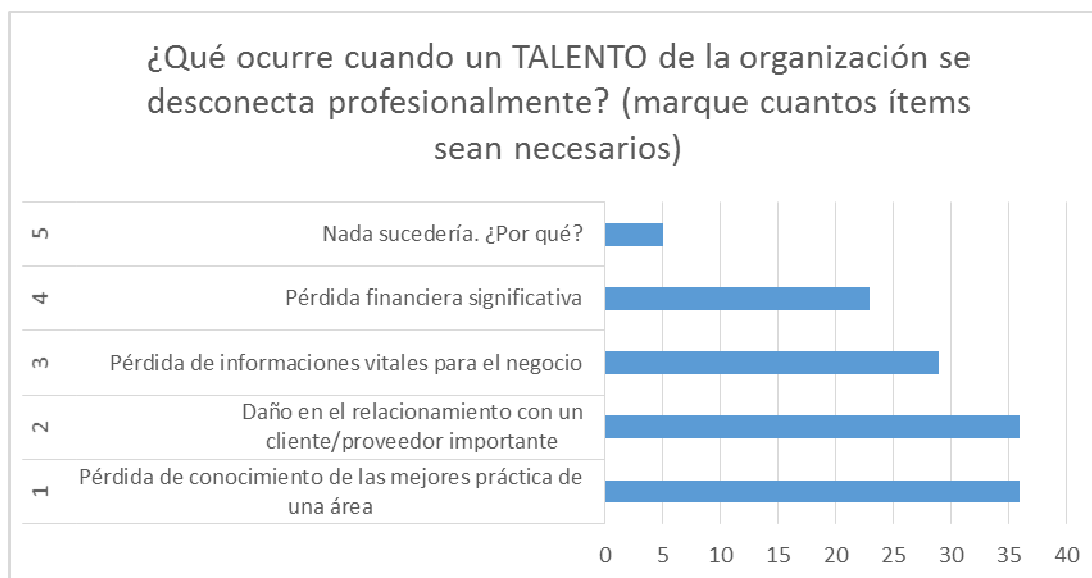


Fuente: Elaboración propia

Arriba, los ejecutivos demuestran algunos ítem dificultadores para la implantación efectiva de la gestión del conocimiento en la empresa colocan como principal dificultador a la ausencia de una política de incentivos para compartir conocimiento, en segundo lugar está la falta de foco, en tercer lugar la falta de tiempo para compartir conocimiento y, por último, la cultura de la empresa. Es muy importante gestionar el conocimiento y sus dificultadores, actuando proactivamente para eliminarlos y permitiendo que la cultura de la organización absorba ese tema tan importante. Por eso, la filosofía organizacional debe actuar fuertemente para que los gestores eliminen barreras a la gestión del conocimiento.

Pregunta 6: ¿Qué ocurre cuando un TALENTO de la organización se desconecta profesionalmente? (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 106: Desconexión profesional en la organización**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 106 demuestra la visión de los ejecutivos y el tratamiento dado al funcionario que se desvincula de la organización, llevando su conocimiento y parte del conocimiento organizacional para el mercado. Es realmente preocupante lo que los ejecutivos anotan de más importante cuando un talento sale de la organización, siendo en primer lugar observado el daño en la relación con el cliente o proveedor importante empatado con la pérdida de conocimiento y mejores prácticas de un trabajo o área específica. En seguida, los ejecutivos observan la pérdida de informaciones vitales para el negocio y después la significativa pérdida financiera.

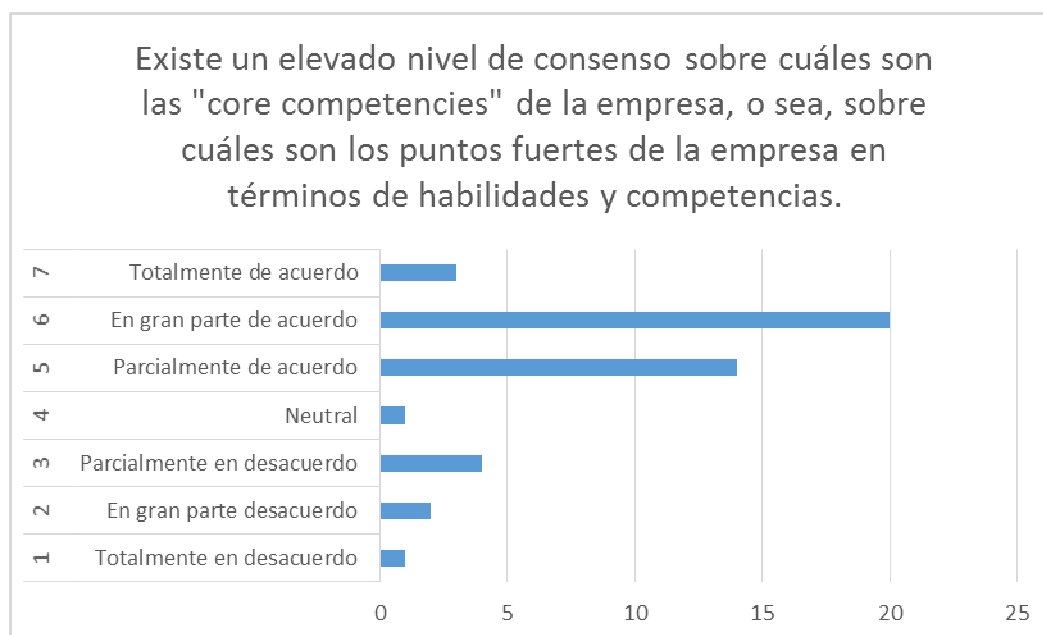
La gestión del conocimiento es herramienta fundamental de la administración para hacer gestión del capital humano, capital relacional y capital estructural así como de la gestión estratégica de la información, de los negocios, de los procesos y de las personas. Para la empresa, es importante retener y cualificar cada vez más a sus talentos.



Pregunta 7: En relación a la Gestión del Conocimiento de la empresa una respuesta para cada afirmación:

Pregunta 7.a: Existe un elevado nivel de consenso sobre cuáles son las "core competencias" de la empresa, o sea, sobre cuáles son los puntos fuertes de la empresa en términos de habilidades y competencias.

**Gráfico 107: Nivel de consenso sobre los puntos fuertes de la empresa**

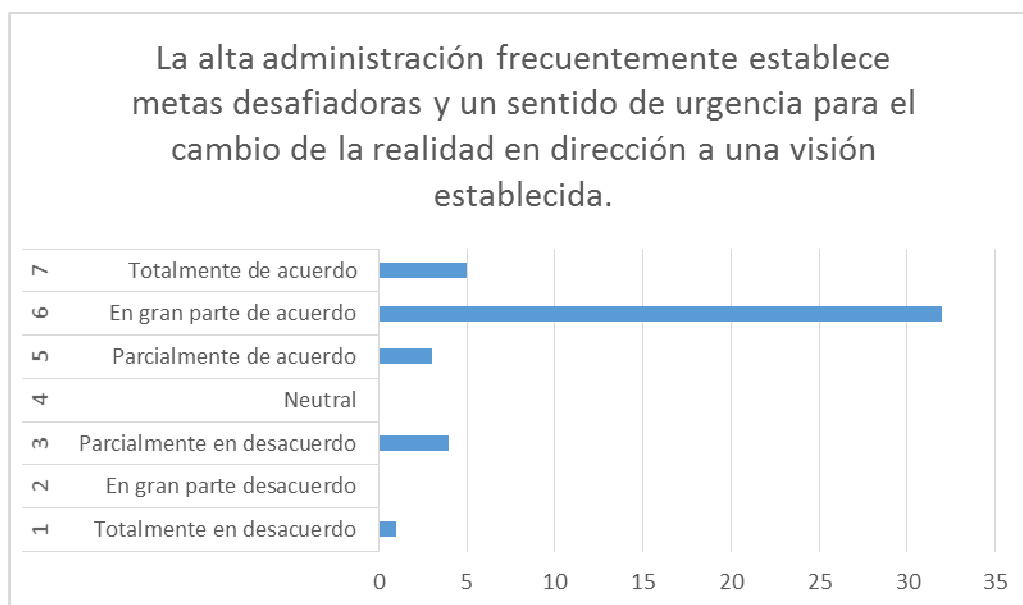


Fuente: Elaboración propia

Los ejecutivos están en gran parte de acuerdo de que existe consenso sobre cuáles son las "core competencias" de la organización. Sin embargo, es preocupante el índice de totalmente de acuerdo que representa aquí solo 8,89% siendo que el ideal sería 100%, pues la gestión de las competencias organizacionales y de las competencias de las personas hacen parte del conocimiento organizacional y el gráfico demuestra que no existe un elevado nivel de consenso. Core competencias son competencias principales de una empresa utilizadas para definir bien a su estrategia para el negocio. La gestión estratégica de negocios está íntimamente vinculada a ese ítem de la gestión del conocimiento y es fundamental que la empresa conozca a sus core competencias para administrar proactivamente a la organización rumbo a la perpetuación en el mercado.

Pregunta 7.b: La alta administración frecuentemente establece metas desafiantes y un sentido de urgencia para el cambio de la realidad en dirección a una visión establecida.

**Gráfico 108: Importancia de la visión organizacional**

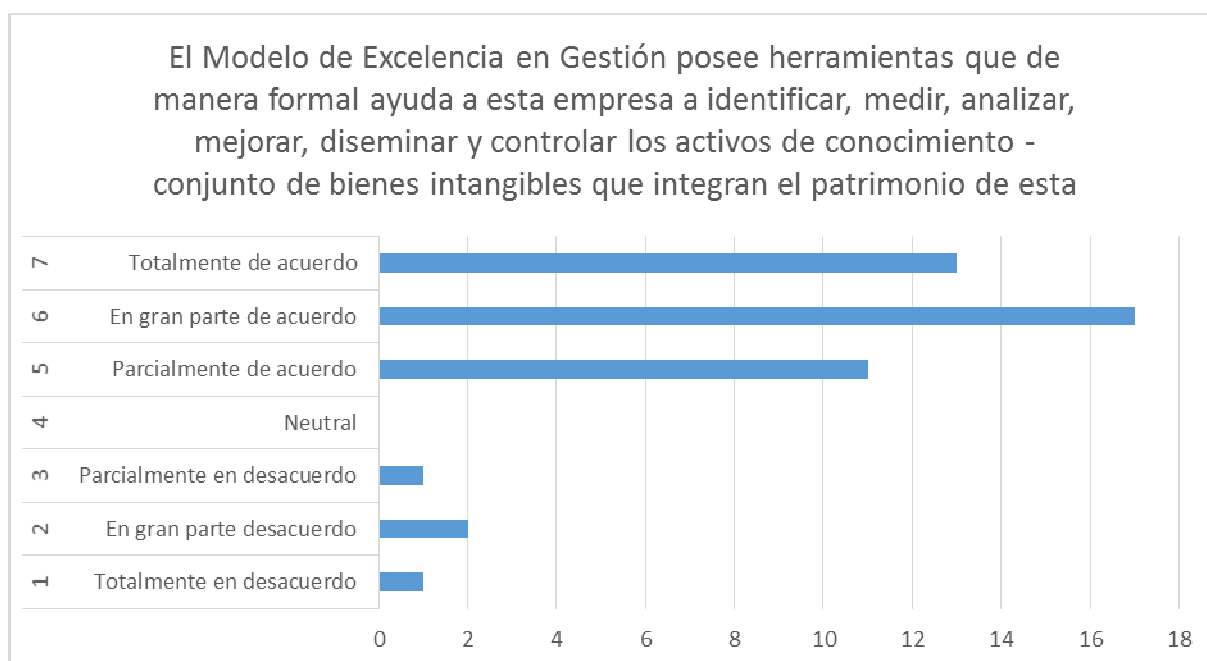


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 108 demuestra que los ejecutivos están en gran parte de acuerdo que las metas de la organización son desafiantes y en dirección a una visión establecida. En la filosofía organizacional, la visión empresarial ejerce papel fundamental en la dirección estratégica ya que deja claro para todos los colaboradores a dónde la organización quiere llegar en determinado espacio de tiempo y para dónde los esfuerzos de toda la administración deben ser enfocados. Por eso, es importante que se establezca un modelo donde las metas desafiantes posibiliten al desarrollo de los líderes en las más diversas competencias gerenciales buscando innovar, crear y alcanzar o superar a las metas establecidas. La gestión del conocimiento ejerce un papel fundamental en ese ítem al conectarse con el capital estructural generando la calidad en las informaciones para la toma de decisiones.

Pregunta 7.c: El Modelo de Excelencia en Gestión posee herramientas que de manera formal ayuda a esta empresa a identificar, medir, analizar, mejorar, diseminar y controlar los activos de conocimiento - conjunto de bienes intangibles que integran el patrimonio de esta empresa.

**Gráfico 109: Bienes intangibles como patrimonio de la empresa**

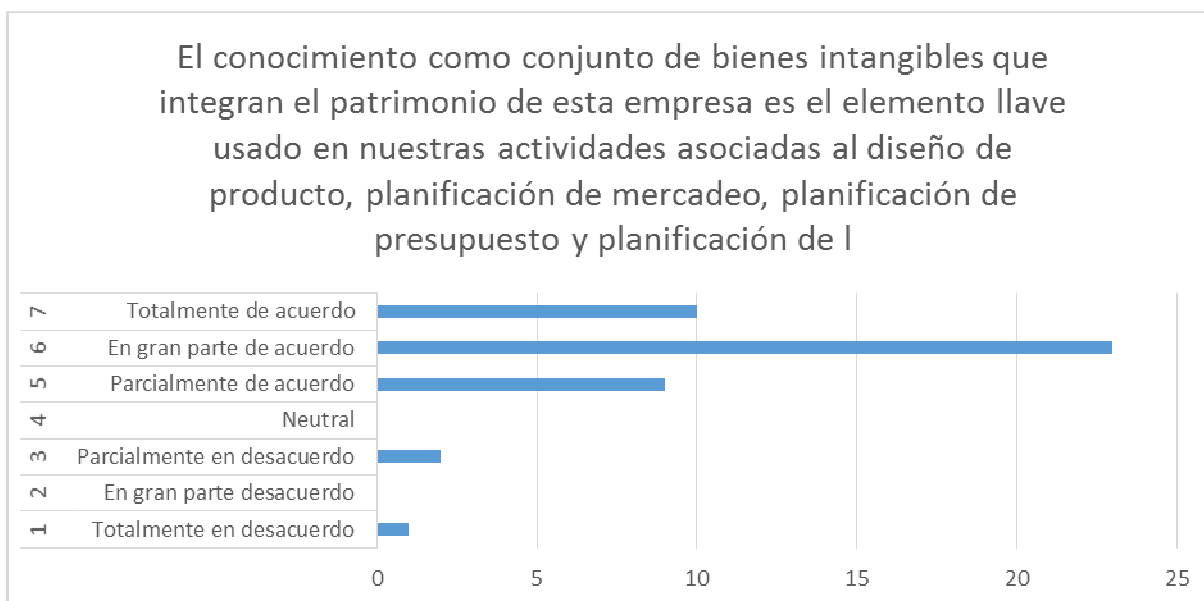


Fuente: Elaboración propia

Como fue comentado en los gráficos anteriores, especialmente del gráfico 100 al 104, no todos los controles necesarios para la gestión del conocimiento están implantados en la organización. Sin embargo, conforme demuestra el gráfico 109, 91,11% de los ejecutivos están parcialmente, en gran parte o totalmente de acuerdo que el modelo de excelencia de la organización o el modelo gerencial ayuda a la empresa a medir y analizar a los bienes intangibles de la organización. La gestión del conocimiento es fundamental para medir los bienes intangibles de una organización, muchas veces expresado en su capital intelectual.

Pregunta 7.d: El conocimiento como conjunto de bienes intangibles que integran el patrimonio de esta empresa es el elemento llave usado en nuestras actividades asociadas al diseño de producto, planificación de mercadeo, planificación de presupuesto y planificación de la gestión de personas.

**Gráfico 110: Los bienes intangibles como elemento llave en la empresa**

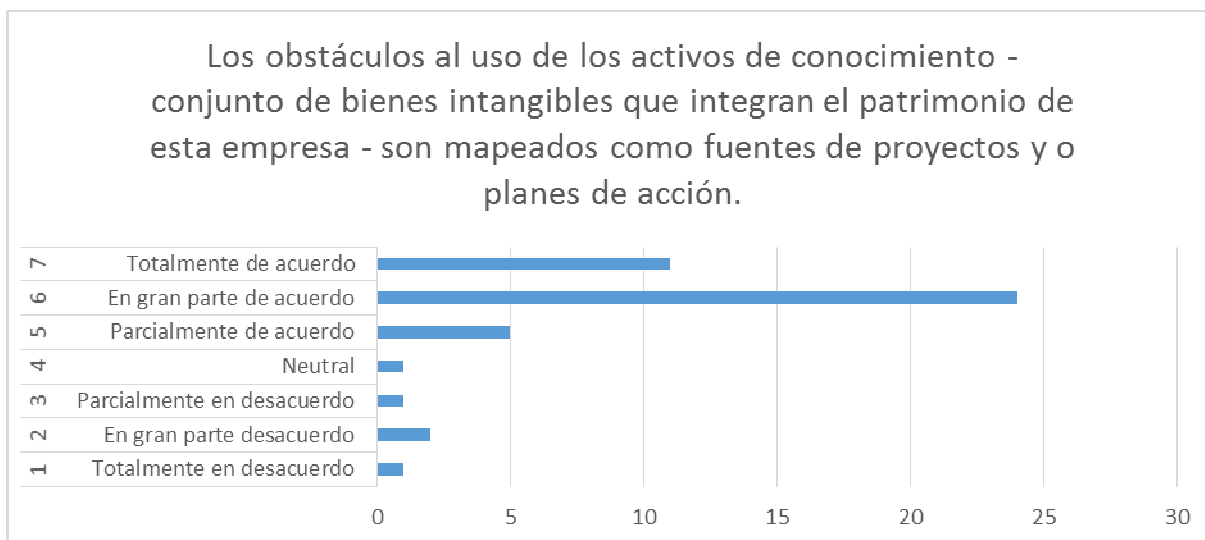


Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, los ejecutivos comprueban con su visión que están de acuerdo con que la organización valoriza el conjunto de bienes intangibles al utilizar ese conocimiento para actividades estratégicas de la organización como el diseño de un producto, el estudio y la planificación de mercado y la planificación de la gestión de personas. La gestión del conocimiento lleva al aprendizaje organizacional y así una organización puede utilizar sus activos intangibles, capital intelectual para hacer la gestión estratégica de los procesos, negocios y personas de la organización.

Pregunta 7.e: Los obstáculos al uso de los activos de conocimiento - conjunto de bienes intangibles que integran el patrimonio de esta empresa - son mapeados como fuentes de proyectos y o planes de acción.

**Gráfico 111: Obstáculo al uso de los activos de conocimiento**



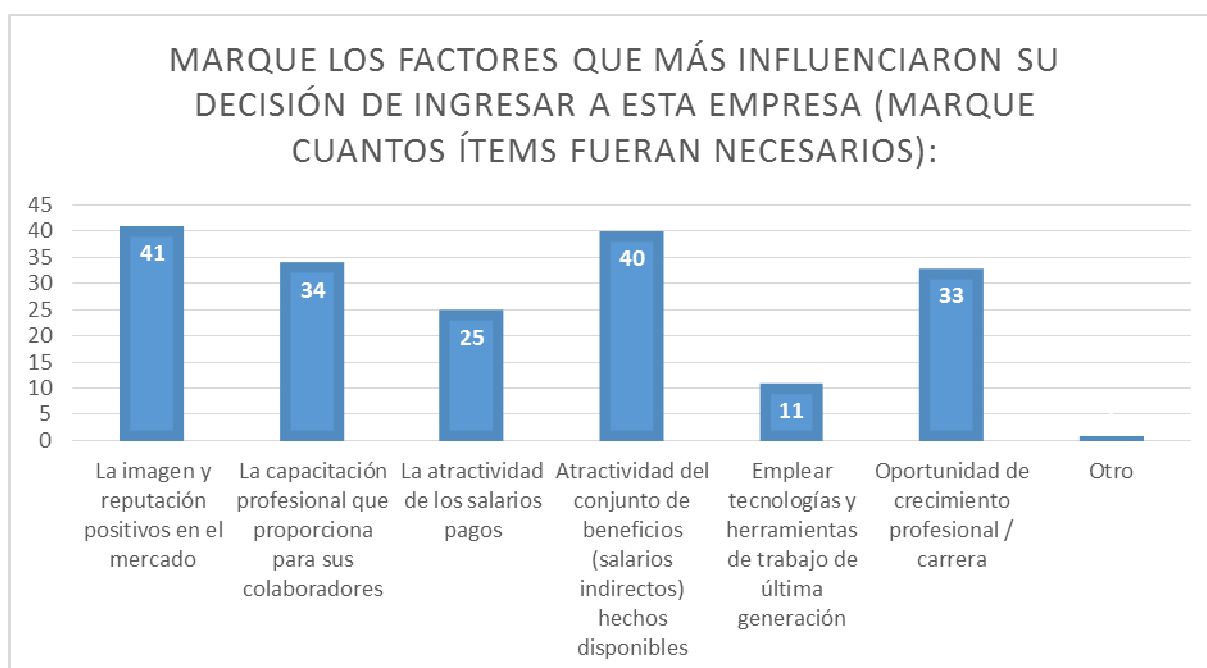
Fuente: Elaboración propia

El gráfico 111 demuestra que la mayoría de los ejecutivos están en gran parte de acuerdo con que los bienes intangibles son mapeados como fuentes de proyectos y planes de acción de la organización. A pesar de que 100% de los ejecutivos afirman que la empresa necesita de un control específico de la gestión del conocimiento conforme muestra el gráfico 99, ellos están de acuerdo con que la organización utiliza el mapeamiento para sus planes.

### 3.2.4. Gestión estratégica de personas

Pregunta 1: Marque los factores que más influenciaron su decisión de ingresar a esta empresa (marque cuantos ítems fueran necesarios):

**Gráfico 112: Factores de influencia para decidir ingresar a la empresa**

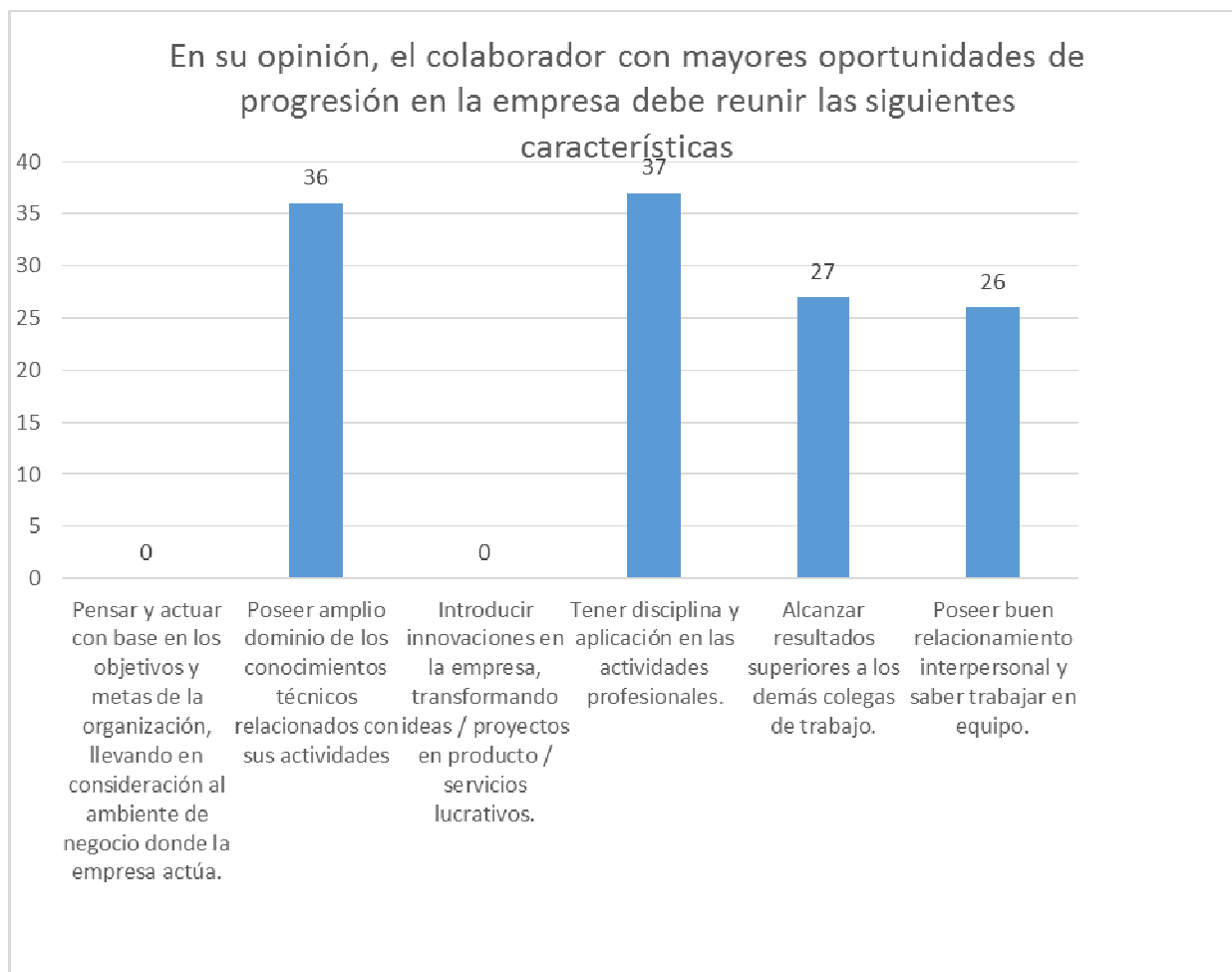


**Fuente:** Elaboración propia

Los ejecutivos refuerzan que la imagen y reputación de la organización es el principal factor decisivo para escoger la organización para ejercer su actividad profesional, en segundo lugar, el conjunto de beneficios directos e indirectos, en tercer lugar, la capacitación profesional que la empresa ofrece, en cuarto lugar, la atractividad de los salarios pagos, en quinto lugar, la oportunidad de crecimiento profesional y, en sexto lugar, emplear tecnologías de última generación y otros. Es importante destacar que la retención y la atracción de talentos en gestión de personas recibe el destaque en esa organización y la política de atractividad se muestra adecuada, según los ejecutivos.

Pregunta 2: En su opinión, el colaborador con mayores oportunidades de progresión en la empresa debe reunir las siguientes características (marque cuantos ítems fueran necesarios)

**Gráfico 113: Características que debe reunir un colaborador**



Fuente: Elaboración propia

En relación a la progresión de carrera, los ejecutivos apuntan a los principales comportamientos / habilidades que el colaborador debe presentar, en primer lugar, a la disciplina al trabajo, en segundo lugar, el dominio de conocimiento técnico relacionado a sus actividades, en tercer lugar, alcanzar resultados superiores a los colegas y trabajo y, por último, poseer buen relacionamiento interpersonal en el trabajo. Se percibe que el colaborador siempre debe percibir a las habilidades y comportamientos más valorizados en cada organización para poder tener un enfoque en su desarrollo, objetivando la profesión de la carrera. En la gestión de

personas es fundamental que la empresa muestre cuales son las competencias valorizadas y establecer un sendero de desarrollo para los colaboradores.

Pregunta 3: En relación a la Gestión de Personas de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación.

**Tabla 16: Gestión Estratégica de Personas en la Organización Pesquisada**

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La empresa ofrece oportunidades reales de crecimiento y/o plan de carrera tanto en las actividades técnicas como en las actividades comerciales o gerenciales.	1	0	2	0	<b>18</b>	<b>18</b>	6
b. La empresa proporciona oportunidades reales de aprendizaje para sus colaboradores, sea por medio de cursos estructurados o por el intercambio de experiencia.	1	2	0	0	12	<b>25</b>	5
c. La empresa remunera tomando por base el alcance o superación de metas de servicio, que tiene como fundamento las metas del sector y/o de la organización.	1	0	6	0	11	<b>16</b>	11
d. La empresa proporciona un clima de trabajo que favorece el intercambio de informaciones y la búsqueda de soluciones adecuadas al atendimento de las necesidades de los clientes.	1	0	6	0	11	<b>16</b>	11
e. La misión y los objetivos de la empresa son divulgados y diseminados a todos los colaboradores a través de acciones de comunicación específicas y educacionales.	1	2	4	0	8	<b>19</b>	11
f. Las promociones surgen a través de los resultados de evaluaciones formales con base en el alcance de metas negociadas.	1	0	5	1	13	<b>15</b>	10
g. Las acciones de capacitación son aprobadas según criterios ampliamente conocidos y se fundamentan en la	1	2	6	2	9	<b>18</b>	7



	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
búsqueda del alcance de las metas del sector y de la empresa.							
h. La empresa hace disponible un paquete de beneficios de libre elección, de esta forma adecuándolo a las necesidades de cada colaborador.	2	2	9	0	<b>13</b>	11	8
i. En la empresa, la estructura y los procesos de trabajo favorecen el aprendizaje y el desarrollo continuo.	1	0	6	1	<b>17</b>	13	7
j. Las estrategias de la empresa son formuladas con la participación de colaboradores de todas las áreas de la empresa, además de los líderes de la organización.	1	5	5	2	10	<b>12</b>	10
k. La ascensión en la carrera está unida a mecanismos de reconocimiento, tales como remuneración y estatus.	1	0	2	0	14	<b>17</b>	11
l. Las oportunidades de aprendizaje son decididas a partir del levantamiento de necesidades de entrenamiento de cada colaborador, teniendo como base evaluaciones de desempeño.	1	0	5	0	12	<b>20</b>	7
m. Representantes de los colaboradores participan en la discusión de sistemas de recompensa/premiación propuestos por la organización.	1	4	1	0	<b>18</b>	11	10
n. La empresa monitorea y gestiona los niveles de satisfacción, participación y motivación de sus colaboradores, de esta forma contribuyendo para la creación de ambiente de trabajo abierto y participativo.	1	2	5	2	10	<b>16</b>	9
o. Las estrategias de la empresa son desdobladas en planes de negocios y estos orientan la elaboración de indicadores de resultados individuales y/o de equipos.	1	0	2	2	9	<b>21</b>	10
p. Las reglas de progresión o los criterios de ascensión profesional son accesibles y conocidos por todos los colaboradores.	1	0	3	0	<b>19</b>	12	10
q. La empresa desarrolla los requisitos	1	2	2	0	16	<b>17</b>	7

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
de competencias en los cargos cuando ocurra progresión profesional en la empresa.							
r. La empresa busca vincular niveles de competencias con el total de la remuneración directa e indirecta.	1	0	9	1	9	<b>18</b>	7
s. La empresa hace disponible canales de comunicación y estos promueven la aproximación de los colaboradores con los gestores de todos los niveles.	1	0	5	0	<b>18</b>	12	9
t. La evaluación de resultados de la unidad es debatida por los equipos de trabajo y los colaboradores son escuchados, en el caso de haber un cambio de rumbo en los negocios.	1	3	4	0	14	<b>15</b>	8
u. La comunicación es eficiente en todos los sentidos (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre áreas distintas).	2	0	8	0	<b>12</b>	11	<b>12</b>
v. Las informaciones son compartidas. Existe amplio acceso por parte de todos los funcionarios a la base de datos y conocimiento de la organización.	1	0	6	0	11	<b>16</b>	11
w. Se estimula la experimentación. Hay libertad para intentar y fallar.	2	4	1	2	13	<b>16</b>	7
x. Las personas están preocupadas con toda la organización y no apenas con su área de trabajo, o sea, buscan una optimización conjunta.	1	3	7	0	<b>15</b>	<b>15</b>	4
y. El proceso de selección es bastante riguroso.	1	2	3	4	<b>14</b>	9	12
z. Hay una búsqueda por diversidad (personalidades, experiencias, cultura, educación formal, etc.) y aumento de la creatividad a través del reclutamiento.	1	2	8	1	7	<b>18</b>	8
aa. La planificación de carrera busca dotar a los funcionarios de diferentes perspectivas y experiencias.	1	0	7	1	11	<b>15</b>	10
bb. El margen de las responsabilidades de los cargos es, por general, bastante abarcador.	1	2	5	0	8	<b>20</b>	9

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
cc. Existe una elevada inversión e incentivo al entrenamiento y desarrollo profesional y personal de los funcionarios. Se estimulan entrenamientos que conducen al autoconocimiento.	1	0	3	0	13	<b>21</b>	7
dd. Se estimula el aprendizaje a través de la ampliación de contactos e interacciones con otras personas de dentro y fuera de la empresa.	1	0	2	1	9	<b>20</b>	12
ee. El entrenamiento está asociado a las necesidades del área inmediata de trabajo del funcionario y/o a las necesidades estratégicas de la empresa.	1	0	2	0	14	<b>15</b>	13
ff. Existe bajo turnover (índice de rotación) en la empresa cuando comparado a otras empresas en el mismo sector.	1	3	0	0	9	<b>23</b>	9
gg. La evolución de los salarios está asociada, principalmente, a la adquisición de competencias y no al cargo ocupado.	4	4	3	3	10	10	<b>11</b>
hh. Existen planes de premiación y reconocimiento por resultados y contribuciones extraordinarias.	1	2	6	4	<b>18</b>	9	5
ii. Existen planes de participación en los lucros envolviendo la mayor parte de los funcionarios.	1	3	2	0	11	<b>17</b>	11
jj. Existe preocupación evidente para con la seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.	1	3	3	0	8	11	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia

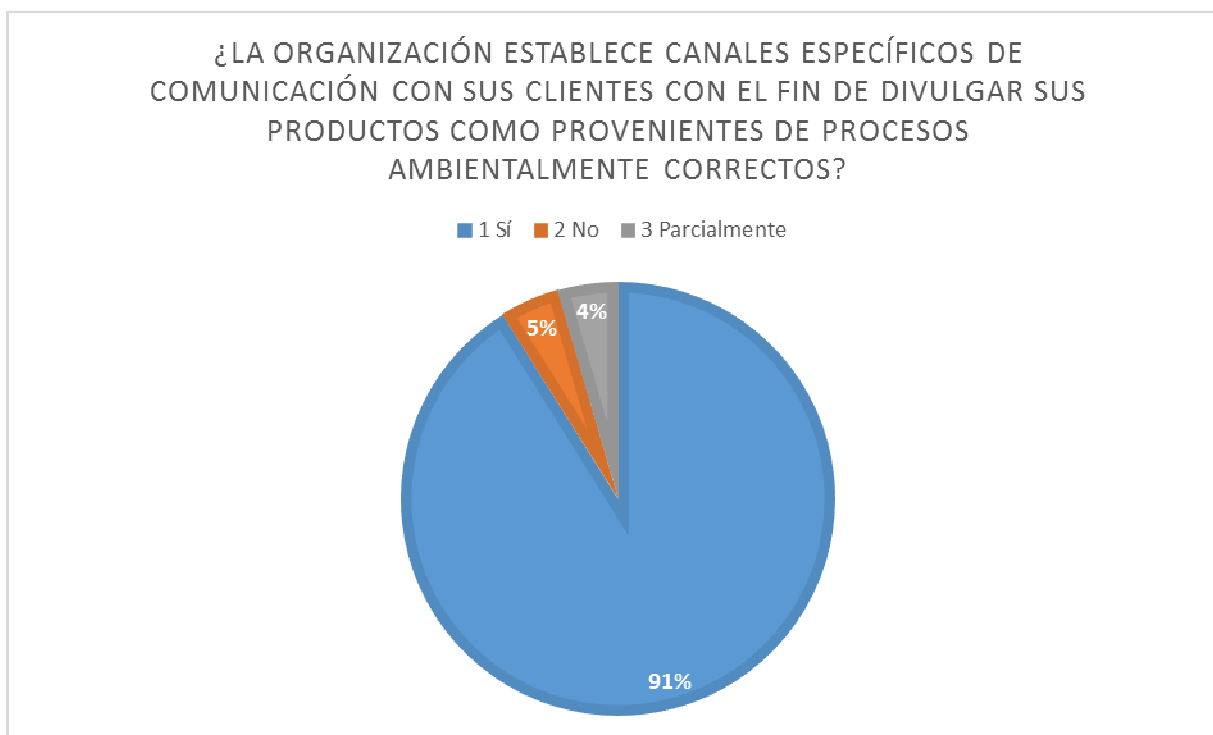
En relación a la tabla 16 arriba, varios componentes de la gestión de personas en la organización, evaluados por los ejecutivos participantes de la pesquisa, es posible constatar una fuerte adherencia de la organización a la moderna administración y a la actuación en la gestión estratégica de personas. Un porcentual muy pequeño está totalmente en desacuerdo. La organización puede utilizar esos ítems para mejorar cada uno de ellos generando un mayor grado de satisfacción y

compromiso de los colaboradores con el modelo de negocios y con los resultados de la organización. La gestión estratégica de personas deben mantener al mapeamiento actualizado y conocer a los niveles de satisfacción y a los niveles motivacionales de los equipos y de todos los colaboradores de la organización. Una vez más, vale resaltar que el Capital Humano de la organización debe ser gestionado estratégicamente ya que es la mayor fuente de valor de la organización.

### 3.2.5. Gestión estratégica de negocios

Pregunta 1: ¿La organización establece canales específicos de comunicación con sus clientes con el fin de divulgar sus productos como provenientes de procesos ambientalmente correctos?

**Gráfico 114: Divulgación de productos provenientes de procesos ambientalmente correctos**



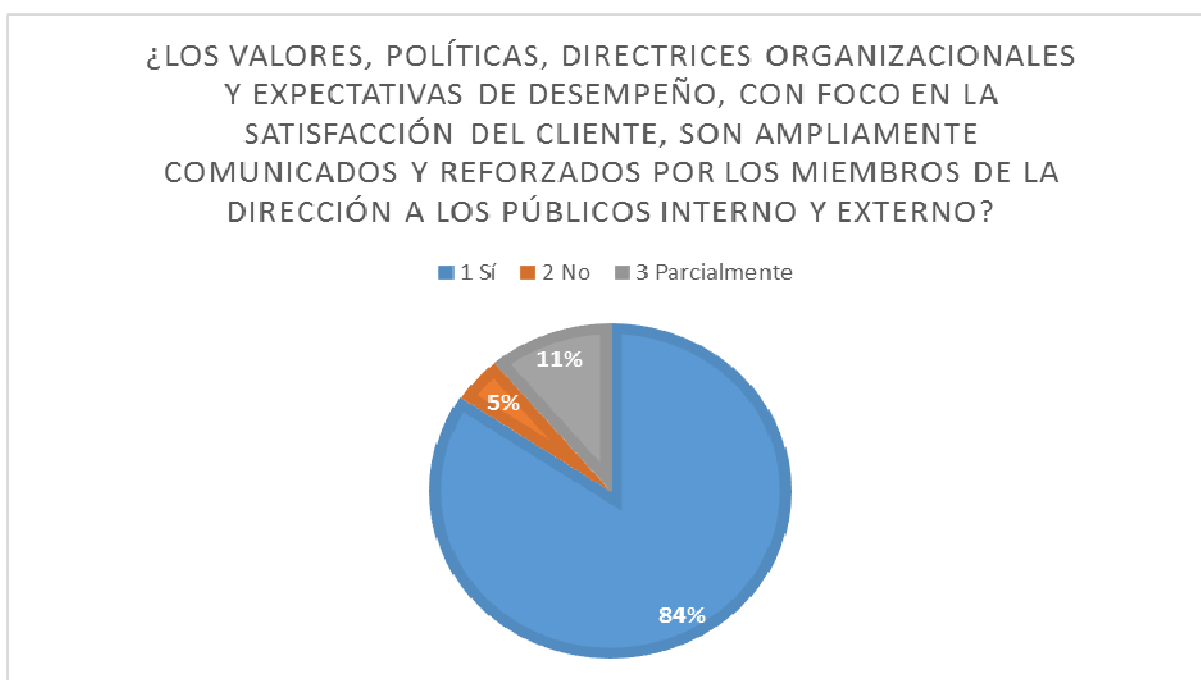
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 114, 94% de los ejecutivos respondieron que sí cuando preguntados si la organización establece canales de comunicación específicos con sus clientes para divulgación de productos ambientalmente correctos. Ese alto índice muestra que los

ejecutivos están preocupados en comunicar a sus clientes los factores que son importantes para el negocio como actuar en el mercado con regularidad ambiental. En el mundo de los negocios, la organización necesita valorizar a todos los aspectos que conciernen a la imagen organizacional, la marca y factores corporativos con el objetivo de promover el valor social, ambiental y económico de la empresa.

Pregunta 2: ¿Los valores, políticas, directrices organizacionales y expectativas de desempeño, con foco en la satisfacción del cliente, son ampliamente comunicados y reforzados por los miembros de la dirección a los públicos interno y externo?

**Gráfico 115: Comunicación de valores, políticas y expectativas**



Fuente: Elaboración propia

A través de los canales de comunicación abiertos continuamente con los stakeholders y las pesquisas de mercado es posible conocer al cliente interno y externo de la organización, pudiendo actuar estratégicamente en la gestión del negocio objetivando a la satisfacción de ese público. 84% de los ejecutivos respondieron que las informaciones para conocer el grado de satisfacción son ampliamente divulgadas en la empresa. Sin embargo, 5% respondieron que no y 11% respondieron parcialmente. Los índices negativos y parciales identifican a los puntos donde se puede mejorar la gestión en ese respecto.

Pregunta 3: ¿El desempeño global es acompañado por indicadores, teniendo como referencia a los valores, objetivos, estrategias y metas, así como a los factores críticos del éxito del negocio?

**Gráfico 116: Indicadores de desempeño global**



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, 93% de los ejecutivos respondieron que el desempeño global está acompañado por indicadores. Los indicadores son fundamentales para la dirección estratégica de los negocios de la organización con la misión de alcanzar las metas. El lenguaje queda más claro a través de indicadores como el Balanced Scorecard informado por los ejecutivos que utilizan ese sistema en la organización, o que indica que la empresa tiene conexión con las herramientas y técnicas de administración moderna pudiendo, a través de un lenguaje global, proveer informaciones a los colaboradores y ejecutivos direccionando a los negocios de la organización rumbo a la excelencia de las dimensiones medidas.

Pregunta 4: ¿Las estrategias y planes de acción son acompañados por mediación de indicadores, siendo tomadas acciones de corrección/mejoría, cuando necesario?

**Gráfico 117: Mediación de indicadores de acuerdo a estrategias y planes de acción**

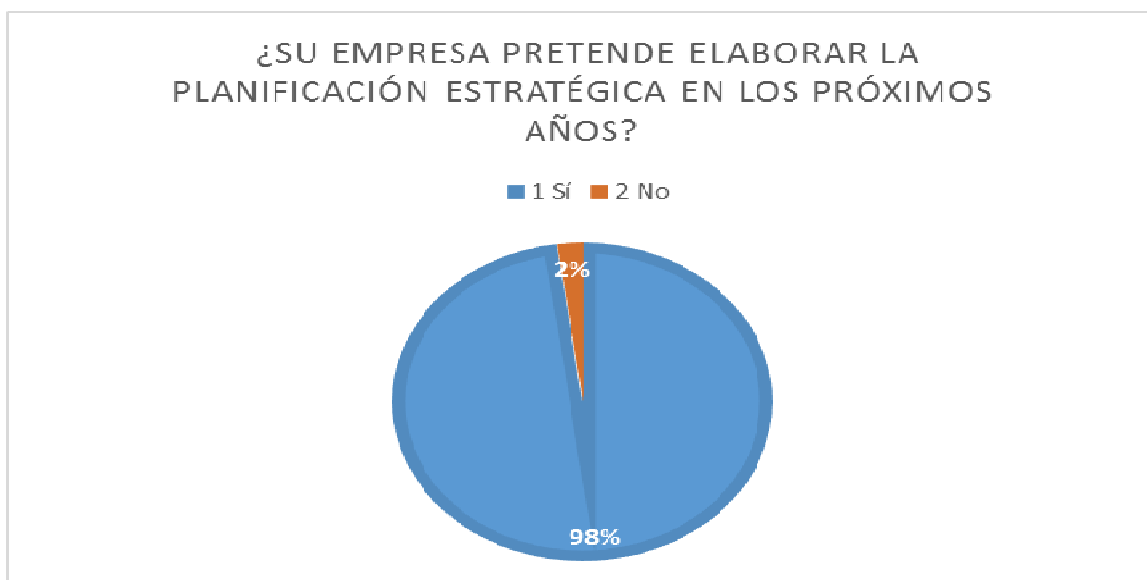


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 117, 91% de los ejecutivos también afirman que las estrategias y planes de acciones son acompañados y controlados y con eso es posible que la organización y los ejecutivos tomen acciones correctivas y de mejoría en tiempo para el direccionamiento correcto del indicador y la meta. Es importante destacar que los indicadores de procesos poseen una íntima relación con la gestión de procesos, negocios y conocimiento. Los planes de acciones correctivas y de mejoría generan conocimiento en el equipo y cuando gestionados generan aprendizaje organizacional.

Pregunta 5: ¿Su empresa pretende elaborar la planificación estratégica en los próximos años?

**Gráfico 118: Planificación estratégica en los próximos años**



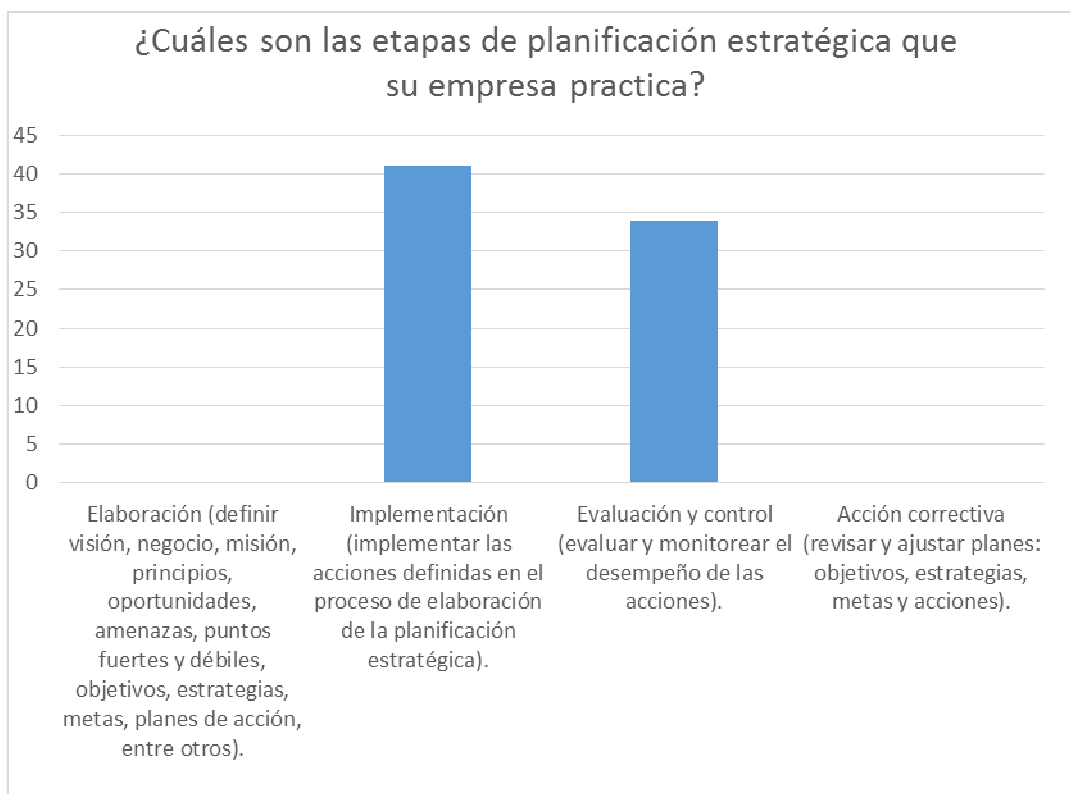
Fuente: Elaboración propia

Casi todos los ejecutivos respondieron sí en esta pregunta, identificando que la organización tiene enfoque en la elaboración y en la ejecución de la planificación estratégica para los próximos años. Los ejecutivos comentaron que la empresa revisa a su planificación semestralmente y tiene plan para 10 años haciendo revisiones constantes.



Pregunta 6: ¿Cuáles son las etapas de planificación estratégica que su empresa practica? (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 119: Etapas de planificación estratégica de su empresa**

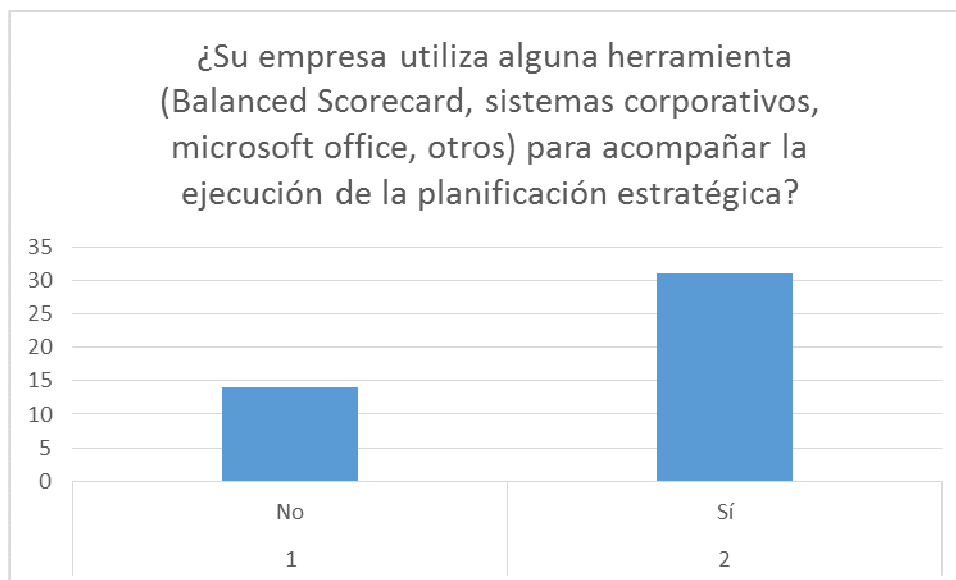


Fuente: Elaboración propia

El gráfico arriba muestra las respuestas de los ejecutivos y comprueban que la empresa pasa por todas las etapas de la planificación estratégica, siendo un ítem fundamental en la administración moderna. La gestión estratégica de negocios está íntimamente conectada con la filosofía organizacional (visión, misión y valores), así como con los indicadores de la organización.

Pregunta 7: ¿Su empresa utiliza alguna herramienta (Balanced Scorecard, sistemas corporativos, Microsoft Office, otros) para acompañar la ejecución de la planificación estratégica?

**Gráfico 120: Herramienta de planificación estratégica utilizada**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que la empresa utiliza herramientas diferentes para construir su plan estratégico y aparece en los comentarios de los ejecutivos que debería utilizar una única herramienta. Sin embargo, el Balanced Scorecard es utilizado en la gestión estratégica de los negocios de la organización.

Pregunta 8: En relación a la Gestión Estratégica de Negocios de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:

**Tabla 17: Gestión Estratégica de Negocios en la Organización Pesquisada**

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La misión y los valores de la empresa son promovidos de forma consistente a través de actos simbólicos y acciones.	1	0	2	0	<b>21</b>	16	5
b. Existe gran honestidad en la empresa, o sea, las personas son auténticas y dejan evidente aquello que conocen y también lo que no conocen.	1	1	4	0	<b>19</b>	14	6
c. Se reconoce que el tiempo es un recurso importante para el proceso de la innovación.	1	2	2	0	<b>18</b>	<b>18</b>	4
d. Existe una gran preocupación en medir resultados bajo varias perspectivas (financieras, operacionales, estratégicas, adquisición de conocimiento).	1	0	2	0	13	<b>18</b>	11
e. Resultados son ampliamente divulgados.	1	0	3	0	3	<b>21</b>	17
f. La empresa aprende mucho con sus clientes. Existen varios mecanismos formales e informales bien establecidos para esta finalidad.	1	2	4	2	9	<b>15</b>	12
g. La empresa tiene habilidad en la gestión de asociaciones con otras empresas.	1	4	3	0	5	15	<b>17</b>
h. La decisión de realizar alianzas está frecuentemente relacionada a decisiones estratégicas y de aprendizaje importantes. Los funcionarios de la empresa perciben, muy claramente, este objetivo de aprendizaje.	1	0	4	2	4	14	<b>20</b>
i. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por incorporar innovaciones y mejoras a los productos y servicios que ofrece.	1	0	2	0	10	<b>16</b>	<b>16</b>
j. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por ofrecer productos/servicios con precios más bajos.	1	0	2	1	14	11	<b>16</b>
k. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por producir productos y servicios de alta calidad y confiabilidad.	1	0	0	0	8	<b>19</b>	17

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
l. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por ofrecer una mayor variedad de soluciones para atender con mayor amplitud a las necesidades de los clientes.	1	0	3	0	7	13	<b>21</b>
m. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por mantener asociaciones con suplidores/revendedores de elevado patrón.	1	0	0	2	12	17	13
n. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por disponibilizar soluciones ajustadas a las necesidades específicas de los clientes.	1	0	1	0	9	19	15
o. Para ser eficaz, la Planificación Estratégica debe poseer estrategias y políticas claras, definidas por la alta administración.	3	0	2	0	9	10	<b>21</b>
p. El compromiso de la alta administración en el proceso de Planificación Estratégica es imprescindible.	1	2	4	2	4	11	<b>21</b>
q. Conocer los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades en relación a la institución en la cual trabajo es fundamental para la elaboración de la Planificación Estratégica.	1	0	4	2	6	13	<b>19</b>
r. Para ser eficaz, la Planificación Estratégica debe ser elaborada por la alta administración en conjunto con grupo especializado (interno y externo) y los gestores intermediarios que funcionará como multiplicadores para toda la organización.	1	2	1	0	10	15	<b>16</b>
s. Para que la Planificación Estratégica tenga éxito, es necesario promover la concientización e internalización de la visión, misión y valores esenciales a la ejecución de la estrategia.	1	0	0	0	8	16	<b>20</b>
t. Al desarrollar un plan integrado se debe observar las etapas estratégicas, tácticas y operacionales, pues ayuda los varios niveles gerenciales a definir sus objetivos de manera continua, realizando los ajustes necesarios y garantizando el alineamiento de metas con la estrategia.	1	0	2	0	8	15	<b>19</b>
u. La adopción de nuevas estrategias crea dificultades administrativas que tornan necesarios cambios estructurales una vez que	1	0	5	0	6	15	<b>18</b>

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
la estructura organizacional reflejará la estrategia organizacional.							
v. La Planificación Estratégica debe subsidiar a la redefinición de la estructura organizacional.	1	0	3	0	10	15	<b>16</b>
w. El proceso decisorio de elaboración de la Planificación Estratégica puede ser considerado descentralizado y participativo.	1	0	3	0	9	11	<b>21</b>
x. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) motivó a elaborar en su unidad, metodologías y herramientas de planes para alcanzar las metas.	1	0	3	0	12	12	<b>17</b>
y. El procedimiento de evaluación de desempeño lo(a) estimuló a optimizar los recursos disponibles en su unidad para viabilizar el alcance de las metas pactadas.	1	0	2	0	9	<b>22</b>	11
z. La evaluación de desempeño gerencial incitó su disposición y objetividad en la ejecución de tareas.	1	0	0	0	11	<b>19</b>	14
aa. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) indujo a utilizar y adaptar sistemas de observación para la conducción del trabajo y el control del alcance de resultados.	1	0	2	0	12	14	<b>16</b>
bb. La evaluación de desempeño gerencial, para cumplir las metas, lo(a) llevó a priorizar sus acciones, buscando soluciones para los problemas encontrados.	1	0	4	2	7	11	<b>20</b>
cc. La evaluación de desempeño gerencial posibilitó tener acciones y posicionamientos que inspiran confianza y respeto sirviendo de referencia para el equipo.	1	0	2	0	13	10	<b>19</b>
dd. La evaluación de desempeño gerencial estimuló su capacidad de lidiar con situaciones de conflictos y de intereses divergentes.	1	0	2	0	9	14	<b>19</b>
ee. La evaluación de desempeño gerencial estimuló sus acciones de acompañamiento del desarrollo de las metas pactadas.	1	0	4	1	5	<b>20</b>	14
ff. La evaluación de desempeño gerencial estimuló el acompañamiento sistemático de las acciones dando posibilidad de redireccionar sus acciones hacia el alcance de las metas.	1	0	6	1	9	11	<b>17</b>
gg. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) incitó a preocuparse con la forma de expresar y transmitir informaciones al equipo.	1	0	4	1	10	13	<b>16</b>

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
hh. La evaluación de desempeño gerencial estimuló su habilidad de relacionarse con los diversos niveles jerárquicos y con los usuarios para solucionar las demandas internas y externas.	1	0	7	0	6	11	<b>20</b>
ii. La evaluación de desempeño gerencial influenció en su actuación en relación a los objetivos organizacionales y a los usuarios.	1	0	3	0	12	11	<b>18</b>
jj. La evaluación de desempeño gerencial estimuló sus acciones de planificación, organización y control.	1	2	4	0	12	9	<b>17</b>
kk. La evaluación de desempeño gerencial incitó su preocupación con la asiduidad en la unidad.	1	3	2	1	11	11	<b>16</b>
ll. La evaluación de desempeño gerencial motivó el cuidado con los equipos y con el ambiente en el trabajo.	1	0	4	2	7	<b>16</b>	15
mm. La evaluación de desempeño gerencial influenció en su postura profesional delante de situaciones de conflicto y presión.	1	0	2	3	11	<b>15</b>	13
nn. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) estimula en la definición de acciones para la optimización de los recursos disponibles en la unidad para el alcance de las metas.	1	0	2	0	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
oo. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) motivó a acompañar el desarrollo de las metas pactadas.	1	0	4	0	8	<b>17</b>	15
pp. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) motivó a analizar el desarrollo de las metas y acciones, así como de los resultados obtenidos.	1	0	3	0	11	<b>16</b>	14
qq. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) estimuló a crear oportunidad de escucha con el equipo y los usuarios.	1	0	0	0	8	13	<b>23</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17 muestra a una organización con un alineamiento estratégico envidiable, pues los ítems mencionados en la tabla son respecto a la gestión estratégica de los negocios que resultan en una administración contemporánea avanzada. La filosofía presente en los métodos y técnicas de la organización resaltan el grado de participación de las personas con los procesos y negocios de la

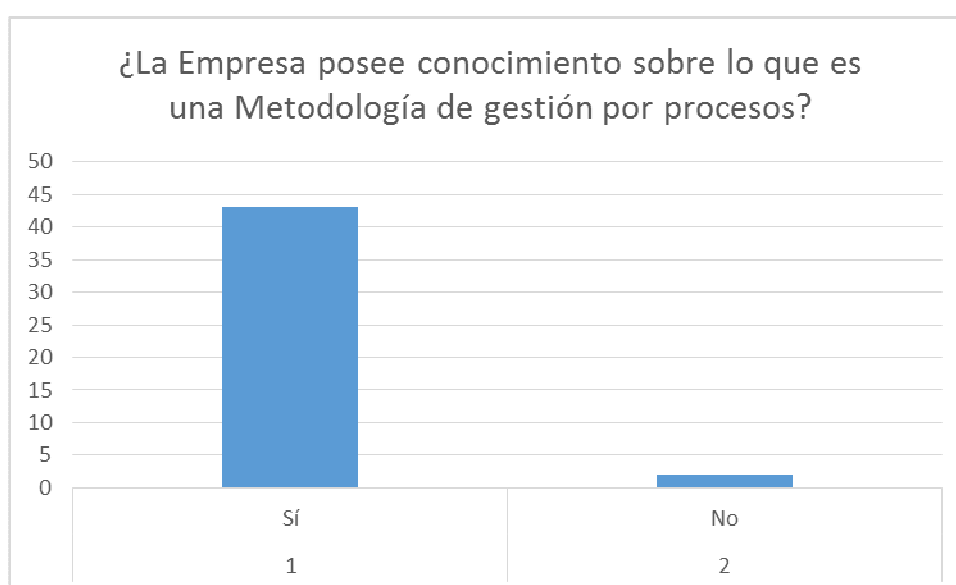
organización. Vale destacar que el proceso evaluativo general contribuye para el desarrollo de la organización al paso que coloca al ejecutivo en alineamiento con las estrategias de la empresa.

La gestión estratégica y de negocios está íntimamente conectada a la filosofía.

### 3.2.6. Gestión estratégica de procesos

Pregunta 1: ¿La Empresa posee conocimiento sobre lo que es una Metodología de gestión por procesos?

**Gráfico 121: Metodología de gestión por procesos**

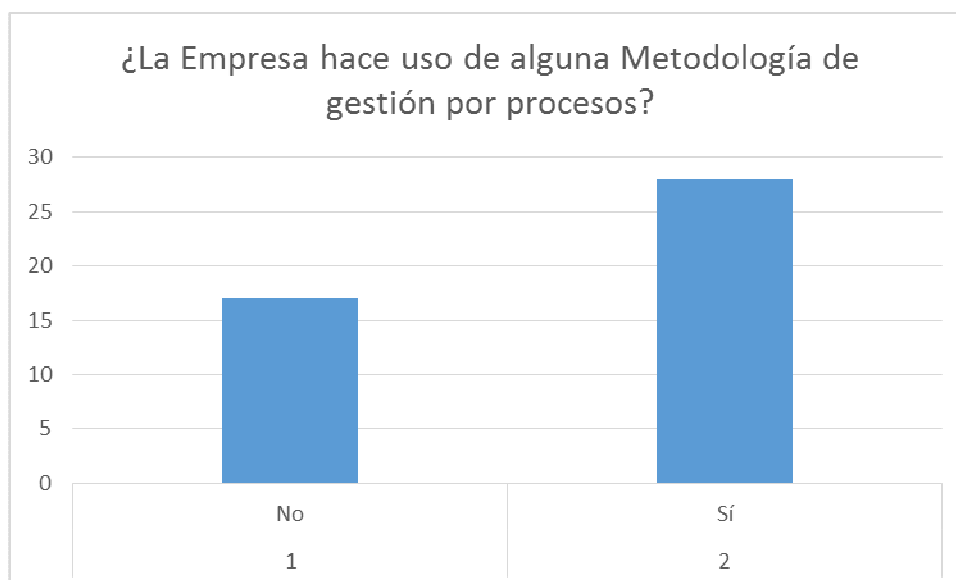


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 121, los ejecutivos resaltan que la organización conoce y comenta que la misma utiliza una metodología definida de gestión de procesos, aunque a veces no sea la más adecuada. El Balanced Scorecard de la organización es abierto para que los ejecutivos y envueltos en cada proceso definan la métrica y el control en cada ítem de meta para el alcance del desempeño de los indicadores.

Pregunta 2: ¿La Empresa hace uso de alguna Metodología de gestión por procesos?

**Gráfico 122: Uso de metodología de gestión de procesos**



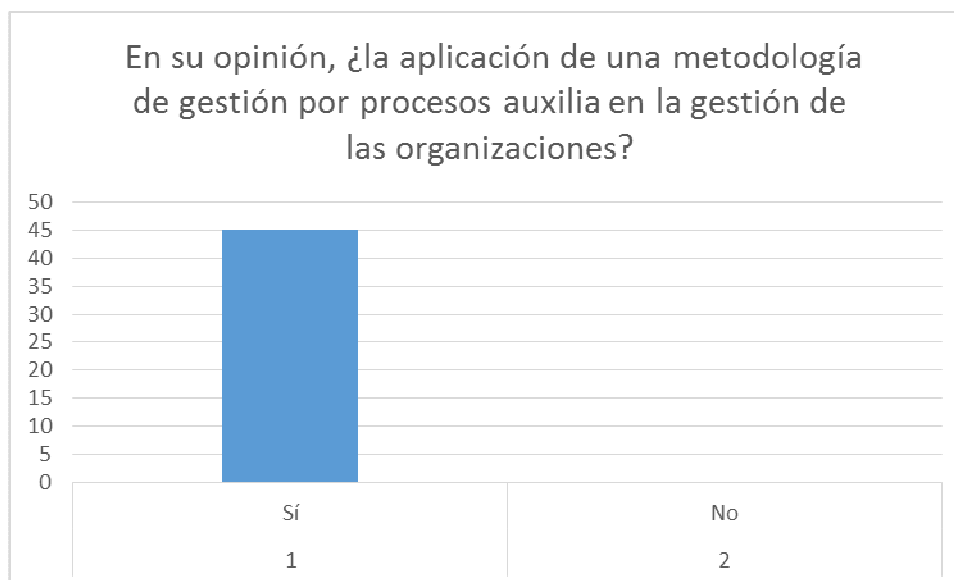
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 121, los ejecutivos refuerzan que la organización conoce las metodologías. Sin embargo, 35% de los ejecutivos afirman en el gráfico 22 que la empresa no hace uso adecuado de una metodología de gestión de procesos. Vale destacar que la gestión de procesos está íntimamente vinculada con los negocios y el capital estructural de la organización, pero con influencia en toda la organización. Por eso, la definición de una metodología clara y objetiva crea un alineamiento estratégico y un mejor conocimiento de los colaboradores.



Pregunta 3: En su opinión, ¿la aplicación de una metodología de gestión por procesos auxilia en la gestión de las organizaciones?

**Gráfico 123: Importancia de la metodología de gestión por procesos**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico arriba, 100% de los ejecutivos concuerdan que es necesario utilizar una metodología de procesos bien clara y objetiva, lo que demuestra para la organización una verdadera necesidad de mejorar en este aspecto cuando comparamos la respuesta del gráfico 123 con el 122.

Pregunta 4: ¿Registros de actividades y resultados de garantía de procesos y productos son establecidos, mantenidos y tornados disponibles?

**Gráfico 124: Establecimiento y manutención de registros de actividades y resultados de garantía de procesos y productos**



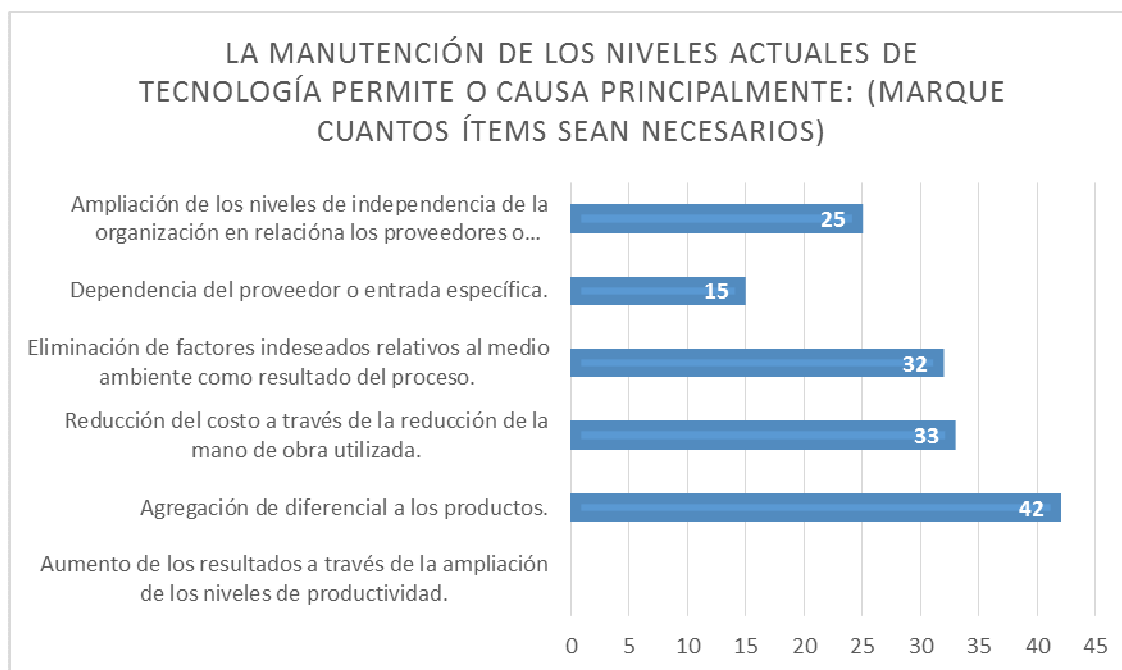
Fuente: Elaboración propia

En relación a los registros, 88,89% respondieron sí y 11,11% respondieron no. Se destaca el punto negativo, donde es necesario mejorar en ese punto ya que los registros de los procesos deben estar siempre disponibles más allá de los resultados alcanzados y datos históricos y documentales. Es importante destacar que en ese punto la gestión de procesos genera informaciones y conocimientos a colaboradores antiguos y nuevos y, todavía, seguridad en todos los aspectos para el valor de la organización.

En una institución financiera de mercado, es esencial alcanzar 100% de respuestas positivas respecto a esta cuestión.

Pregunta 5: La mantención de los niveles actuales de tecnología permite o causa principalmente: (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 125: Resultados de los niveles actuales de tecnología**

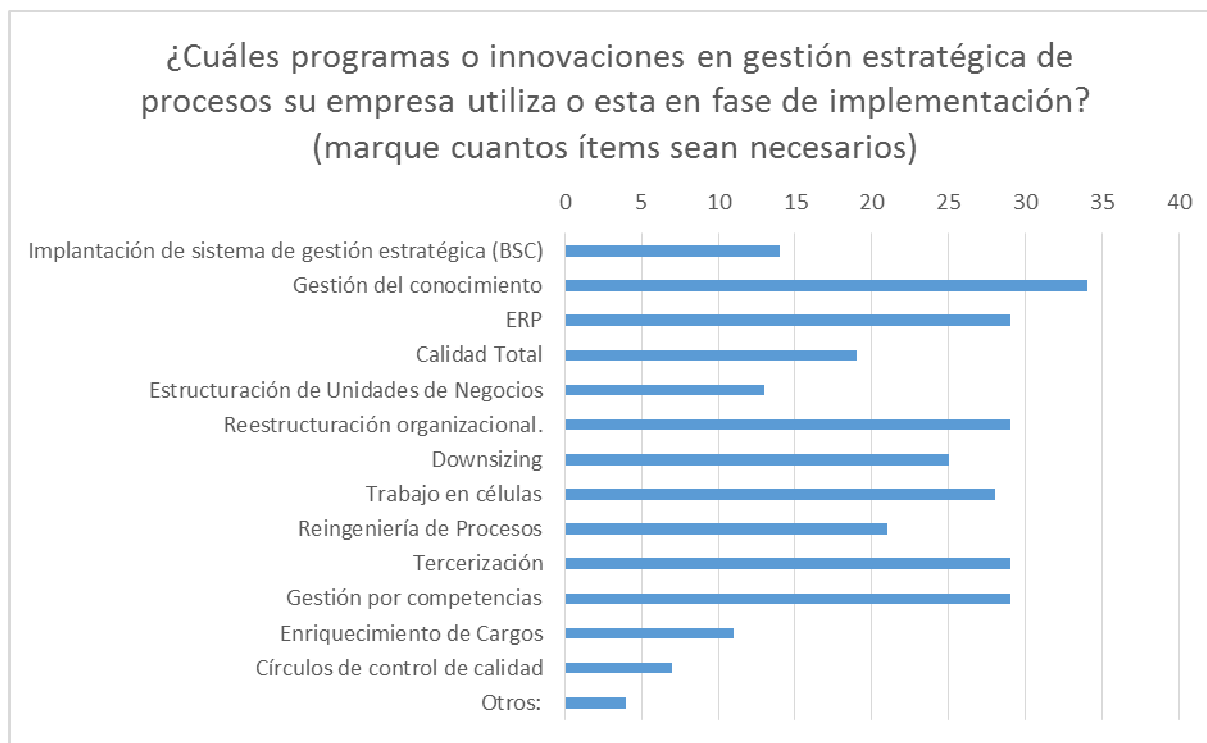


**Fuente:** Elaboración propia

Como la tecnología es factor esencial de atención en la gestión de procesos, en el gráfico 125 los ejecutivos muestran los beneficios percibidos por el uso de la tecnología con especial destaque para la agregación de diferencial para los productos. Por tanto, es posible afirmar que la gestión de procesos está íntimamente conectada con la gestión de la tecnología en la organización con fuerte influencia en los negocios y en el posicionamiento estratégico de la organización. La filosofía es punto fundamental para crear una cultura de tecnología en la organización que acompañe las tendencias de mercado y sea innovadora y pionera en el atendimento y en la creación de necesidades a los clientes.

Pregunta 7: ¿Cuáles programas o innovaciones en gestión estratégica de procesos su empresa utiliza o está en fase de implementación? (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 126: Implementación de gestión estratégica de procesos**



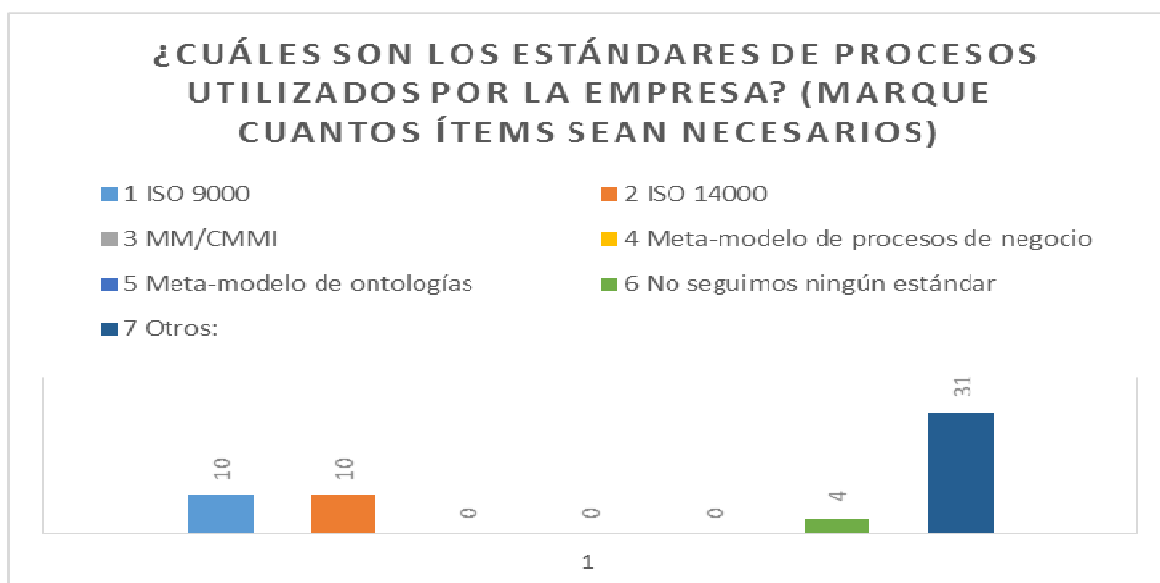
Fuente: Elaboración propia

Debido a la íntima conexión de la gestión de procesos con la tecnología, los ejecutivos respondieron en esa pesquisa a los programas conocidos globalmente en implantación en la organización para la mejoría de la gestión de procesos. Vale destacar que la gestión de conocimiento engloba varios procesos de la organización y genera aprendizaje organizacional y fue el principal ítem mencionado por los ejecutivos. Sin embargo, el gráfico arriba demuestra la preocupación de la organización con la optimización de sus procesos trabajando e implantando varios programas y proyectos para esa finalidad según los ejecutivos. Existen varios programas ya consagrados en industrias mundiales que pueden fácilmente ser implementados generando mejoría en la gestión estratégica de procesos de la organización. Algunos programas de mejoría en los procesos están íntimamente vinculados a la filosofía organizacional y la cultura organizacional de una empresa o

de un estilo de administración, como es el caso de la administración japonesa y sus programas de mejora continua.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los estándares de procesos utilizados por la Empresa? (marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 127: Estándares de procesos utilizados por la empresa**

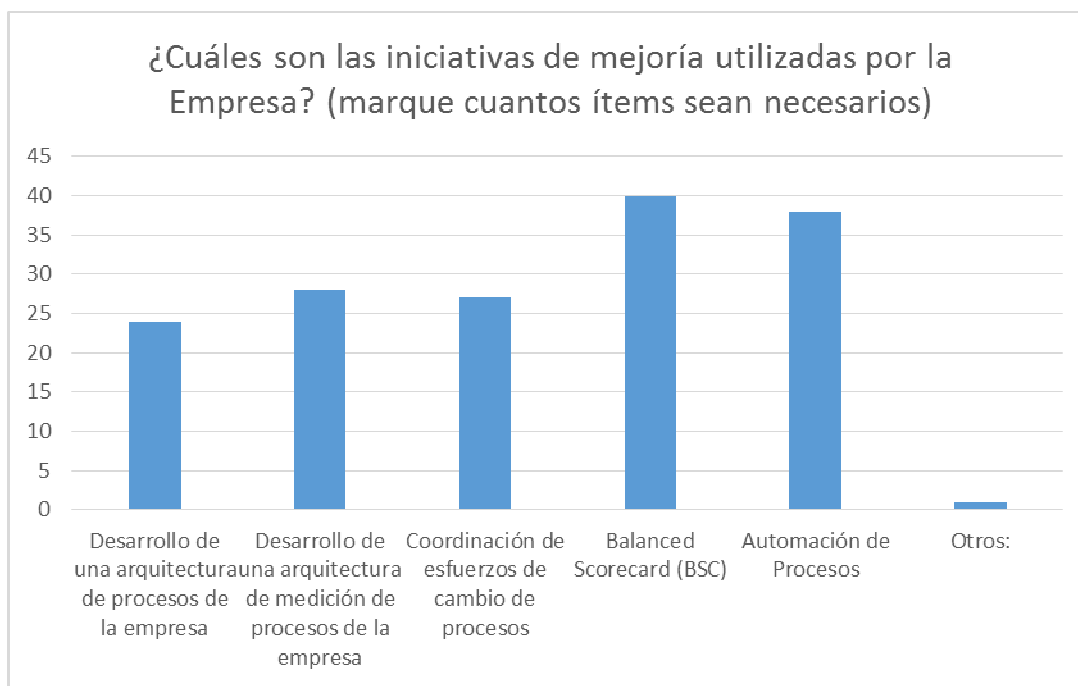


Fuente: Elaboración propia

Como existen programas consagrados de gestión de procesos e instituciones mundiales certificadoras de la calidad en los procesos fue cuestionado a los ejecutivos si la empresa utiliza algunos y el ítem "otros" fue destacado. La institución pesquisada tiene varios normativos y métodos establecidos y controlados por auditoría interna además del propio gobierno federal. Por eso, los ejecutivos comentan que los procesos son diseñados atendiendo a diversas reglas, leyes y normas contempladas en un programa como ISO 9001 serían bien aceptadas o hasta superaría a las expectativas.

Pregunta 8: ¿Cuáles son las iniciativas de mejora utilizadas por la Empresa?  
(marque cuantos ítems sean necesarios)

**Gráfico 128: Iniciativas de mejora utilizadas por la empresa**

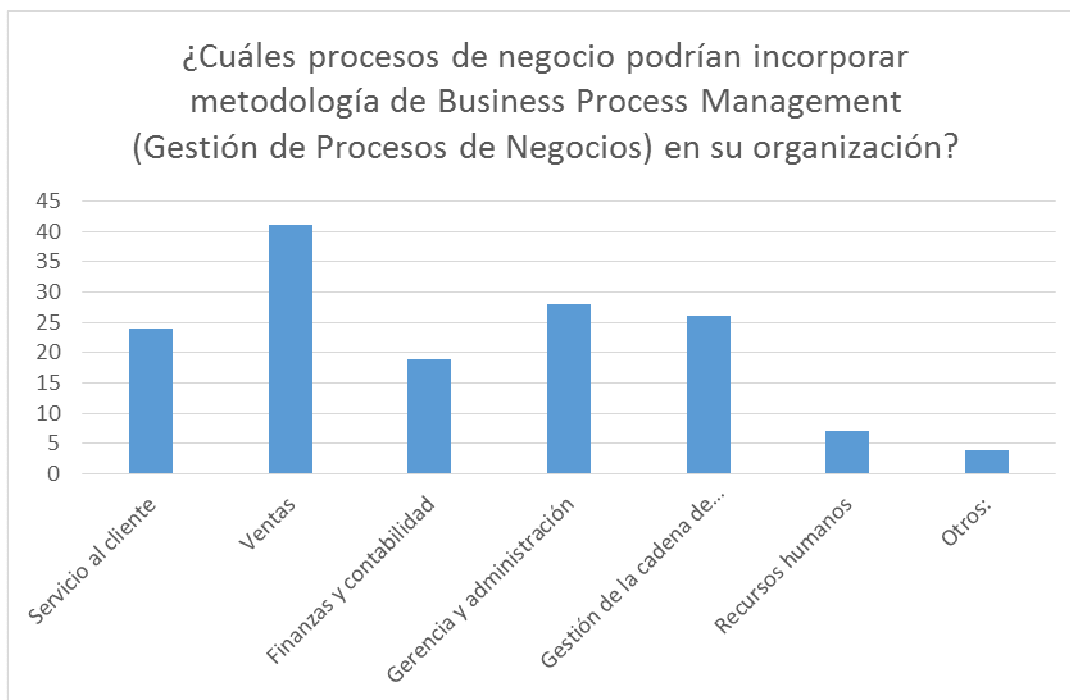


Fuente: Elaboración propia

Así como fue comentado en el gráfico 126, existen varios programas de mejora de procesos en implantación en la organización según la respuesta de los ejecutivos. Sin embargo, el gráfico 128 destaca al Balanced Scorecard y la automatización de procesos como las iniciativas de mejora utilizadas por la empresa están más en evidencia en la actualidad.

Pregunta 9: ¿Cuáles procesos de negocio podrían incorporar metodología de Business Process Management (Gestión de Procesos de Negocios) en su organización?

**Gráfico 129: Incorporación de procesos en la gestión de procesos de negocios**



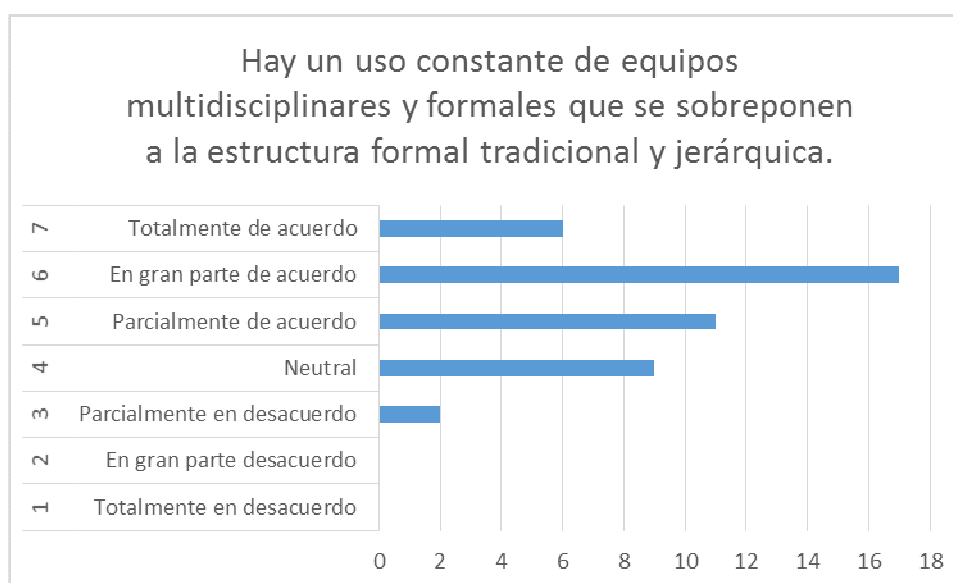
**Fuente:** Elaboración propia

Cuando se divide a la organización en procesos de negocios, es posible identificar un modelo de gestión de procesos que sea adecuado para ser implantado y resultar en la mejoría de la gestión de procesos en la organización. Así, los ejecutivos respondieron que los procesos mencionados arriba se adecuan a un modelo denominado Business Process Management (BPM) que contempla, inclusive, una certificación profesional llamada CBPP (Certified Business Process Professional) para las personas que tienen dominio de esa metodología. En el gráfico 122 se demostró un resultado preocupante en relación al uso de una metodología clara. Por otro lado, aquí en el gráfico 129, los ejecutivos identifican claramente a una buena metodología disponible para uso con posibilidad de certificación de los colaboradores envueltos.

Pregunta 10: En relación a la Gestión de Procesos de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:

Pregunta 10.a: Hay un uso constante de equipos multidisciplinares y formales que se sobrepone a la estructura formal tradicional y jerárquica.

**Gráfico 130: Equipos multidisciplinares y formales vs. Estructura tradicional y jerárquica**



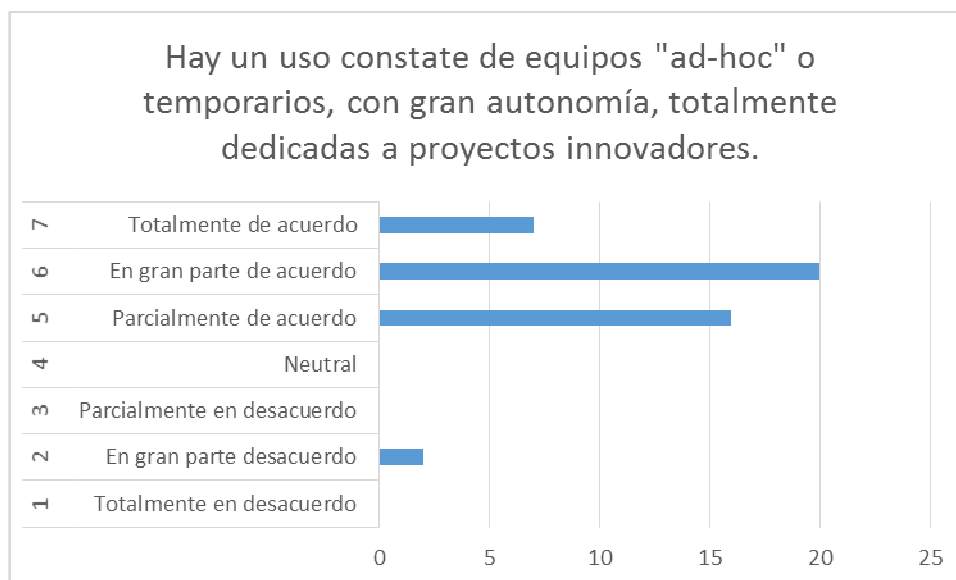
**Fuente:** Elaboración propia

En el gráfico 130, los ejecutivos están de acuerdo en gran parte de que existe la formación de grupos multidisciplinares y formales que son formados para estudiar la gestión de procesos en la organización. Los comentarios de los ejecutivos es que la organización forma grupos de trabajos (GTs) para procesos específicos que resultan en mejoría de la gestión de procesos en la empresa.



Pregunta 10.b: Hay un uso constate de equipos "ad-hoc" o temporarios, con gran autonomía, totalmente dedicadas a proyectos innovadores.

**Gráfico 131: Uso de equipos "ad-hoc"**

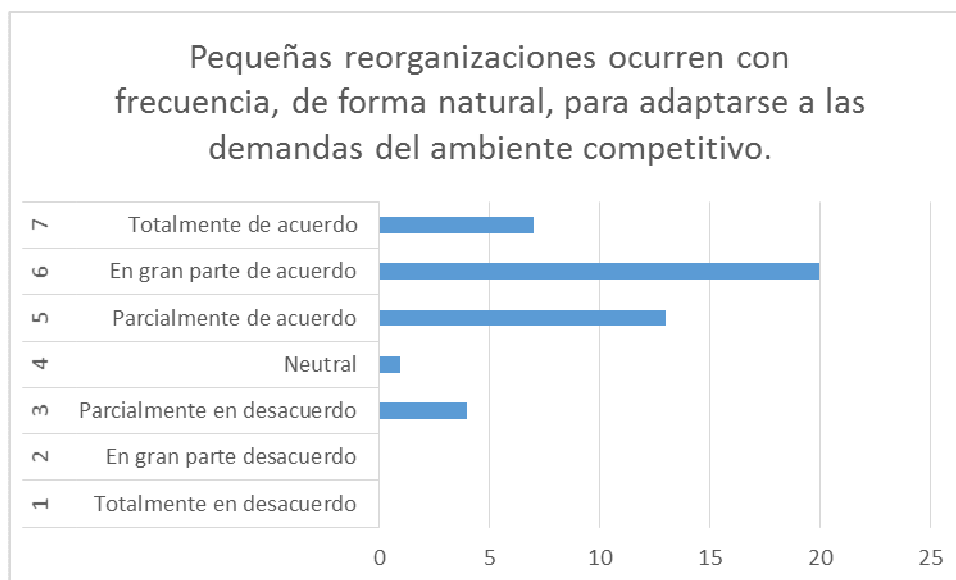


Fuente: Elaboración propia

Aquí en el gráfico 131, los ejecutivos están de acuerdo de que existe la formación de varios grupos temporales con autonomía para verificar, estudiar e implementar la mejoría en la gestión de procesos de la organización. Vale destacar el cuidado que la organización debe tener en la formación de grupos temporarios que muchas veces se desharán, dejando procesos que necesitan de manutención constante sin equipo definida para tal y generando, en muchos casos, un efecto indeseado de molestias y perjuicios en el negocio de la organización.

Pregunta 10.c: Pequeñas reorganizaciones ocurren con frecuencia, de forma natural, para adaptarse a las demandas del ambiente competitivo.

**Gráfico 132: Reorganizaciones dentro de la empresa**

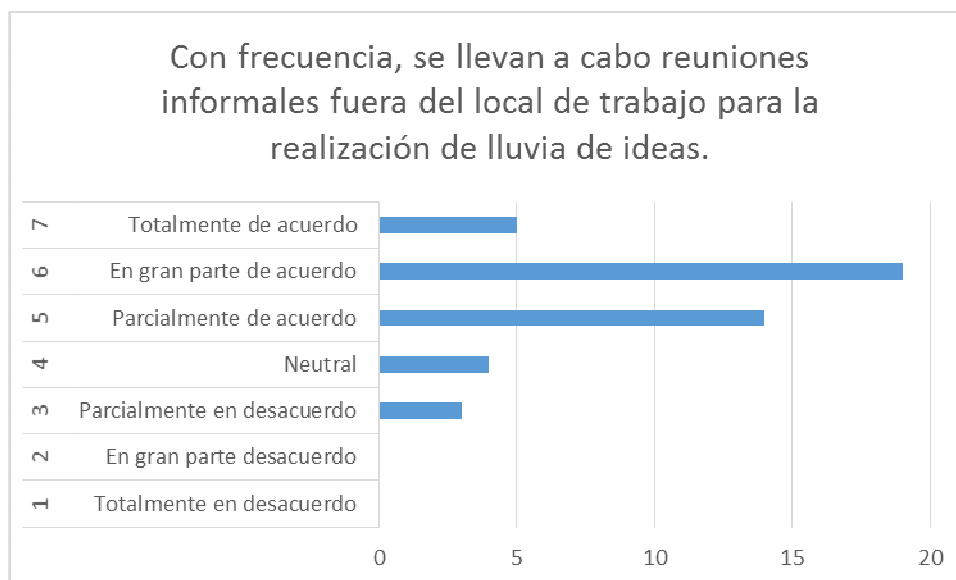


Fuente: Elaboración propia

Conforme demuestra el gráfico arriba, la organización preocupada con la gestión de procesos reorganiza constantemente a sus recursos y a su capital intelectual en la intención de optimizar y generar mejoría continua según los ejecutivos.

Pregunta 10.d: Con frecuencia, se llevan a cabo reuniones informales fuera del local de trabajo para la realización de lluvia de ideas.

**Gráfico 133: Reuniones informales fuera del local de trabajo**

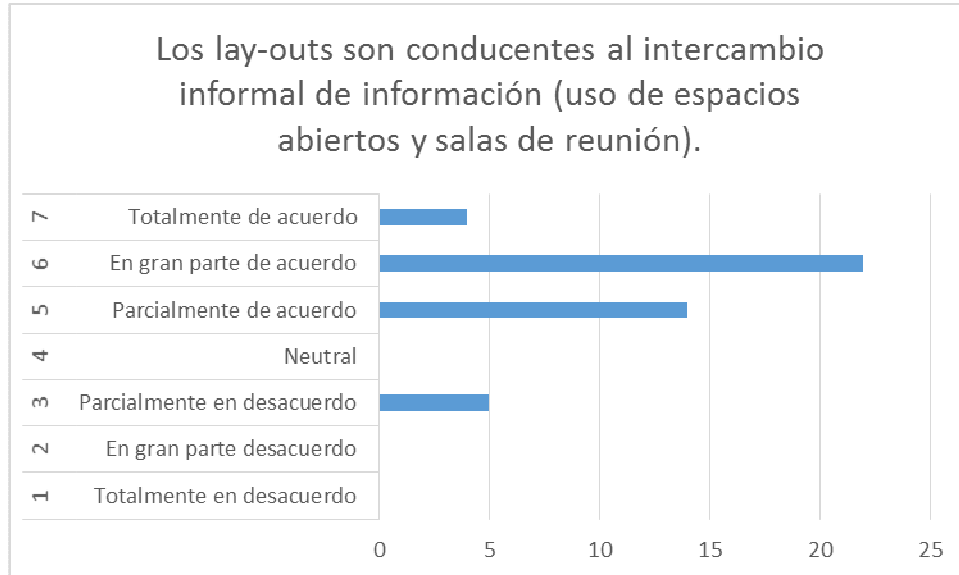


Fuente: Elaboración propia

Según los ejecutivos que están en gran parte de acuerdo, la organización promueve técnicas de *brainstorming* en reuniones fuera del ambiente formal de trabajo para la mejoría en la gestión de procesos de la organización.

Pregunta 10.e: Los lay-outs son conducentes al intercambio informal de información (uso de espacios abiertos y salas de reunión). Son pocos los símbolos de estatus y jerárquicos.

**Gráfico 134: Uso de espacios abiertos y salas de reunión**

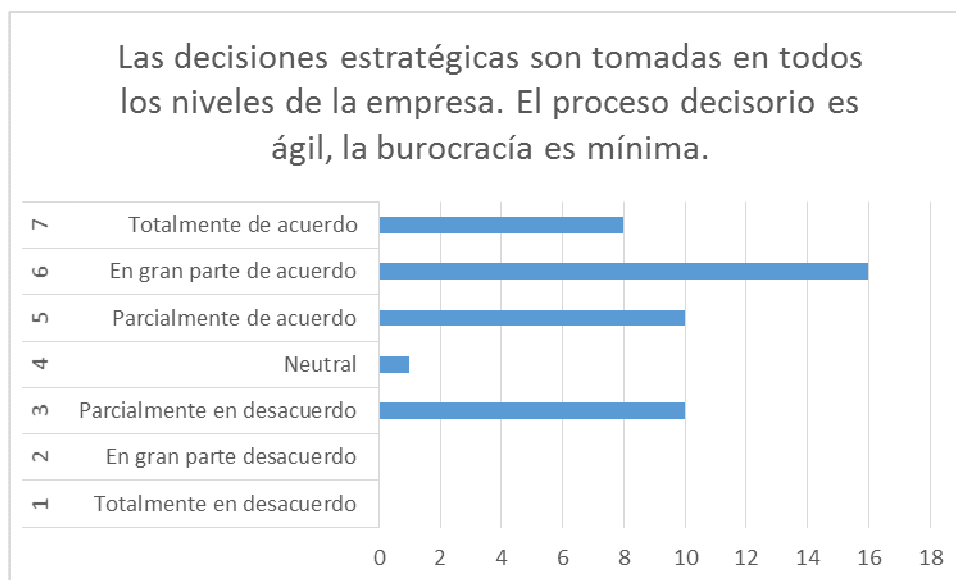


Fuente: Elaboración propia

Como el lay-out también es considerado una pieza fundamental para la mejoría de flujo de un proceso, los ejecutivos están de acuerdo que la organización se mantiene atenta a esta cuestión.

Pregunta 10.f: Las decisiones estratégicas son tomadas en el nivel más bajo posible. El proceso decisorio es ágil, la burocracia es mínima.

**Gráfico 135: Toma de decisiones estratégicas**

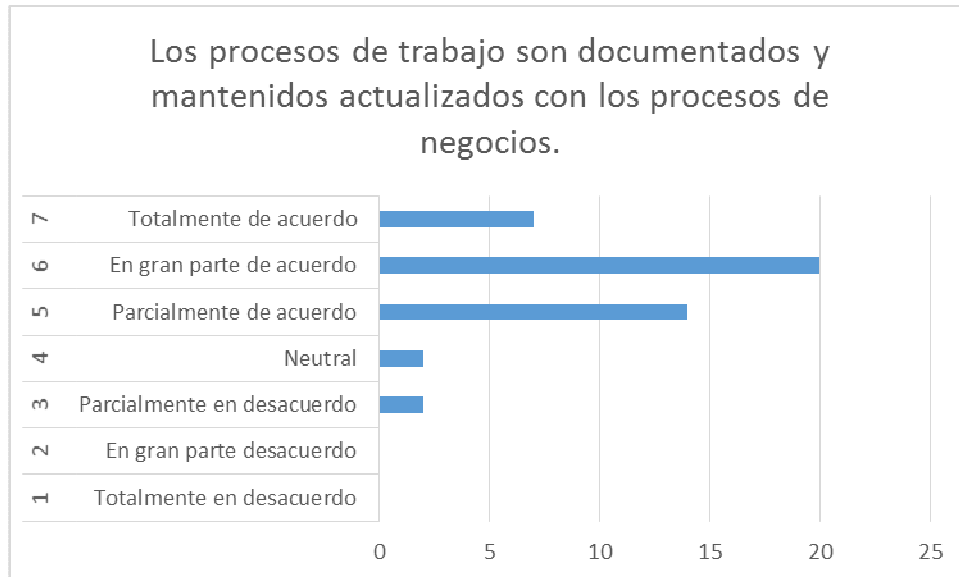


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 135, los ejecutivos fueron cuestionados sobre el diseño del proceso decisorio de la organización. Cuando la gestión de procesos está íntimamente conectada con la gestión de negocios de la organización, también se estudian los pasos de un proceso decisorio envolviendo a la tecnología, jerarquía y velocidad del proceso de la toma de decisiones. En este ítem, el índice preocupante es que el 22,22% de los ejecutivos discrepan parcialmente de que el proceso decisorio es ágil y sin burocracia. Siempre es necesario verificar la burocracia necesaria para determinada decisión y eliminar los puntos que interfieren en la mejoría de los resultados y negocios de la organización.

Pregunta 10.g: Los procesos de trabajo son documentados y mantenidos actualizados con los procesos de negocios.

**Gráfico 136: Documentación y manutención de procesos de trabajo y procesos de negocios**

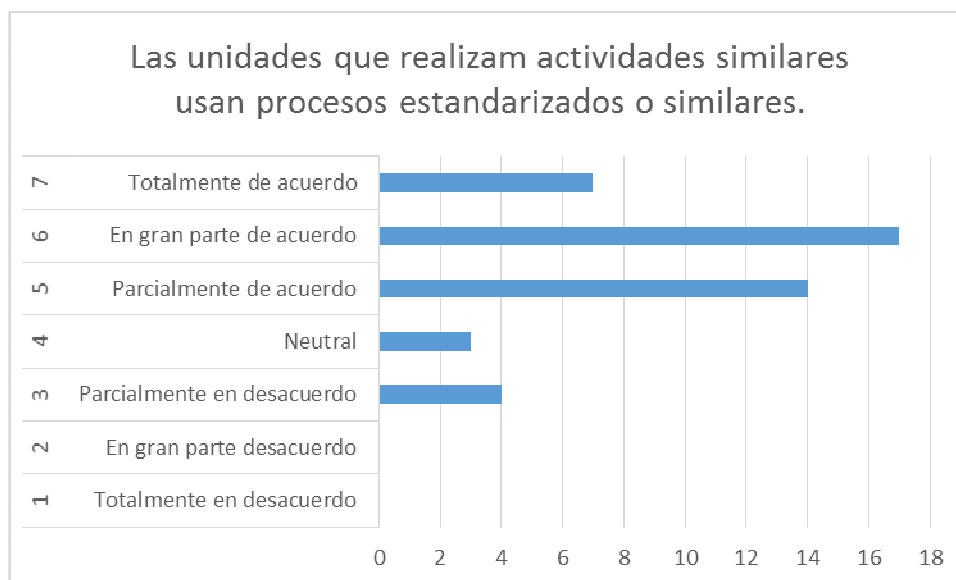


Fuente: Elaboración propia

Como fue comentado anteriormente, los procesos de trabajo deben ser documentados, archivados y de acuerdo con los procesos de negocios de la organización. Los ejecutivos concuerdan en que existe adecuada documentación de los procesos.

Pregunta 10.h: Las unidades que realizan actividades similares usan procesos estandarizados o similares.

**Gráfico 137: Uso de procesos estandarizados o similares**

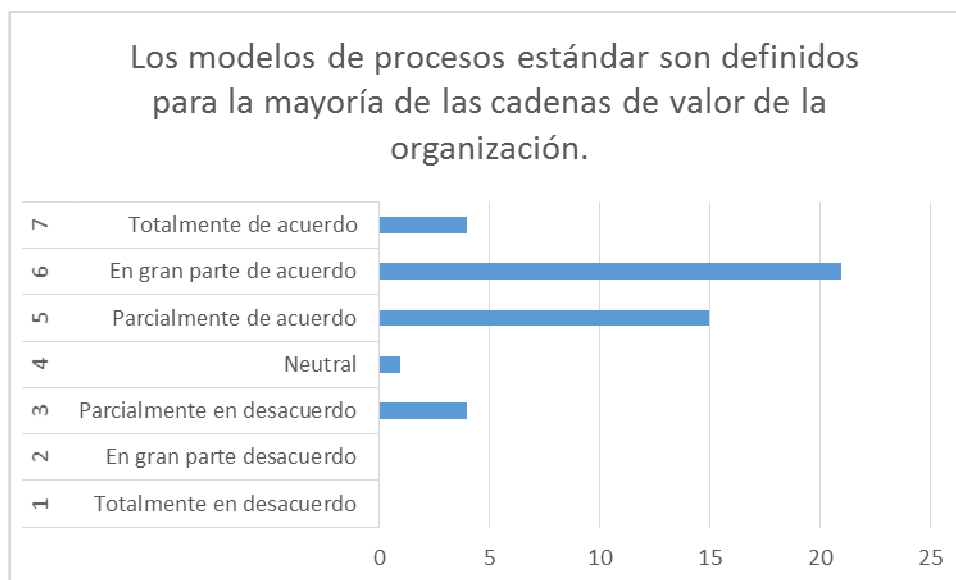


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 137, ningún ejecutivo está en gran parte en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La organización entrevistada tiene procesos definidos para todas las 45 unidades donde los ejecutivos actúan y también en toda la extensión nacional. Sin embargo, los ejecutivos comentan que existen algunas particularidades de controles y procesos internos. Por eso, no están 100% totalmente de acuerdo. La gestión estratégica de procesos debe establecer cuan posible es una gestión unificada y estandarizada.

Pregunta 10.i: Los modelos de procesos estándar son definidos para la mayoría de las cadenas de valor de la organización.

**Gráfico 138: Modelos de procesos estándar**



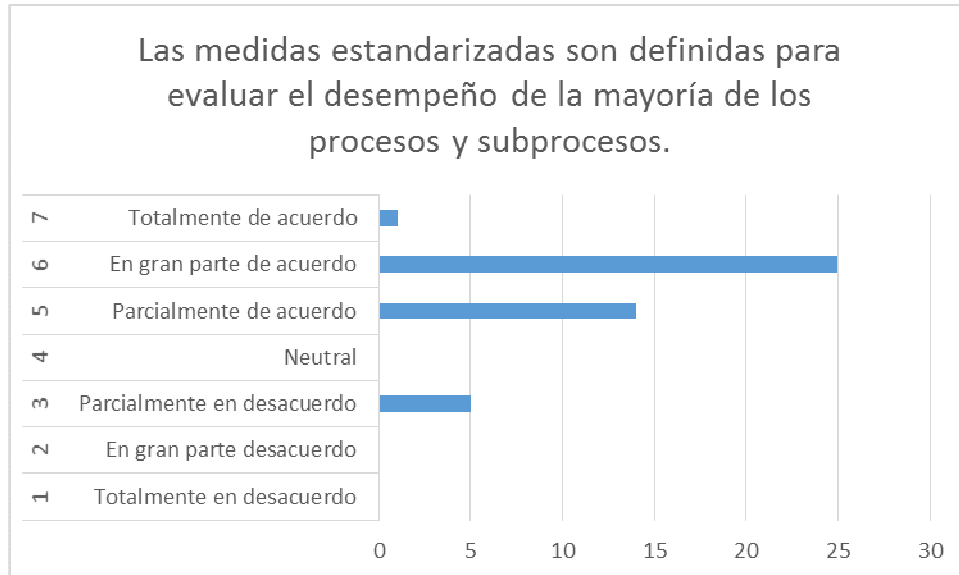
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 138, existe una parte de los ejecutivos (4) que está parcialmente en desacuerdo con la afirmación de que los modelos estándar son definidos para la cadena de valor de la organización. Existen algunas "soluciones caseras" para determinados procesos que acaban no generando la total estandarización requerida. Es importante resaltar que la gestión de procesos estandarizados en las cadenas de valores estratégicos de la organización resulta en la mejor gestión del conocimiento y amplitud de actuación de los modelos generando mejores resultados a la organización como un todo.



Pregunta 10.j: Las medidas estandarizadas son definidas para evaluar el desempeño de la mayoría de los procesos y subprocesos.

**Gráfico 139: Medidas estandarizadas para evaluar desempeño**

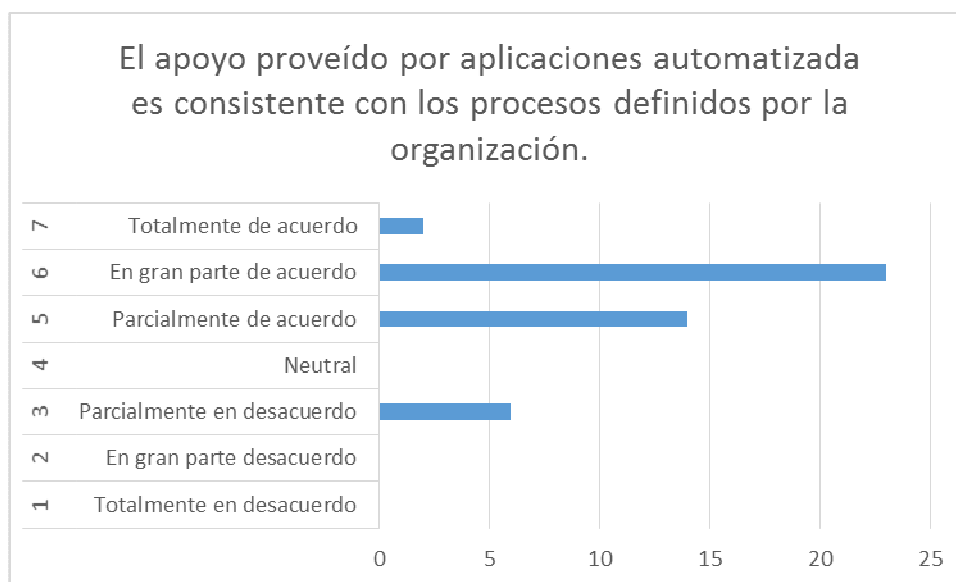


Fuente: Elaboración propia

Conforme demuestra el gráfico arriba, la gran mayoría de los ejecutivos están parcial o en gran parte de acuerdo. Sin embargo, aun concordando que las medidas de estandarización son para evaluar los procesos y subprocesos, los comentarios se basan sobre las diferentes medidas que tiene la empresa para cada región que a veces no proporcionales al tamaño del área. La gestión de procesos y la revisión constante de los procesos para la mejoría continua debe ser rutina del administrador que buscará incansablemente siempre encontrar al punto óptimo de medición para la optimización de los procesos y establecimiento de metas.

Pregunta 10.k: El apoyo proveído por aplicaciones automatizadas es consistente con los procesos definidos por la organización.

**Gráfico 140: Consistencia de aplicaciones automatizadas con procesos de la organización**

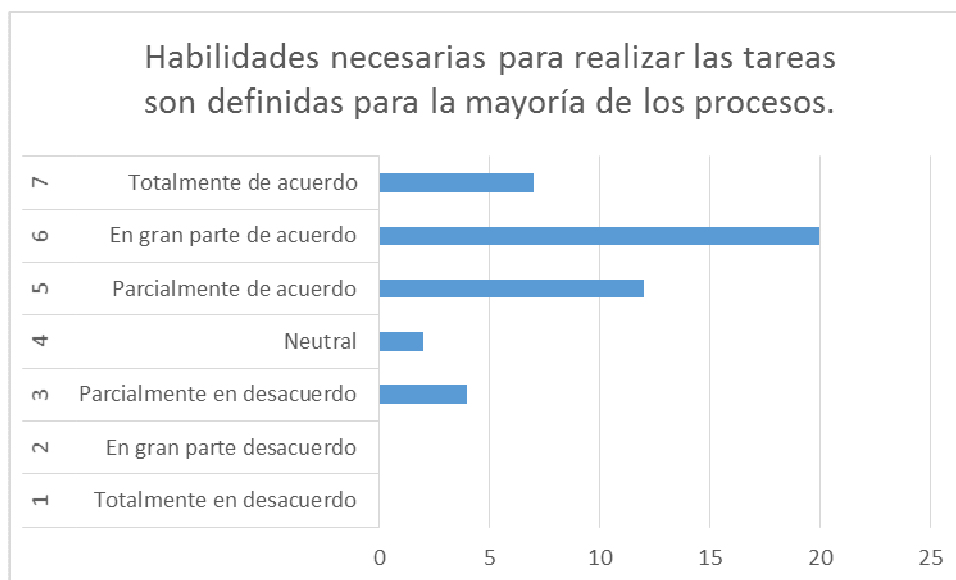


Fuente: Elaboración propia

Según los ejecutivos, las aplicaciones automatizadas proveen en gran parte un apoyo consistente a los procesos definidos por la organización. La automatización de procesos y rutinas debe ser una tarea diaria de la administración de la organización que busca alcanzar la excelencia operacional.

Pregunta 10.I: Habilidades necesarias para realizar las tareas son definidas para la mayoría de los procesos.

**Gráfico 141: Habilidades necesarias para realizar las tareas**

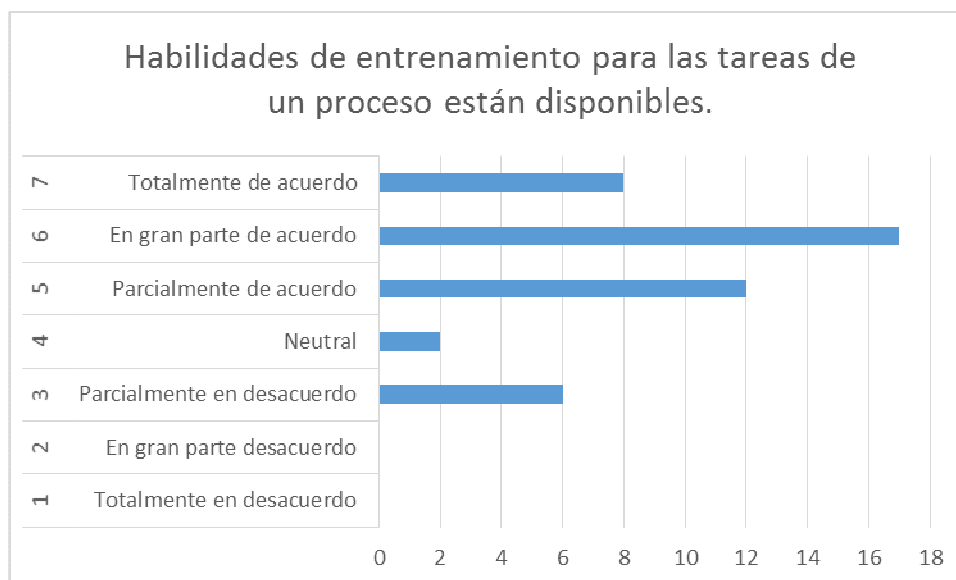


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 141 demuestra la conexión de la gestión de procesos con la gestión de personas y también la importancia de la gestión del todo para el buen andamiento de los procesos de la organización. Los ejecutivos concuerdan en gran parte de que la organización y sus dirigentes están atentos a las habilidades de cada funcionario, formando equipos multidisciplinarios para actuación en diversos procesos organizacionales y allocating a las personas con las habilidades necesarias para los procesos.

Pregunta 10.m: Habilidades de entrenamiento para las tareas de un proceso están disponibles.

**Gráfico 142: Disponibilidad de habilidades de entrenamiento**

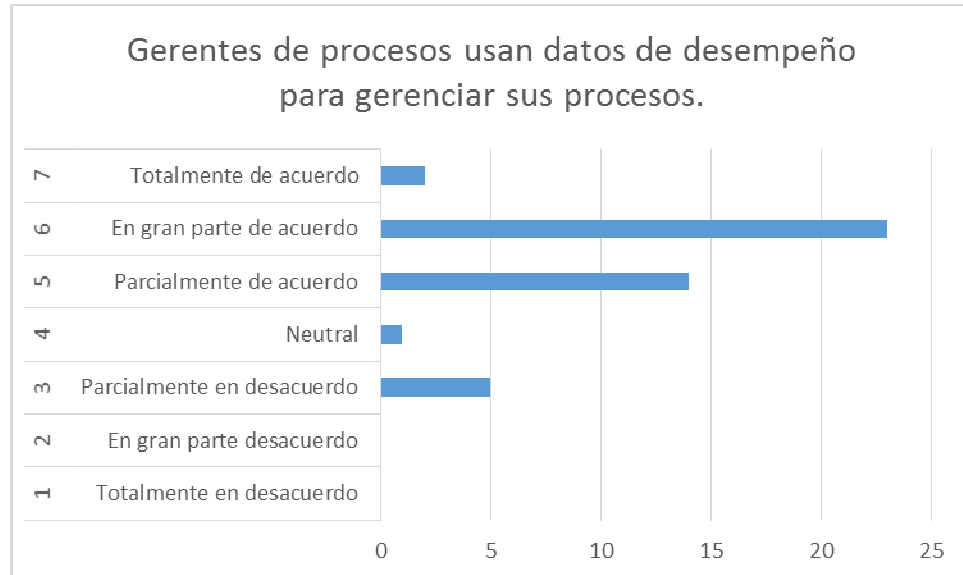


Fuente: Elaboración propia

Como demostrado en el gráfico arriba, 13,33% de los ejecutivos están parcialmente en desacuerdo cuando se afirma que las habilidades para entrenamiento para las tareas de un proceso siempre están disponibles. Es muy importante destacar aquí el comentario de algunos ejecutivos que dicen que el funcionario debe ser entrenado en el día a día, ya que aun en el entrenamiento práctico el colaborador debe tener un tutor para acompañarlo.

Pregunta 10.n: Gerentes de procesos usan datos de desempeño para administrar sus procesos.

**Gráfico 143: Uso de datos de desempeño**

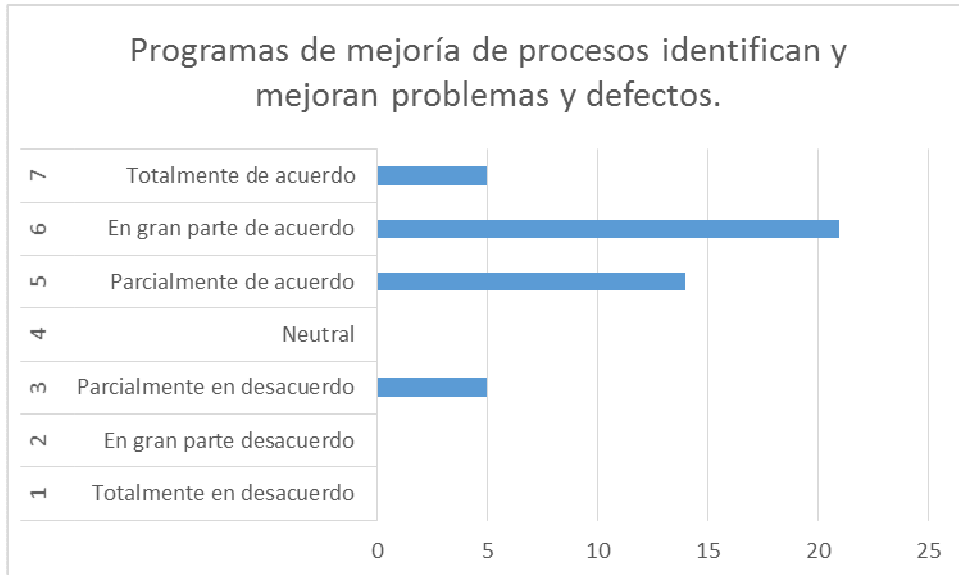


**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al gráfico 143, los ejecutivos concuerdan en gran parte que los gestores utilizan datos para gestionar a sus procesos. El ejecutivo debe establecer una rutina diaria de evaluación y análisis de sus datos, en especial de los procesos críticos.

Pregunta 10.o: Programas de mejoría de procesos identifican y mejoran problemas y defectos.

**Gráfico 144: Programas de mejoría de procesos**

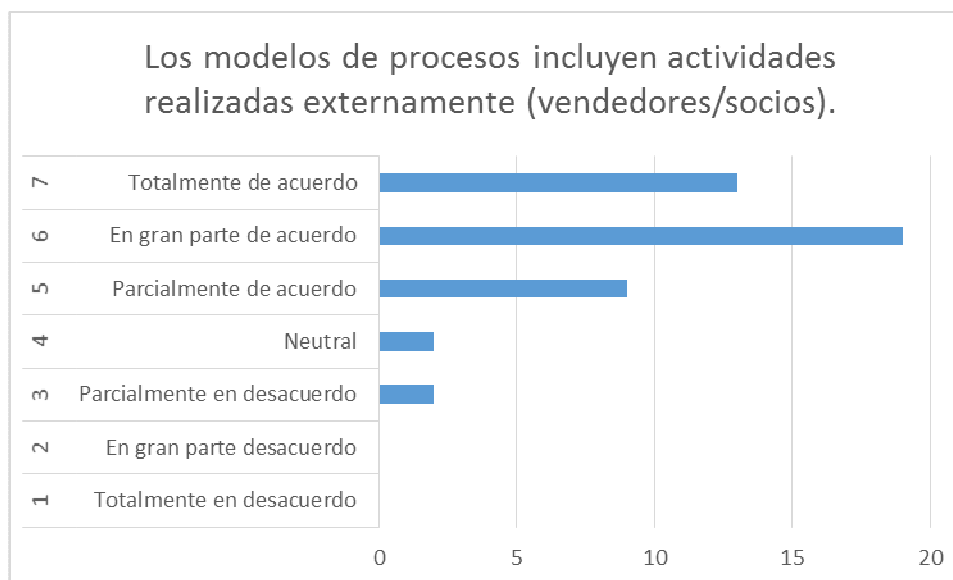


Fuente: Elaboración propia

Conforme demostrado en el gráfico arriba, existe un programa de mejoría de procesos establecidos en la organización que identifican y mejoran los problemas y defectos. La mayoría de los ejecutivos están en gran parte de acuerdo con la afirmación.

Pregunta 10.p: Los modelos de procesos incluyen actividades realizadas externamente (vendedores/socios).

**Gráfico 145: Inclusión de actividades externas en los modelos de procesos**



Fuente: Elaboración propia

Conforme informado en el gráfico 145, 28,89% (13) de los ejecutivos está totalmente de acuerdo, 42,22% (19) está en gran parte de acuerdo, 20% (9) está parcialmente de acuerdo, 4,44% (2) está neutro y 4,44% (2) está parcialmente en desacuerdo en que los modelos de procesos de la organización incluyen actividades realizadas externamente. Es importante destacar que las organizaciones modernas mantienen redes de trabajo externas y conectadas con sus stakeholders para la optimización de los procesos de negocios. Esos procesos deben ser bien definidos para la seguridad de la organización y objetivando contribuir para el desarrollo de los negocios de la empresa.

La gestión estratégica de procesos es parte fundamental de la administración contemporánea y debe ser gestionada a partir de un modelo de negocios global que envuelva a la filosofía y cultura de la organización, como es la propuesta del modelo de este trabajo.

#### 4. PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN LA FILOSOFÍA, ADMINISTRACIÓN (CI y GC) Y EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS, PROCESOS Y NEGOCIOS.

El modelo de análisis propuesto en esta tesis es fruto de estudios y pesquisas que fomentan, conducen e incentivan la administración contemporánea para un campo de estudio que va más allá de los estudios tradicionales ya realizadas en esa área.

El mundo se tornó una aldea global y los fundamentos de gestión fueron siendo perfeccionados al exigir de los administradores y gestores de organizaciones una multiplicidad de conocimientos, habilidades y competencias para gestionar de la mejor forma posible a los recursos de una organización.

Desde los primeros estudios de filosofía donde el hombre primitivo comenzó a reflexionar a sus acciones con esfuerzo para entender los hechos y sucesos en su entorno, la búsqueda de conocimiento nunca más cesó y la filosofía se tornó un modo racional de entender al mundo.

Con base en tal pretensión de la filosofía, los pueblos de la antigüedad desarrollaron varias formas del saber: los hindús y musulmanes desarrollaron la matemática y astronomía; los egipcios a la trigonometría; los romanos la hidráulica y el derecho; y los griegos además de perfeccionar varios tipos de conocimientos aun sistematizaron filosóficamente a la formación del conocimiento y la ciencia, que inició su evolución y nunca más paró.

Los varios cambios y transformaciones tecnológicas implican en un proceso de transformación social donde muchos sectores de actividad humana han realizado un cuestionamiento cada vez más radical, principalmente sobre las estructuras de las instituciones sociales, políticas y económicas. Los Países en esa nueva era pasaron del Estado-Nación al Estado-Mundo y la filosofía se prestó también a un nuevo papel que es el de proponer nuevas formas de concebir un individualismo humanitario acentuado con la idea de voluntariado social.

Las teorías de la administración han acompañado una tendencia de evolución histórica, teoría del conocimiento, ética y gestión, lo que facilita el entendimiento de los modelos organizacionales de las más diversas instituciones, comenzando con los modelos iniciales de economía feudal, mercantil y artesanal de la Edad Media



subordinados a la ideología cristiana medieval y posteriormente sus estudios a mediados del siglo XIX con el modelo capitalista que prevalece hasta los días actuales.

Algunas teorías presentes en el universo de la gestión empresarial, ya sea la Teoría Científica de Taylor, la Teoría Clásica de Henry Fayol, la Teorías de las Relaciones Humanas, la Teoría Comportamentalista, la Teoría de la Información o la Teoría Holística, poseen fundamentos filosóficos.

La ciencia y la filosofía siempre estuvieron tomadas de la mano. La ciencia, que esencialmente es un saber sistematizado con mayor alcance, precisión e intersubjetividad controlable valora a la democracia y control, utilizando métodos para realizar trabajos en las más diversas áreas de conocimiento. Al mismo tiempo, la filosofía es definida por el amor al saber y también es estudio de las concepciones de mundo que la humanidad tuvo y busca la verdad, teniendo al mundo como objetivo. Sin embargo, se diferencia a medida que en vez de tener el objeto "recortado", el método, el lenguaje, la democracia y el control se caracteriza por constituirse de discusiones conceptuales para las cuales aún no existe modo sistemático de responder. En cada época, la filosofía soporta la concepción del mundo de entonces.

Considerando a la filosofía como una "ciencia madre", conseguimos entender y comprender la conexión de los diversos campos de conocimiento con los cuales la administración traba su contacto. Como el ejecutivo es el "centro nervioso" de la organización, necesita adquirir conocimiento para desempeñar sus roles, que se dividen en interpersonales (símbolo, líder, conexión), informaciones (monitor, diseminador y portavoz) y decisionales (empresario, solucionador de problemas, repartidor de recursos y negociador), entre otros.

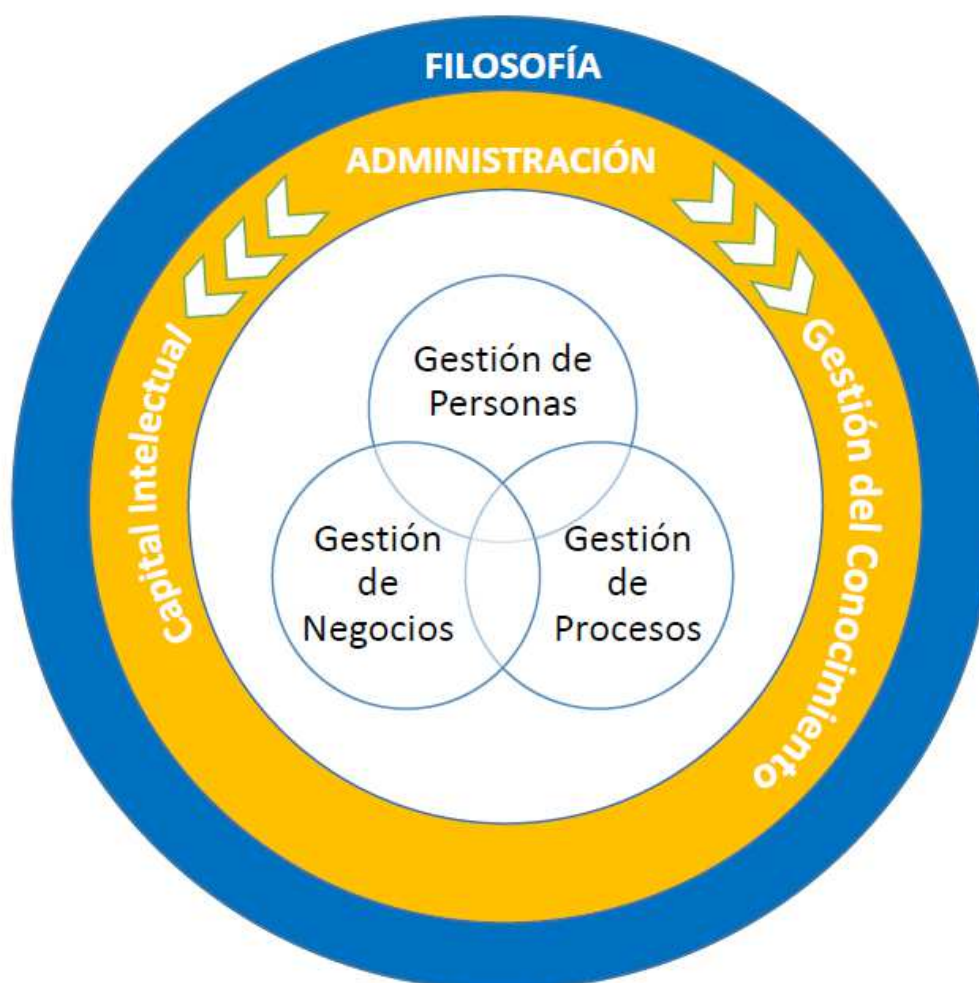
Algunos estudios muestran que el término administración viene del latín *administratio*, que significa dirección, gerencia, o sea, el acto de administrar o gestionar negocios, personas y procesos con el objetivo de alcanzar metas definidas. En diversos modelos de organizaciones, la administración es fundamentada en un conjunto de principios, normas y procedimientos con la finalidad de gestionar a los factores de producción para maximizar lucros o la adecuada prestación de servicios.

La administración utiliza saberes de diversas ciencias como la contabilidad, derecho, economía, psicología, sociología, filosofía, entre otras, y por eso es considerada un área interdisciplinar.

En el modelo propuesto, la administración es representada por el capital intelectual y por la gestión del conocimiento, considerando la amplitud del abordaje y del campo de estudio de esos dos temas que prácticamente cubren los mejores aspectos de gestión de la administración para que se vinculen a la gestión estratégica de los ítems del proyecto.

En la figura 40, a continuación, muestra el modelo propuesto en esta tesis.

Figura 40: Propuesta de modelo estratégico de negocios basado na Filosofía y Administración (CI y GC) centrándose en Gestión de Personas, Procesos y Negocios



**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1. Filosofía en la Administración

Los primeros rudimentos de la filosofía se obtienen desde que el hombre primitivo comenzó a reflexionar sobre sus acciones. El mundo se tornó una aldea global. Las teorías administrativas pueden ser entendidas a través de los diferentes periodos históricos direccionados a una Teoría del Conocimiento y una Ética.

Las inmensas transformaciones en el mundo de la tecnología implican en procesos vertiginosos de transformación social en relación a los cambios del modo de pensar en una nueva dimensión antropológica. El impacto de la globalización de la tecnología es mundial. Como ejemplo, las consecuencias que podemos tener de la aplicación ilimitada de la ingeniería genética, no apenas aplicada a los animales y plantas, sino al ser humano. Este hecho ya implica en la búsqueda de una nueva concepción de ser humano. El cuestionamiento se extiende a muchos sectores de la actividad humana y está transformándose en un cuestionamiento cada vez más radical, así como en las estructuras de las instituciones sociales, políticas y económicas de un país.

En el modelo propuesto, la filosofía engloba a los otros temas por tratarse de la ciencia madre y del área que define el alma de la empresa, su visión, misión, valores, caminos y forma de actuación global.

#### 4.2. Administración

El término administración viene del latín *administratio*, que significa dirección, gerencia. O sea, es el acto de administrar o manejar negocios, personas o recursos, con el objetivo de alcanzar metas definidas.

La Administración o Gestión es la ciencia social que estudia y sistematiza las prácticas usadas para administrar.

La Administración es frecuentemente tomada como sinónimo de Administración de Empresas. Sin embargo, esto solo hace sentido si el término empresa fuera considerado como sinónimo de organización, que significa los esfuerzos humanos organizados, hechos en común, con un fin específico, un objetivo. Lo adecuado sería considerar a la Administración de Empresas como una subárea de la Administración, una vez que trata de organizaciones que pueden ser públicas, sociedades de economía mixta o privadas, con o sin fines de lucro.

Hay autores que consideran a la Administración como un área interdisciplinaria del conocimiento una vez que se utilizan métodos y conocimientos de diversas ciencias como: contabilidad, derecho, economía, filosofía, psicología, sociología, entre otros.

En el modelo, la administración será representada por el capital intelectual y por la gestión del conocimiento y será conducida por la filosofía direccionando a la gestión estratégica de personas, procesos y negocios.

#### 4.2.1 Administración – Capital Intelectual

El Capital Intelectual es el nombre dado a toda la información transformada en conocimiento que se agrega a aquellos que usted ya posee. Es formado por capital humano, capital estructural y capital relacional.

El Capital humano es el conjunto de capacidad, conocimientos, competencias y atributos de personalidad que favorecen la realización de trabajo de modo a producir valor económico.

El Capital Estructural puede ser definido como un conjunto de sistemas administrativos, conceptos, modelos, rutinas, cultura de la organización, marcas, patentes y sistemas de informática que permiten a la organización funcionar de manera efectiva y eficiente.

El Capital Relacional es formado por el conocimiento generado y por el carácter desarrollado en el relacionamiento de una empresa con clientes, empleados, proveedores o socios. El capital de relacionamiento, también llamado de capital relacional es formado por las relaciones de la organización con sus diversos stakeholders o accionistas como los clientes, proveedores, socios tecnológicos, inversionistas y órganos públicos y ambientales, que también está vinculado a la capacidad de negociación y de atendimento a los mismos.

En el modelo, las tres áreas del capital intelectual serán las bases de direccionamiento estratégico para la gestión de personas, procesos y negocios.

#### 4.2.2 Administración – Gestión del conocimiento

El concepto de gestión del conocimiento parte de la premisa de que todo el conocimiento existente en la empresa, en la cabeza de las personas, en las venas

de los procesos y en el corazón de los departamentos también pertenece a la organización. En contrapartida, todos los colaboradores que contribuyen para ese sistema pueden beneficiarse de todo el conocimiento presente en la organización. La creación y la implementación de procesos que generen, almacenen, administren y diseminen el conocimiento representan el más reciente desafío que las empresas deben enfrentar.

En el modelo, la gestión del conocimiento será la base de la generación de conocimiento y aprendizaje empresarial para el modelo como un todo. En contrapartida, será el área que traducirá estratégicamente a las enseñanzas de la filosofía, de la administración del capital intelectual para la gestión de personas, procesos y negocios y será un área de retroalimentación para el modelo como un todo.

#### 4.3 Gestión estratégica de personas

La Gestión de Personas es una asociación de habilidades y métodos, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de administrar los comportamientos internos y potencializar el capital humano. Tiene por finalidad seleccionar, generar y nortear a los colaboradores en la dirección de los objetivos y metas de la empresa.

En el modelo, la gestión estratégica de personas será el área direccionada hacia la generación de valor para la organización y para los stakeholders a través de las personas. En esa área se establecen los indicadores e ítems de metas que serán medidos y acompañados por los colaboradores de la organización.

La estrategia es una palabra que no se origina ni de economía, ni de administración. Su origen es del griego y viene del área militar, en qué estrategia quiere decir en el lenguaje de hoy día "aquellos que el general sabe hacer", o sea, vencer a los enemigos en una batalla. Sin embargo, todavía, la preocupación con la estrategia empresarial debe llevar al ejecutivo y al empresario a pensar en otras dimensiones y características de la estrategia.

#### 4.4 Gestión estratégica de negocios

La Gestión Estratégica de Negocios trata de la forma de pensar en el futuro, integrada en el proceso decisorio con base en un procedimiento formalizado y articulador de resultados.

La Gestión Estratégica de Negocios define el estándar de objetivos, fines o metas y principales políticas y planes para alcanzar esos objetivos establecido de forma a definir cuál es el negocio en que la empresa está y el tipo de empresa que es o va a ser.

En el modelo, la gestión estratégica de negocios será el área direccionada hacia la generación de valor para la organización y para los stakeholders a través de los negocios de la organización. En esa área se establecen los indicadores e ítems de metas que serán medidos y acompañados por los colaboradores de la organización.

#### 4.5 Gestión estratégica de procesos

El proceso es caracterizado por ser la forma por la cual un conjunto de actividades crea, trabaja o transforma insumos, agregándoles valor, con la finalidad de producir bienes o servicios con calidad para ser entregados a clientes. La Gestión Estratégica de Procesos objetiva alinear procesos de negocio de las organizaciones con las necesidades de los clientes, que promueve al negocio con efectividad y eficiencia en cuanto se esfuerza para obtener innovación, flexibilidad e integración con la tecnología. Todo el trabajo importante realizado en las empresas hace parte de algún proceso. No existe un producto o servicio ofrecido por una empresa sin un proceso organizacional.

En el modelo, la gestión estratégica de procesos será direccionada hacia la generación de valor para la organización para los stakeholders a través de los procesos de la organización. En esa área se establecen los indicadores e ítems de metas que serán medidos y acompañados por los colaboradores de la organización.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

Como hemos podido apreciar, el presente estudio explora los cambios de pensamiento filosófico que impulsaron a las organizaciones a reestructurarse para mitigar los efectos de una economía oscilante en un mercado cada vez más competitivo. Las organizaciones han sido obligadas a cambiar para sobrevivir, teniendo como objetivo principal la búsqueda continua por competencias en sus colaboradores para responder a las demandas del mundo laboral.

Aunque durante la revolución industrial se haya reconocido a la filosofía como una base para optimizar los resultados de las organizaciones, con el tiempo la administración comienza a distanciarse de esa ciencia madre, consecuentemente resultando en pocas innovaciones administrativas.

Sin embargo, a medida que el mercado se torna cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones se deparan frente a un nuevo desafío haciendo con que tengan que escoger entre adaptarse al nuevo mercado o desconectarse del mismo. Por tal motivo, la sobrevivencia de la organización pasó a depender de la adaptación a un nuevo modelo organizacional.

De esta forma, se deja atrás el modelo organizacional tradicional para dar lugar a un modelo organizacional más flexible y ajustable a las exigencias de un mundo globalizado caracterizado por la reducción de niveles jerárquicos, autocontrol y autodirección del desempeño, la importancia de equipos multifuncionales y autónomos.

A diferencia del modelo tradicional, el modelo flexible no se preocupa apenas por la producción, pero también por la calidad de servicio prestada, la adopción de nuevas estrategias tomando en cuenta al capital intelectual que posee. Por tanto, también surge la necesidad de un nuevo perfil de trabajador, el cual pasa a ser una pieza clave dentro de la organización diferenciándose por competencias, habilidades y actitudes laborales.

Por estas razones, la filosofía vuelve a tomar su lugar en la administración con impacto en el aprendizaje y en el capital intelectual que, consecuentemente, se emplea en la gestión empresarial. Es con la ayuda de la filosofía que se crean modelos estratégicos utilizados para evaluar a una organización a diferentes niveles como: capital intelectual, gestión de conocimiento, personas, negocios y procesos.

Tomando esto en cuenta, esta tesis tuvo como objetivo general estudiar y proponer un modelo estratégico de entendimiento para la gestión estratégica de las organizaciones con base en la gestión de personas, procesos y negocios vinculados a las dimensiones de la administración y de la filosofía, con el fin de demostrar como el encuentro de la administración y la filosofía puede contribuir para una gestión de éxito.

Se logró el objetivo general porque el modelo fue propuesto basado en el fundamento teórico presentado y la investigación aplicada

Para tanto, se tomaron en cuenta cuatro objetivos específicos que se han logrado con éxito, que son:

- ✓ Análisis de los estudios previos sobre la filosofía en la administración e identificar los modelos de aplicación para los conceptos de gestión;
- ✓ Comprensión de los fundamentos de la Administración a través del Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento y la Gestión de personas, procesos y negocios;
- ✓ Elaboración de la pesquisa aplicada en una organización bancaria pública de gran porte, analizando la gestión de la empresa a través de la visión de los gerentes;
- ✓ Propuesta de un modelo estratégico para la gestión de las organizaciones bancarias públicas con enfoque en la Filosofía, Administración, Gestión de personas, procesos y negocios.

El universo de estudio utilizado en esta investigación tomó en cuenta a organizaciones públicas en el sector bancario brasileño en el norte de Paraná, Brasil, siendo que la muestra fue compuesta por gerentes/ejecutivos de 45 (cuarenta y cinco) unidades de negocio del mayor banco 100% público brasileño. La investigación fue basada en un cuestionario con preguntas cerradas y semiabiertas respecto a seis temas considerados clave para el presente estudio: el capital intelectual, gestión del conocimiento, gestión de personal, gestión empresarial, gestión de procesos y la filosofía de la administración.

El abordaje metodológico adoptado para la recolección y análisis de los datos fue cualitativo, porque permitió investigar los valores y percepciones de los entrevistados en relación a las prácticas de las cuestiones relatadas en el ambiente de trabajo, y cuantitativo, porque la pesquisa también contó con preguntas cerradas, las cuales necesitaron de tratamiento, tabulación y análisis para llegar a los principales puntos de interrelación entre las personas, procesos y negocios.



Los resultados presentados recogen respuestas importantes que han servido de base para apoyar la propuesta de modelo estratégico de negocios para implantación y evaluación organizacional basada en la filosofía, administración (Capital Intelectual y Gestión de Conocimiento) y gestión estratégica de personas, procesos y negocios.

En el modelo propuesto, la administración es representada por el capital intelectual y por la gestión del conocimiento y es conducida por la filosofía, que la direcciona hacia la gestión estratégica de personas, procesos y negocios. A su vez, la gestión del conocimiento es tomada como base de la generación de conocimiento y aprendizaje empresarial para el modelo y es el área que traducirá estratégicamente a las enseñanzas de la filosofía, de la administración del capital intelectual para la gestión de personas, procesos y negocios, además de servir como un área de retroalimentación para el modelo como un todo.

A través de la filosofía, conseguimos entender y comprender la conexión de los diversos campos de conocimiento con los cuales la administración traba su contacto. Como el ejecutivo es el "centro nervioso" de la organización, necesita adquirir conocimiento para desempeñar sus roles, que se dividen en interpersonales (símbolo, líder, conexión), informaciones (monitor, diseminador y portavoz) y decisionales (empresario, solucionador de problemas, repartidor de recursos y negociador), entre otros.

La gran mayoría de los ejecutivos que respondieron la encuesta estaban de acuerdo o parcialmente de acuerdo que la filosofía es muy importante para la ciencia de la administración. Este punto refuerza la creencia de que a cada día es más importante entender un modelo organizacional que comprenda los aspectos que la filosofía enseña, así como la adherencia de la administración a través del capital intelectual y del conocimiento y la gestión de personas, procesos y negocios.

Como demostrado en la teoría, la mayoría de los ejecutivos entrevistados respondieron que la filosofía puede auxiliar al administrador y gestor en el desarrollo de sus actividades en los tiempos actuales. Al mismo tiempo, entienden que la preparación para la vida en sociedad y el entendimiento del valor personal y de los demás del equipo son cuestiones fundamentales que deben ser profundizados en los estudios de la filosofía en la administración.

Por su parte, la ética es un tema consolidado en la filosofía y demuestra la importancia de una organización actuar y pautarse en la verdad estando alineado con ese precepto filosófico. Siguiendo esta misma línea, para los entrevistados, la conducta ética por parte de los colaboradores es apreciada en la organización entrevistada y es fundamental para ayudar a la empresa en el mercado. En contrapartida, la minoría cree que muchas veces las demandas sociales son incompatibles con los resultados económicos deseados. Algunos comentan que la competencia no actúa de forma ética y, por tanto, a veces es necesario actuar de la misma forma para no perder mercado. Desde ese punto de vista, la organización se ve obligada a evaluar continuamente a su misión y valores contra la misión y valores de su competencia para delinear mejor su estrategia en el mercado.

Todos los ejecutivos de la organización pesquisada consideran importante tomar en consideración los elementos que componen el capital intelectual para llevar a decisiones más eficientes y eficaces en el proceso decisorio de la empresa. Por tanto, es importante escoger colaboradores que se identifiquen con los la filosofía y la cultura organizacional de la empresa para mantener un sentido de singularidad, o sea, delinear lo que es y no es importante para la organización. Así, cuando la filosofía organizacional es practicada, los colaboradores tienden a sentirse partidarios y próximos a los valores de la empresa, principalmente para aquellos en que sus valores personales se conectan con los de la organización.

Según los ejecutivos entrevistados, es importante tomar en consideración a los tres elementos que componen el capital intelectual – capital estructural, capital humano y capital relacional - para llevar a decisiones más eficientes y eficaces en el proceso decisorio de la empresa. Estos tres elementos deben ser gestionados dentro del a gestión del conocimiento, pues componen al cerebro de la organización, generando un valor inestimable a la empresa. Por eso, el Capital Intelectual tiene valor, pues, además de recursos visibles, existe el conocimiento y la capacidad de generación de valor incorporada en la gestión.

El capital humano juega un papel importante en la gestión de personas, ya que a través de ella se escogen a colaboradores que van a llevar a cabo diversas acciones que representan y dan continuidad a la organización. De hecho, de acuerdo a la mayoría de los ejecutivos, los colaboradores de la empresa agregan valor a la organización. Y, Como parte de la generación de valor, gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento, el incentivo a la educación continuada es una

pieza clave para la organización al colocar a sus ejecutivos y demás colaboradores en contacto con nuevos conocimientos que estimularán el intercambio de nuevas ideas y nuevos valores en la organización, manteniéndose viva, actuante y sustentable.

Entre otros elementos que dan vida a la organización, encontramos al capital relacional y al capital estructural. Aunque representen diferentes componentes de la organización, ambos van dados de la mano, o sea, sin uno no existe el otro. Por un lado, el capital relacional es compuesto por los clientes, proveedores y todo el grupo de stakeholders que hace parte del negocio de la organización. Por otro lado, el capital estructural da la base para que la organización funcione, atendiendo la retaguarda de todo modelo / sistema administrativo, así como la gestión de los recursos que componen a la buena administración.

En el caso específico de la organización pesquisada, el capital relacional tiene mayor peso por estar conectado directamente al resultado de la organización. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos resaltan la importancia del capital estructural, ya que es una pieza fundamental de la administración cuidar de los recursos que la organización tiene y mantenerlos actualizados con la realidad del mercado de actuación. Por tanto, los modelos, rutinas, procesos, patentes, sistemas de informática de la organización tiene valor inestimable para mantener a la organización viva. El Capital Estructural de una organización está íntimamente vinculado a la gestión de procesos para mantener a la organización eficiente y eficaz actuante con excelencia.

En relación a la gestión de conocimiento propia de la organización pesquisada, los ejecutivos puntúan que un pequeño porcentaje de la gestión del conocimiento es hecha a través de herramientas propietarias de la organización y que la misma está parcialmente satisfecha con las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento, lo que significa que aunque la gestión de los saberes organizacionales es muy importante, el mejoramiento del proceso de gestión del conocimiento es necesario en la organización, principalmente en lo que se refiere a las herramientas utilizadas.

Tomando esto en consideración, todos los ejecutivos de la organización conocen la necesidad de invertir en herramientas específicas para la gestión del conocimiento en la organización, que es visto como un punto fundamental en la administración contemporánea.

Sin embargo, los ejecutivos puntúan que existen barreras que impiden la implementación de la gestión del conocimiento como: la ausencia de una política de incentivos para compartir conocimiento; está la falta de foco; la falta de tiempo para compartir conocimiento; y, la cultura de la empresa. Es muy importante gestionar el conocimiento y sus dificultadores, actuando proactivamente para eliminarlos y permitiendo que la cultura de la organización absorba ese tema tan importante. Por eso, la filosofía organizacional debe actuar fuertemente para que los gestores eliminen las barreras presentes en la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento está íntimamente relacionada a la gestión de personas que posee la organización. El conocimiento de los colaboradores no apenas genera valor económico, sino que también es el activo que marca la diferencia y crea valor competitivo frente al mercado. Con esto dicho, es sumamente importante escoger a las personas correctas para representar a la organización y, a su vez, ofrecer ventajas competitivas para que estas personas quieran formar parte de la organización y aportar de su conocimiento para enriquecer a la cultura organizacional.

Entre los factores decisivos para escoger a la organización como un lugar ideal para trabajar, los ejecutivos refuerzan seis puntos principales: la imagen y reputación de la organización, el conjunto de beneficios directos e indirectos, la capacitación profesional que la empresa ofrece, la atractividad de los salarios pagos, la oportunidad de crecimiento profesional y emplear tecnologías de última generación y otros, respectivamente. Según los ejecutivos entrevistados, la retención y la atracción de talentos en gestión de personas recibe el destaque en esta organización y la política de atractividad se muestra adecuada.

La selección de talentos va a jugar una parte decisiva en la formulación de estrategias de negocios para competir con el mercado y conquistar y retener nuevos clientes. Para esto, se emplea la gestión estratégica de negocios, que se encarga de definir estándares para alcanzar las metas propuestas y cumplir con las políticas y planes de la organización. Para tanto, se necesita establecer canales de comunicación con los stakeholders (accionistas) y con los clientes internos y externos de la organización.

A través de esta comunicación, se puede encontrar la mejor estrategia para satisfacer a todas las partes. En el mundo de los negocios, la organización necesita valorizar a todos los aspectos que conciernen a la imagen organizacional, la marca y

factores corporativos con el objetivo de promover el valor social, ambiental y económico de la empresa.

La organización pesquisada ejerce una administración contemporánea avanzada. La filosofía presente en los métodos y técnicas de la organización resaltan el grado de participación de las personas con los procesos y negocios de la organización. Y, más importante, el proceso evaluativo general contribuye para el desarrollo de la organización al paso en que coloca al ejecutivo en alineamiento con las estrategias de la empresa.

Por último, encontramos a la gestión estratégica de procesos, que está íntimamente vinculada con los negocios y el capital estructural de la organización e influencia a toda la organización. Por eso, es necesario definir una metodología clara y objetiva para crear un alineamiento estratégico y mejorar el conocimiento de los colaboradores.

En una organización, el proceso es caracterizado por ser la forma por la cual un conjunto de actividades crea, trabaja o transforma insumos, de esta forma agregándoles valor con la finalidad de producir bienes o servicios con calidad para ser entregados a clientes. La Gestión Estratégica de Procesos objetiva alinear procesos de negocio de las organizaciones con las necesidades de los clientes, que promueve al negocio con efectividad y eficiencia en cuanto se esfuerza para obtener innovación, flexibilidad e integración con la tecnología. Todo el trabajo importante realizado en las empresas hace parte de algún proceso. No existe un producto o servicio ofrecido por una empresa sin un proceso organizacional.

La organización pesquisada utiliza una metodología definida de gestión de procesos, aunque a veces no sea la más adecuada. El Balanced Scorecard de la organización es abierto para que los ejecutivos y envueltos en cada proceso definan la métrica y el control en cada ítem de meta para el alcance del desempeño de los indicadores.

Vale destacar que la gestión de conocimiento engloba varios procesos de la organización y genera aprendizaje organizacional y fue el principal ítem mencionado por los ejecutivos. Sin embargo, los ejecutivos de la organización pesquisada muestran preocupación por optimizar sus procesos, trabajando e implantando varios programas y proyectos para esa finalidad.

En el modelo propuesto, la gestión estratégica de procesos se medirá a través de indicadores e ítems de metas que serán medidos y acompañados por los colaboradores de la organización. A su vez, es direccionada hacia la generación de valor para la organización para los stakeholders a través de los procesos de la organización.

La propuesta de Modelo Estratégico de Negocios para Implantación y Evaluación Organizacional Basada en la Filosofía, Administración (Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento) y en la Gestión Estratégica de Personas, Procesos y Negocios fue fruto de estudios y pesquisas que fomentan, conducen e incentivan la administración contemporánea para un campo de estudio que va más allá de los estudios tradicionales ya realizadas en esta área.

Con un modelo organizacional más flexible, dónde se vuelve a integrar a la filosofía con la administración, los administradores y gestores traen a la organización una multiplicidad de conocimientos, habilidades y competencias para gestionar de la mejor forma posible a los recursos de una organización.

Sumado a esto, encontramos los varios cambios y transformaciones tecnológicas que han implicado un proceso de transformación social donde muchos sectores de actividad humana han realizado un cuestionamiento cada vez más radical, principalmente sobre las estructuras de las instituciones sociales, políticas y económicas. Además, la filosofía también representa un nuevo papel, que es el de proponer nuevas formas de concebir un individualismo humanitario acentuado con la idea de voluntariado social.

Las teorías de la administración han acompañado una tendencia de evolución histórica, teoría del conocimiento, ética y gestión, que ha facilitado el entendimiento de los modelos organizacionales de las más diversas instituciones, comenzando con los modelos iniciales de economía feudal, mercantil y artesanal de la Edad Media subordinados a la ideología cristiana medieval y, posteriormente, sus estudios a mediados del siglo XIX con el modelo capitalista que prevalece hasta los días actuales.

Algunas teorías presentes en el universo de la gestión empresarial, ya sea la Teoría Científica de Taylor, la Teoría Clásica de Henry Fayol, la Teorías de las Relaciones Humanas, la Teoría Comportamentalista, la Teoría de la Información o la Teoría Holística, poseen fundamentos filosóficos.

Como podemos ver, la ciencia y la filosofía siempre estuvieron tomadas de la mano. La ciencia, que esencialmente es un saber sistematizado con mayor alcance, precisión e intersubjetividad controlable valora a la democracia y control, utilizando métodos para realizar trabajos en las más diversas áreas de conocimiento. Por otro lado, la filosofía es definida por el amor al saber y también es estudio de las concepciones de mundo que la humanidad tuvo y busca la verdad, teniendo al mundo como objetivo. Sin embargo, se diferencia a medida que en vez de tener el objeto "recortado", el método, el lenguaje, la democracia y el control se caracteriza por constituirse de discusiones conceptuales para las cuales aún no existe modo sistemático de responder. En cada época, la filosofía soporta la concepción del mundo de entonces.

En esta época, siglo XXI, la filosofía es aplicada a un modelo organizacional más flexible y ajustable a las exigencias de un mundo globalizado caracterizado por la reducción de niveles jerárquicos, autocontrol y autodirección del desempeño, la importancia de equipos multifuncionales y autónomos. Los cambios en filosofía organizacional se adaptan continuamente a los efectos de una economía oscilante en un mercado cada vez más competitivo, dónde se valoran cada día más a las competencias de sus colaboradores para lidiar con las demandas del mundo laboral actual.

Los paradigmas organizacionales han cambiado. Hoy día, la administración moderna contempla a los estudio de la gestión estratégica de personas como un aspecto fundamental para el éxito de las organizaciones. La filosofía de una empresa tiene una relación directa con su cultura. La cultura de una empresa implica sus estándares de comportamiento, las ideas centrales transmitidas por sus acciones y el conjunto de sus valores primordiales. En este sentido, la administración moderna busca énfasis en el capital intelectual y en la gestión del conocimiento como pilares para la filosofía organizacional.

Estos son los pilares que fundamentan a la propuesta de Modelo Estratégico de Negocios para Implantación y Evaluación Organizacional Basada en la Filosofía, Administración (Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento) y en la Gestión Estratégica de Personas, Procesos y Negocios, a ser utilizado específicamente para la gestión de las organizaciones bancarias públicas con enfoque en la Filosofía, Administración y en la Gestión de Personas, Procesos y Negocios.

Basado en los párrafos anteriores, llegamos a la conclusión de que el problema de la tesis: *¿cómo las dimensiones de la filosofía y la administración están interrelacionadas para la comprensión de la gestión de personas, procesos y negocios?*, fue respondida.

Con Respecto a la Hipótesis de la tesis que dice: *la gestión de personas, procesos y negocios, integradas a las dimensiones de filosofía y administración, permiten generar conocimiento para el desarrollo de las organizaciones*, se confirma en este estudio.

Vale resaltar el enfoque humanista del modelo supracitado, especialmente por el hecho de que los procesos decisorios en este sector conllevan impactos en la sociedad, especialmente en la vida financiera de sus clientes y en el desarrollo económico del país destacando la relevancia del estudio.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

ABEL, D.F (1980). **Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ADESOLA, S; BAINES, T (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business Process Management Journal**. v.11, n.1, p.37-46.

AGUILAR-ÁLVAREZ BAY, Tatiana (1998). **El lenguaje en el primer Heidegger**. México, D.F.: Fondo Cultural Económica.

AKTOUF, O (1996). **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas.

ALBUQUERQUE, L.G (2002). Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 35-50.

ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N.R.P. (Orgs.) (2009). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALDAY, H.E (2000). Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, Vol.3, Nº2, p.9-16.

ALLES, Martha (2005). **Gestión por competencias: el diccionario**. 2ª edición. Buenos Aires: Granica.

ALLES, Martha (2006). **Desempeño por Competencias: Evaluación 360º**. Buenos Aires: Granica.

ALMEIDA DE SOUZA, Meire; ANDRADE FILHO, João de (octubre de 2010). A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humanos. Suzano: **Revista Interfaces**, p.75. [http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/2/2\\_30.pdf](http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/2/2_30.pdf) [Disponível em 25 de febrero de 2013]

ALVES-MAZZOTTI, A. J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651.

ANSOFF, H. I (1965). **The Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill.

ANSOFF, H.I; McDONNELL, E.J (1993). **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas.

ARAÚJO, Luis César G (2007). **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A.

ARISTÓTELES (2005). **A Política**. Traducido por Torrieri Guimarães. São Paulo: Hemus.

ARON, Raymond (1982). **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo/DF: Martins Fontes/UnB.

ATTARAN, M (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. **Information & Management**, v. 41, p.585-596.

BARBOSA GOULART, Iris (2006). **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo, Brasil: Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda.

BARNEY, J.B (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17 (1), 99–120.

BARNEY, J.B (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Journal**, 26: 41–56.

BARROW, J-D (2000). **Teorias de tudo: a busca da explicação final**. Portugal, Instituto Piaget.

BASTOS, A.V.B; GRANGEIRO, R.R (2008). Modelo de gestão de pessoas agency-community. In: SIQUEIRA, M.M.M. [Organizadora]. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed.

BATITUCCI, M (2000). **Recursos Humanos 100%: A Função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

BAUER, Ruben (1999). **Gestão da mudança – Caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas.

BECKER, B.E; HUSELID, M.A; ULRICH, D (2001). **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus.

BERNÁRDEZ, Mariano L. (2008). **Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento**. Indiana, Estados Unidos: AuthorHouse.

BIANCHI, Patrizio; LABORY, Sandrine (2004). **The Economic Importance of Intangible Assets**. Estados Unidos: Ashgate Publishing Company.

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz (2004). Gestão contemporânea de pessoas - novas práticas, conceitos tradicionais. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. (1994). **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes (2006). **Excelência em gestão da qualidade em uma instituição federal de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, agosto.

BOTTOMORE, T (1988). **Dicionário do Pensamento Marxista**. Rio de Janeiro, Zahar Ed.

BOURG, D (1999). **Natureza e técnica**. Portugal, Instituto Piaget.

BOWMAN, E.H; SINGH, H; THOMAS, H (2002). The domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, p. 31-51.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (2003). **O que é educação**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense.

BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T.A (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar.

BRAVERMAN, Harry (1981). **Trabalho e capital monopolista**. São Paulo: Zahar.

BROOKING, Annie (1997). **El Capital Intelectual**: El principal active de las empresas del tercer milenio. Traducción de Juan Carlos Guix. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

BUCKINGHAM, Will et al. **O livro da Filosofia**. Trad. Douglas Kim. São Paulo: Globo, 2011.

CARBONE, P; BRANDÃO H (2009). **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

CARDENAS ESPINOSA, Rubén Darío (2004). **Direccionamiento Institucional de Empresas Sociales**: Caso Fondo de Empleados de la Universidad Autónoma de Manizales y FUNDECA – FEDAF. Alemania: Grin.

CARMELI, A (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. Department of Political Science, Graduate School of Business Administration, **Bar-Ilan University**. **Scandinavian Journal of Management**. Mgmt. 20, 375–392.

CARRIÓN MAROTO, Juan (2007). **Estrategia**: De la visión a la acción. 2<sup>da</sup> edición. Madrid, España: ESIC Editorial.

CERTO, S; PETER, J (1993). **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books.

CHANLAT, J.F (2001). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 4v.

CHIAVENATO, I (2000). **Como transformar RH em um centro de lucro**. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2003). **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Eslavier,

CHOWDHURY, Subir (2003). **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. Tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

CHRISTENSEN, Clayton M (2001). **O dilema da inovação**: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron.

COLENCI JR., A; GUERRINI, F.M (2003). Gestão da produtividade e competitividade. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (Ed.). **Gerenciamento na construção civil**. São Carlos: EESC/USPProjeto REENGE.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. (2003). **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.

CORAZZA, Sandra Mara (2002). **Para uma filosofia do inferno na educação** - Nietzsche, Deleuze e outros malditos afins. Belo Horizonte: Autêntica.

CORREA, Edgar Ing. M.Sc. (noviembre de 2006) **Gestiopolis**: Breve biografia de Peter Drucket. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm#mas-autor> [Disponível em 21 de febrero de 2013].

COULSON -THOMAS, Colin (1996). **Reengenharia dos processos empresariais**. Rio de Janeiro: Record.

CROOK, R.T. et al. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. **American Psychological Association. Journal of Applied Psychology**. v. 96, n. 3, 443–456.

CROSSMAN, S (1980). **Biografia do Estado moderno**. São Paulo: Livraria e Editora Ciências Humanas.

CUENCA CERVERA, J. Javier (2010). **Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales**. España: Instituto Nacila de Administración Pública.

CURY, Antonio (2005). **Organização e métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas.

DAVENPORT, T.H (1994). **Reengenharia de Processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Campus, Rio de Janeiro.

DELUCCA NETO, Dum (1999). Onde encontrar jovens talentos. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, v. 7, n. 74, p. 26-34, fev.

DESSLER, G (2004). **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson.

DEBEVOISE, T (2005). **Business Process Management with a Business Rules Approach**: implementing the service oriented architecture. Business Knowledge Architects, Inc, Canadá.

DE LANA, Carlos Roberto (2006). **Educação**: Filosofia da ciência: Karl Popper, falseabilidade e limites da ciência.  
<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/filosofia-da-ciencia-karl-popper-falseabilidade-e-limites-da-ciencia.htm> [Disponível em 23 de mayo de 2013].

DOBB, Maurice (1997). **A evolução do capitalismo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos (2000). **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas.

DREHER, Evaldo et al (1999). Guerra dos talentos. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **PGA - Programa de Gestão Avançada**: emas para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, cap. 4, p. 67-90.

DRUCKER, P.F (1999). **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, P.F (1976). **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar.

DUCASSE, T; DEMEYER, S. (Eds.) (1999). **The FAMOOS Object-Oriented Reengineering Handbook**. University of Bern, October.

DURKHEIM, Émile (1978). Da divisão do Trabalho Social. In: **Os Pensadores**: Durkheim. São Paulo: Abril Cultural.

DUTRA, J.S (2002). **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

DUTRA, Joel Souza (2004). **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. (2003). **El Capital Intelectual**: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos. Traducido por Jorge Cárdenas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. (2004). **El capital intelectual**: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Traducción de Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ENGELS, F (1981). **A Origem da família, da propriedade privada e do Estado**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

ESCOBAR, Gustavo (2008). **Ética, Introducción a su problemática y su historia**. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

ETZIONI, Amitai (1989). **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira.

FEIGENBAUM, A.V (1994). **Controle de qualidade total**. Makron Books, São Paulo.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel (1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira.

FISCHER, A.L (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, v. 1, p. 11-34.

FISCHMANN, A; ALMEIDA, M (1993). **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M.T.L. et al (2002). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (1997). **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (2001). **Gestão estratégica do conhecimento – Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas.

FOMBRUN, C; ICHY, N.M; DEVANA, M (1984). **A Strategic human resource management**. New York: John Wiley & Sons.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah (2002). **Destruição criativa**. Rio de Janeiro: Campus.

FREDERICO, Celso (1995). **O jovem Marx**. São Paulo: Cortez.

GABOR, Andrea (2001). **Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dois negócios**. Rio de Janeiro: Campus.

GALLEGO BERRÍO, Lina María et al. (2008). **El Dashboard Digital del Docente**. Colombia: Ediciones Elizcom.

GEORGE, Michael L (2004). **Lean Seis Sigma para serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GONÇALVES, J.E.L (2000). As empresas são grandes coleções de processo. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19. São Paulo: jan./mar.

GONZÁLEZ MILLÁN, José J; RODRÍGUEZ DÍAZ, Miryam T. (Enero-Junio 2010) Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. **Cuadernos de Administración**. Universidad del Valle, No. 43. Colombia.

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/3386> [Disponível em 24 de enero de 2013].

GOULART, I (2002). **Psicologia organizacional do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

GHEMAWAT, P (2000). **A estratégia e o cenário dos negócios**: Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman.

GORZ, André.(org.) (1976). **Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista**. Porto: Escorpião.

GORZ, A (2004). **Misérias do Presente e Riquezas do Possível**. São Paulo, Annablume.

GROVE, Andrew S (1997). **Só os paranóicos sobrevivem**. São Paulo: Futura.

GRUPPI, Luciano (1980). **Tudo começou com Maquiavel**. Porto Alegre: LPM.

GUBMAN, Edward (1999). **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus.

GURGEL, Claudio (2003). **A gerência do pensamento**: gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez.

HAMEL, Gary (2000). **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K (1995). **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus.

HAMMER, Michael (1997). **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus.

HAMMER, M; CHAMPY, J (1994). **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29.ed. Rio de Janeiro: Campus.

HARRINGTON, H.J (1993). **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books.

HARVEY, David (1993). **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola.

HATYCH, W.N; DYER, H.J (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 25: 1155-1178.

HEGEL, G.W.F (1992). **Fenomenologia do Espírito**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

HEIJDEN, Kees Van Der (2004). **Cenários**: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman.

HENDRY, C; PETTIGREW, A (1990). Human Resource Management: an Agenda for the 1990's, **International Journal of Human Resource Management**, v.1, n. 1, p.20.

HERRERO FILHO, Emílio (2005). **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

HOBBS, T (1983). Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. In: **Os pensadores: Hobbes**. São Paulo: Abril Cultural.

HOBBS, Eric (org.) (1979). **História do marxismo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, vol.1.

HOSKISSON, R.E; HITT, M.A; WAN, W.P; YIU, D (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Strategic Management Journal**, 25 (3), 417–456.

HUTT, Michael D; SPEH, Thomas W (2002). **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre: Bookman.

IADE-CIC (2003). El modelo "Intellectus" a examen: Nuevos desafíos. Modelo "Intellectus" **Documento Intellectus** No. 6. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

<http://www.madrimasd.org/revista/revista20/bibliografias/bibliografia1.asp#nota1>  
[Disponible en 9 de febrero de 2013].

ICHNIOWSKI, C. et. al. The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. **The American Economic Review**, v. 87, n., 3. (Jun.), pp. 291-313, 1997.

IDDEKINGE, V.H.C. et al (2009). Effects of selection and training on unit-level performance over time: a latent growth modeling approach - American Psychological Association. **Journal Of Applied Psychology**, v. 94, n. 4, 829–843.

INYANG, B.J (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. **International Bulletin of Business Administration**. v. 7. p. 23-36.

JANG, K (2003). A model decomposition approach for a manufacturing enterprise in business process reengineering. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v.16, nº3, p.210-218.

JIANG, K; LEPAK, D; HAN, K; HONG, Y; KIM, A (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**. Volume 22, Issue 2, June p.73–85.

KANTER, Rosabeth Moss (1996). **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Campus.



KAPLAN, R.; NORTON, D (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan-Feb.

KAPLAN, R.; NORTON, D (1996). **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R.; NORTON, D (1997). **A Estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus.

KAPLAN, R.; NORTON, D (2001). **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução Afonso C. Cunha Serra. Rio Janeiro.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2006). **Alignment**: Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergies. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2006). **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Traducción: Afonso Celso da Cunha Serra. 4<sup>ta</sup> Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée (2004). A estratégia do oceano azul. **Harvard Business Review**, outubro.

KOTLER, Philip (1998). **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.

KOTTER, J. P (2000). **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus.

KOZLOWSKI, S.W.J; KLEIN, K.J (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: KLEIN, K.J; KOZLOWSKI, S.W.J. (Eds.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**: Foundations, extensions, and new directions: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.

KUHN, T (1997). **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo, Perspectiva.

LADO, A.A; WILSON, M.C (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of Management Review**, 19 (4), 699–727.

LE BOTERF, Guy (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed.

LEE, Hau L (2004). Cadeia de Suprimento Triplo A. In: **Harvard Business Review**, outubro.

LIMA, Eurenice (2006). Toyota: a inspiração japonesa e os caminhos do consentimento. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial.

LÓPEZ CABARCOS, María Ángeles, et al. (2005). **Capital Humano como Fuente de Ventajas Competitivas**: Algunas reflexiones y experiencias. España: Netbiblo.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam (2003). **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Traduzido por: Luciane de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman.

LUFTMAN, J (2000). Assessing Business: IT Alignment Maturity. **Communications of AIS**, v.4, article, 14 dec.

MAHONEY, J.T; SANCHEZ, R (1997). Competence theory building: reconnecting management research and management practice. In: HEENE, A., SANCHEZ, R. (org.). **Competence-based strategic management**. Chichester: John Willey, p.46.

MARRAS, J.P (2011). **Administração de recursos humanos**. Do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura.

MARTÍN-ALCÁZAR, F; ROMERO-FERNÁNDES, P.M; SANCHEZ-GARDEY, G (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, pp. 633-659.

MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo (2005). **Teoría avanzada de organización y gestión**: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas. Colombia: Unibiblos.

MARUCCI, J.C; TORTATO, U (2000). **Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos**: uma interação necessária. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santa Catarina.

MARX, Karl (s.d). **Crítica da Filosofia do Direito de Hegel**. Lisboa: Editorial Presença.

MARX, Karl (1982). **O capital**. São Paulo: Difel, vol.1, livro 1.

MARX, Karl (1984). **A ideologia alemã**. São Paulo: HUCITEC.

MARX, K (2004). **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. São Paulo: Boitempo editorial.

MARX, K; ENGELS, F (1984). Manifesto comunista. In: **Obras escolhidas**. São Paulo: Alfa Ômega, v.1.

MASCARENHAS, A.O (2008). **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning.

MASI, Domenico de (2010). **O Futuro do Trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

MAULL, R; CHILDE, S (1994). Business process re-engineering: an example from the banking sector. **International Journal of Service Industry Management**, v.5, nº3, p.26-34.

MAXIMIANO, A. C. Amaru (2000). **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas.

MEIRELLES, A; GONÇALVES, C (2001). O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C.A; REIS, M.T; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: FMG/CEPEAD.

MEDA, D (1999). **O Trabalho**: um valor em via de desaparecimento. Portugal, Fim do século.

MERTINS, Kai; HEISING, Peter; VORBECK, Jens (2003). **Knowledge Management**: Concepts and Best Practices. 2<sup>da</sup> Edición. Nueva York: Springer.

MÉSZÁROS, István (1989). **Produção destrutiva e Estado capitalista**. São Paulo: Ensaio.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD, Helen; AXELROD, Beth (2002). **A guerra do talento**. Rio de Janeiro: Campus.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (1993). **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.

MINTZBERG, H (1973). Strategy – Making in Three Modes, **California Management Review**, v. 16, nº 2, Winter, p. 44-53.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J (2000). **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B (2001). **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

MORENO SARDA, Amparo. (1988) **La otra “política” de Aristóteles**. Barcelona: Editorial Icaria, S.A.

MOTTA, F.C.P (2001). **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thonson Learning.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de (2008). **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning.

MÜLLER, C.J (2003). **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO –**

**Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MUNCK, Luciano (2005). **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná.** 190 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEELY, A (1998). **Measuring Business Performance: Why, what and how.** London: The Economist/ Profile Book.

NEELY, A.; AUSTIN, R (2003). Measuring performance: The operational perspective. In NEELY, A. (Ed.) **Business Performance Measurement: theory and practice.** Cambridge: Cambridge University Press, p. 41-50.

OBESO, Carlos (2003). **Capital Intelectual.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

OLIVEIRA, D (2004). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas.

ORLICKAS, E (2001). **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégias.** São Paulo: Makron Books.

PALOMO VADILLO, María Teresa (2010). **El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid.** Pozuelo de Alarcón: ESIC.

PARIKH, Jagdish (1997). **Intuição: A nova fronteira da Administração.** São Paulo, Brasil: Editora Pensamento-Cultrix Ltda.

PENA BRANDÃO, Hugo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás (2001). Organização, Recursos Humanos e Planejamentos. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> [Disponível em 23 de febrero de 2013].

PENROSE, E (1959). **The Theory of the Growth of the Firm.** London: Basil Blackwell.

PERRENOUD, Philippe (1999). **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

PHILLIP, Jack J. Ph.D. (2006). **Invertir en el capital humano: Estrategias para no gastar demasiado... o demasiado poco.** Traducido por Emili Atmella. Barcelona: Ediciones Deusto.

PLOYHART, R; MOLITERNO, T (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of Management Review.** v. 36, No. 1, 127-150.

POPPER, Karl (2012). **A Lógica da Pesquisa Científica**. 18 ed. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix Ltda.

PORTER, M.E (1980). **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.

PORTER, M.E (1985). **Competitive Advantage**. New York: The Free Press.

PORTER, E. Michael (1996). **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, Michael E (1992). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, E. Michael (1996). **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M (2000). A nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ed. especial, p.17-28, mar-abr.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G (1990). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), 79–91.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2013). **Polimatía. Sabiduría que abarca conocimientos diversos**. Disponible en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=pol%C3%ADmata>>. [Disponible en 23 de mayo de 2013].

REED, R; DEFILLIPPI, R.J (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, 15(1), 88–102.

REICH, Robert (2008). **Supercapitalismo: como o capitalismo tem transformado os negócios, a democracia e o cotidiano**. Rio de Janeiro: Elsevier.

REZENDE, José Francisco (2005). **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

RIESCO GONZÁLEZ, Manuel (2006). **El Negocio es el Conocimiento**. España: Ediciones Díaz Santos.

RIFKIN, J (1999). **O século da Biotecnologia**. São Paulo, Makron Books.

ROBBINS, S (2003). **Organizational Behavior**. 10 ed. New Jersey: Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen Paul (2005). **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

RODRÍGUEZ RUIZ, Óscar (27 y 28 de noviembre de 2003). Mesa Redonda de Gestión de Información y su relación con el mercado: Capital Relacional y Estrategia. **V Jornadas de Gestión de la Información**. El nuevo entorno: contenidos, orientación al mercado y aprendizaje. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CGsQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.sedic.es%2Fdocumentos\\_boletin\\_km%2F5jornadas\\_oscar\\_rodriguez.ppt&ei=IOQWUfe-OJHc8ATEhYHgBw&usg=AFQjCNHSxu0CNZ7QRajvPdtjbYY\\_5plzYQ&bvm=bv.42080656,d.eWU](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CGsQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.sedic.es%2Fdocumentos_boletin_km%2F5jornadas_oscar_rodriguez.ppt&ei=IOQWUfe-OJHc8ATEhYHgBw&usg=AFQjCNHSxu0CNZ7QRajvPdtjbYY_5plzYQ&bvm=bv.42080656,d.eWU) [Disponible en 9 de febrero de 2013]

RONDEAU, Alain (1996). A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, vol. III. São Paulo: Atlas.

ROOS, Johan et al. (2001). **Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa**. Traducción de Carlos Osés Torrón. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (2005). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman.

RUMELT, R (1984). Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Ed.). **Competitive strategic management** (556–570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

RUMMLER, G.A; BRACHE, A.P (1994). **Improving Performance**. São Paulo: Makron Books. (Melhores Desempenhos das Empresas)

SALOMON, Robert C (2006). **Ética e excelência: Cooperação e integridade nos negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

SAMPAIO LANA, Manuela; PARADELA FERREIRA, Victor Cláudio (abril/mayo de 2007). **Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas**. Juiz de Fora: Estação Científica. <http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf> [Disponible en 25 de febrero de 2013].

SANCHEZ, R; HEENE, A (1997). Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. In: HEENE, A; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, p.21.

SÁNCHEZ DÍAZ, Marley (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. **ACIMED** Vol. 13 No. 3. ISSN 1561-2880. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci060605.pdf> [Disponible en 2 de febrero de 2013]

SÁNCHEZ MEDINA, A.J. et al. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. Volumen 13, N° 2, 2007, págs. 97-111.

SANCOVSCHI, M (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, no.2, p.64-67, abr/jun.

SANTILLÁN DE LA PEÑA, Montserrat (2010). **Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI**. España: Netbiblo S.L.

SANTOS, Fernando César Almada (1999). **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas.

SARACHO, José María (2005). **Um modelo general de Gestão por Competencias**. Santiago: RIL editores.

SCHOLTES, P.R (1999). **O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

SCHUMPETER, Joseph A (1984). **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar.

SCHWARTZ, Peter (1995). **A arte da previsão**. São Paulo: Scritta.

SELKER, Gregory L.; SRIKANITA, Paam PhD. (Marzo de 2004). **Analysis of the Hay-McBer approach and side-by-side comparison to Performance-Values Assessment**. Selker Leadership. <http://www.selkerlead.net/news-ideas/wp-content/uploads/2009/06/analysis-of-hay-mcber-in-comparison-to-pva.pdf> [Disponible en 4 de marzo de 2013].

SINISTERRA, Rubén Darío (10 de octubre de 2006). Inovação: Propiedad intelectual e inovação en la UFMG (Universidad Federal de Minas Gerais). **UFMG Diversa – Revista de la Universidad Federal de Minas Gerais**. <https://www.ufmg.br/diversa/10/artigo1.html> [Disponible en 21 de febrero de 2013].

SNELL, S.A; YOUNDT, M.A; WRIGHT, P.M (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. In: FERRIS, G. (Ed.), **Research in personnel and human resources management**, v. 14, pp. 61–90.

SORET DE LOS SANTOS, Ignacio (2008). **Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa “respuesta eficiente al consumidor” – Efficient Consumer Response**. Madrid: Esic Editorial.

STEWART, T.A (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. London: Nicolas Brealey Publishing.

STEWART, Thomas A. (1998). **La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual**. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.

STEWART, Thomas A. (28 de mayo de 2001). Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come. **Revista Fortune**. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2001/05/28/303836/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/05/28/303836/index.htm) [Disponible en 15 de enero de 2013].

SZYMANSKI, Heloisa (Org.) (2002). **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva**. Brasília: Plano.

TACHIZAWA, T; RESENDE, W (2000). **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books.

TAYLOR, Frederick Winslow (1990). **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas.

THOMPSON JR., A; STRICKLAND III, A (2000). **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira.

TRAGTENBERG, Maurício (1980). Weber: Vida e obra. In: **Os Pensadores: Weber**. São Paulo: Abril Cultural.

TRAGTENBERG, Maurício (1992). **Burocracia e ideologia**. São Paulo, Ática.

TROTTA, Wellington (2009) **Revista de Sociología e Política**. El pensamiento político de Hegel a la luz de su filosofía del derecho. Vol. 17. Núm. 32. Curitiba, febrero.

ULRICH, D (1996). **Human Resource Champions**. Boston: Harvard University Press.

VAISMAN, Ester (1989). A ideologia e sua determinação ontológica. **Revista Ensaio**, nº. 17/18. São Paulo, p.425.

VALHONDO, Domingo (2010). **Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad**. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos, S.A.

Varios Autores (2005). **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades**. Vol. 4. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis Ltda.

VIEDMA MARTI, José M<sup>a</sup>. Dr. (2001). **La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual**.

<http://www.telefonica.net/web2/gestiondelcapitalintelectual/publicaciones/gci->

VIEDMA MARTÍ, José M<sup>a</sup>. y CABRITA, Maria do Rosário (2012). **Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital; Benchmarking Systems**. Londres: Palgrave Macmillan.

VIEIRA SOARES, Andrea; RODRIGUES DE ANDRADE, George Albin (2010). **Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**. Rio de Janeiro: FGV. Pág. 487. [http://www.aedb.br/seget/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf) [Disponível em 25 de fevereiro de 2013].

VILORIA MARTÍNEZ, Gonzalo et al (2008). **Medición y Valoración del Capital Intelectual**. Madrid, España: Fundación EOI.



- WEBER, Max (1994). **Economia e sociedade**. Distrito Federal: UnB, v.1.
- WERNERFELT, B (1994). A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-80.
- WESTWOOD, J (2007). **Como redigir um plano de marketing**. São Paulo: Makron Books.
- WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO. Vicente. (Coord.) (2004). **Remuneração e carreira por habilidade e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- WRIGHT, P.M; MCMAHAN, G.C; MCWILLIAMS, A (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, 5 (2), 301–326.
- WRIGHT, M.P. et al (2001). Human resources and the resource based view of the firm. School of Industrial and Labor Relations, Cornell University. **Journal of Management**, 27, 701–721.
- WRIGHT, P.M; SNELL S.A; DYER, Lee (2005). New models of strategic HRM in a global context. **Int. J. of Human Resource Management**, 2005 v. 16, n. 6, p. 875–881.
- ZARIFIAN, Philippe (2001). Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- ZARIFIAN, Philippe (2003). **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

**1. Identificación del material bibliográfico**      Tesis Doctoral      Tesis Magíster

**2. Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	<b>DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN</b>
-----------------------------	------------------------------------

<b>Área de conocimiento</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
-----------------------------	-----------------------

**3. Identificación Institucional**

<b>Título</b>	<b>LA INTERRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA FISOLOFÍA Y DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS, PROCESOS Y NEGOCIOS</b>
---------------	--

<b>Autor</b>	<b>ANDRÉ ROGÉRIO BERTO</b>
--------------	----------------------------

<b>Tipo y Nº de documento</b>	<b>Cédula de Identidad 5.203.463-9 SSP PR</b>
-------------------------------	---

<b>Director</b>	<b>NILDA TAÑSKI</b>
-----------------	---------------------

<b>Tipo y Nº de documento</b>	<b>DNI 13558066</b>
-------------------------------	---------------------

<b>Nº de páginas</b>	<b>376 páginas</b>
----------------------	--------------------

**Fecha de defensa: 30/04/2015**

**Fecha de entrega del archivo: 30/04/2015**

**4. Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación<sup>1</sup>**      SI      NO

**Puede ser liberado para publicación<sup>2</sup>**      Total      Parcial      Despues de un año

**En caso de publicación parcial, señale las restricciones:**

- Sumario
- Capítulos. Especifique:
- Bibliografía.
- Otras restricciones:

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

\_\_\_\_\_  
Firma del Autor

\_\_\_\_\_  
Firma del Director de Tesis

Posadas – Misiones - Argentina

30/04/2015  
Fecha

<sup>1</sup> En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

<sup>2</sup> Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.

## Anexo I

Estimado gestor(a),

Esta pesquisa es parte decisiva para la conclusión de tesis del doctorado en la área de administración y tiene la intención de reunir informaciones que servirán de base para explicar cómo las dimensiones de la filosofía y de la administración están interrelacionadas para la comprensión de la gestión de personas, procesos y negocios en las organizaciones. En este sentido, solicito su contribución para rellenar el cuestionario a seguir y agradezco de antemano su colaboración. Vale recordar que la pesquisa no publicará nombres u otras informaciones que puedan revelar la identidad de los entrevistados y la empresa investigada.

### Filosofía en la Administración

Los primeros rudimentos de la filosofía se obtienen desde que el hombre primitivo comenzó a reflexionar sobre sus acciones. El mundo se tornó una aldea global. Las teorías administrativas pueden ser entendidas a través de los diferentes periodos históricos direccionados a una Teoría del Conocimiento y una Ética.

Las inmensas transformaciones en el mundo de la tecnología implican en procesos vertiginosos de transformación social en relación a los cambios del modo de pensar en una nueva dimensión antropológica. El impacto de la globalización de la tecnología es mundial. Como ejemplo, las consecuencias que podemos tener de la aplicación ilimitada de la ingeniería genética, no apenas aplicada a los animales y plantas, sino al ser humano. Este hecho ya implica en la búsqueda de una nueva concepción de ser humano. El cuestionamiento se extiende a muchos sectores de la actividad humana y está transformándose en un cuestionamiento cada vez más radical, así como en las estructuras de las instituciones sociales, políticas y económicas de un país.

#### 1. La Filosofía en la Administración es importante ya que: (marque cuantos ítems sean necesarios)

- a. ( ) Además de desempeñar un papel fundamental en la formación del pensamiento administrativo, trae a la luz las certezas más comunes de la administración, reformulándolas críticamente;
- b. ( ) Permite que el administrador, así como los estudiosos de la administración, entre en contacto con las varias partes de sí mismo, tomándolo como punto de referencia para desencadenar las acciones que podrán modificar algunas partes de la estructura empresarial.;
- c. ( ) No creo que el conocimiento filosófico interfiera en el pensamiento administrativo.;
- d. ( ) La filosofía puede auxiliar al administrador y gestor en el desarrollo de sus habilidades gerenciales.;
- e. ( ) Por ser la filosofía considerada como ciencia madre y enseñar el cuestionamiento continuo, puede ser una excelente aliada para el desarrollo del espíritu filosófico de pesquisa, estudios y cuestionamientos para la mejoría continua del mundo del trabajo en búsqueda de mejores resultados.;

Comentarios:

---



---



---

**2. En su opinión, la formación del administrador y la contribución de la filosofía debe estar direccionada a: (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a.  Preparación de la vida en sociedad;
- b.  Aptitud para atender a las demandas técnicas y científicas y también en el reconocimiento del propio valor como persona y del valor de los demás.
- c.  Capacidad de establecer vínculos sociales de respeto hacia el prójimo y el medio ambiente en la construcción de una visión de mundo coherente y crítica.
- d.  Entendimiento del sentido de ética y moral, la cualificación del bien y del mal y la mejor forma de actuar colectivamente.
- e.  Otros:

---

Comentarios:

---



---



---

**3. Tomando en cuenta los cambios filosóficos que influenciaron generaciones y que fueron provocadas por la crisis y reestructuración del capitalismo en la sociedad global, se puede afirmar que hoy para mantenerse en el mercado de trabajo: (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a.  El profesional debe ser capacitado.
- b.  El profesional debe ser polivalente.
- c.  El profesional debe ser emprendedor.
- d.  El profesional debe ser competente.
- e.  El profesional debe evolucionar con la sociedad.

Comentario:

---



---



---

**4. En su opinión, ¿qué impide que el profesional se comprometa a su trabajo? (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a.  Falta de perspectiva de crecimiento en la empresa.
- b.  Condiciones de trabajo inadecuadas.
- c.  Falta de motivación.
- d.  Baja remuneración.
- e.  Otros:

---

Comentarios:

---



---



---

**5. ¿Qué piensa ser lo más importante para el ser humano hoy en día?**

- a.  Cuestiones trascendentales. (espirituales, etc.)
- b.  Cuestiones materiales.

Comentarios:

---



---



---

**6. Aristóteles dice que una ciudad ideal debe ser capaz de asegurar la felicidad de sus habitantes. Transponiendo este pensamiento para el mundo de trabajo, ¿usted se siente feliz en su organización o empleo?**

- a.  Sí. ¿Por qué?
- b.  No. ¿Por qué?

Comentarios:

---



---



---

**7. En el programa de entrenamiento de la empresa, ¿hay alguna disciplina específica para la ética en los negocios?**

- a.  Sí. ¿Cuál?
- b.  No

Comentarios:

---



---



---

**8. En los objetivos de la Empresa, ¿existen referencias a dimensiones de desempeño de la organización que no sean únicamente Económicos?**

- a.  Sí. ¿Cómo se monitorean los resultados?
- b.  No

Comentarios:

---



---



---

**9. Adam Smith, conocido como el Padre de la Economía, buscó demostrar que la riqueza de las naciones resultaba de la actuación de individuos que, movidos inclusive (y no apenas exclusivamente) por su propio interés (self-interest), promovían el crecimiento económico y la innovación tecnológica. ¿La empresa posee programas de motivación y valorización del funcionario?**

a - ( ) Sí. ¿Cuál(es)?

b - ( ) No

Comentarios:

---



---



---

**10.** Según Karl Marx, el Capitalismo transformó al trabajo en mercadería. En su opinión, ¿la empresa considera y trata al trabajo como mercadería?

a - ( ) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**11.** Un concepto importante de Karl Marx fue la plus-valía, o sea, cuánto la fuerza de trabajo le rinde al capitalista. En su opinión, ¿la empresa utiliza a la fuerza de trabajo con fines exclusivos de lucro?

a - ( ) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**12.** Según Popper, la experiencia es el verdadero determinante del conocimiento. ¿La empresa promueve oportunidades de experiencias a sus funcionarios como participación en ferias, eventos, entre otros, que promuevan el aumento de conocimiento práctico?

a - ( ) Sí. ¿De qué forma? \_\_\_\_\_

b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**13.** Karl Marx afirma que el trabajo es el medio por el cual el hombre se exterioriza y crea un mundo objetivo y humano. ¿La empresa posee canales directos para relacionarse con sus funcionarios por medio de los cuales ellos puedan dar sugerencias, exponer crítica, etc.?

a - ( ) Sí. ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

- 14.** La filosofía de una empresa está directamente vinculada a su cultura, la cual incluye patrones de comportamiento, las ideas centrales que son transmitidas por sus acciones y también el conjunto de sus valores. A partir de su filosofía organizacional, sus valores y su cultura, la organización es capaz de estructurarse y realizar sus propósitos principales. ¿La empresa divulga ampliamente a su filosofía organizacional, sus valores y su cultura a todos sus funcionarios?

a - ( ) Sí. ¿De qué forma? \_\_\_\_\_  
 b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

- 15.** ¿Cree que las orientaciones de conductas éticas en el trabajo limitan a la actuación estratégica de la Empresa delante del mercado y sus competidores?

a - ( ) Sí. Justifique: \_\_\_\_\_  
 b - ( ) No. Justifique. \_\_\_\_\_  
 c - ( ) A veces. Justifique. \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

- 16.** En relación a la Filosofía en la Administración, señale apenas una respuesta para cada afirmación:

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La Filosofía es importante para la Ciencia de la Administración.							
b. La Filosofía puede influir en el pensamiento del Administrador.							
c. El conocimiento filosófico puede llevar al administrador a tomar decisiones inteligentes.							
d. Una formación más humanista puede traer beneficios al administrador actual.							
e. En la administración, la Filosofía está calcada en las creencias básicas que las personas deben tener y por las cuales son dirigidas.							



f. Una filosofía puede ayudar a una organización a mantener su sentido de singularidad al declarar lo que es y lo que no es importante. También ofrece eficiencia en la planificación y coordinación entre personas que comparten una misma cultura.						
g. Ninguna decisión debe limitarse al análisis de los aspectos técnicos, económicos o circunstancias de las cuestiones. La decisión debe ser humana de dimensión ética.						
h. La cultura organizacional actual en la Empresa, o sea, el conjunto de valores, creencias y comportamientos, facilita el desarrollo de las competencias individuales.						
i. Las políticas de negocios de su organización evitan negocios con instituciones que no posean estándares éticos elevados.						
j. Una empresa que actúa con principios éticos bien delineados puede obtener un desempeño superior.						
k. La preocupación más importante en esta organización es el bien de todas las personas que en ella trabajan.						
l. En esta empresa se espera, sobretodo, que las decisiones respeten a cada persona que trabaja en esta organización.						
m. Todos de la organización están muy interesados en defender lo que es mejor para la comunidad a la cual pertenecemos.						
n. En esta empresa, se espera que las decisiones estén de acuerdo con lo que es globalmente mejor para los empleados.						
o. En esta empresa, se espera que las decisiones estén de acuerdo con lo que es globalmente mejor para la sociedad.						
p. En esta empresa, las personas siguen sus propias reglas personales y morales.						
q. En esta empresa, la mayoría de las veces, las personas se interesan sobretodo en buscar satisfacer sus propios intereses.						
r. En esta empresa, se espera que las decisiones contribuyan, por encima de todo, a los lucros de la organización.						
s. En esta empresa, las decisiones son consideradas correctas cuando contribuyen para aumentar los lucros de la organización.						
t. En esta organización, las personas se preocupan, sobretodo, con la ley y los códigos éticos.						
u. En esta empresa, las personas se preocupan más por cumplir con las leyes de que con las reglas y procedimientos de la propia organización.						
v. Mi profesión es importante porque de ella resulta la circulación de moneda, necesaria para mover la economía, propiciando el desarrollo del país.						

w. El ejercicio de mi profesión es una forma de retribuir a la sociedad y educación que tuve la oportunidad de recibir. Así, puedo contribuir para mejorar la vida financiera de las personas.						
x. Mi trabajo es el medio por el cual puedo realizarme como profesional al constituir la forma de ganar la vida y de sustentar a mi familia.						
y. El trabajo confiere dignidad al ser humano. De esta forma, busco ejercer mi profesión con diligencia, cumpliendo las obligaciones que hacen parte de mi trabajo.						
z. Las teorías presentes en el universo de gestión empresarial, ya sea la Teoría Científica de Taylor, la Teoría Clásica de Henry Fayol, la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría Comportamentalista, la Teoría de la Información o la Teoría Holística, poseen fundamentos filosóficos que responden a las cuestiones esenciales de la existencia humana.						
aa. Aristóteles: La calidad propia del trabajo, cualquiera que sea, es oponerse al dominio de la razón y de la libertad a lo que el hombre puede conocer de más elevado.						
ab. Karl Marx: El trabajo, concebido como la meditación por excelencia entre el hombre y la naturaleza, es la expresión propia de su esencia y, por tanto, una categoría universal. La contemporaneidad no conoce muy bien a una realidad que designe a la palabra trabajo.						
ac. Friedrich Hegel: El trabajo tiene un aspecto no apenas económico, como se piensa comúnmente, mas también filosófico en la medida en que forma la consciencia en dirección hacia la universalidad.						
ad. Adam Smith: La división del trabajo es un factor evolucionario poderoso a propulsar la economía.						
ae. Marcel Mauss: El trabajo se mostraba y se muestra como un “hecho social total”. Gracia a él, entramos en contacto con individuos que no pertenecen al círculo privado y familiar de nuestros íntimos, al menos después del periodo escolar. Gracias a él nos integramos, de manera activa, a la red de interdependencias constitutiva de la Sociedad. Nos permite efectivamente a afirmar nuestra utilidad frente a los demás.						
af. Sócrates: administrador es capaz de administrar cualquier cosa, desde un lugar, hasta una ciudad.						
ag. Francis Bacon: fundador da Lógica Moderna que se preocupa en separar experimentalmente lo que es esencial de lo que es accidental o accesorio.						
ah. René Descartes I: Principio de la duda sistemática o evidencia – no aceptar un evento sin pruebas relevantes.						

<p>ai. René Descartes II: Principio del análisis o descomposición – separar a las partes del todo con el objetivo de encontrar soluciones para los conflictos más focalizados.</p>						
<p>aj. René Descartes III: Principio de la síntesis o composición – organizar a los pensamientos y raciocinio, a partir de lo más simple a lo más complejo.</p>						
<p>ak. René Descartes IV: Principio de enumeración o verificación – garantizar que nada fue perdido u olvidado.</p>						
<p>al. Hobbes: El hombre no es capaz de gobernarse, por tanto, necesita de autoridad para imponer el orden y organizar a la vida social.</p>						
<p>am. David Hume: explica qué y cómo son las persona y cuál es la esencia de la naturaleza humana. También explica a todas las otras ciencias. Esto sucede porque todas las ciencias, como la matemática y la física, están relacionadas directamente a las personas, pues la propia razón, que es el fundamento de la matemática y la física, forma parte de la naturaleza humana.</p>						
<p>an. Karl Popper I: la experiencia es la verdadera determinante del conocimiento.</p>						
<p>ao. Karl Popper II: el lenguaje humano es caracterizado por sus funciones descriptivas y argumentativas: la primera hace del lenguaje un vehículo de verdad o falsedad (es ambivalente) y la segunda requiere una expresión y pensamientos claros que actúen contra la ambivalencia – tal es efectuado a través de la crítica, presentando razones para sustentar a una determinada concepción y señalando las dificultades y contradicciones en otra concepción.</p>						
<p>ap. Thomas Kuhn: la ciencia es una actividad social compuesta por estructuras de pensamiento y métodos de pesquisa primaria, llamados paradigmas, los cuales, a su vez, evolucionan y se tornan una práctica común, por ejemplo, una hipótesis, hasta que el desarrollo de nuevas revoluciones la substituya por otra.</p>						
<p>aq. Frederick Winslow Taylor: el objetivo principal de la administración es el de asegurar el máximo de prosperidad del estándar y, al mismo tiempo, el máximo de prosperidad del empleado. Existe una relación de causa y efecto entre productividad y salario. El aumento de la productividad garantiza al trabajador un aumento de salario a través del pago por pieza.</p>						
<p>ar. Henry Ford: la aplicación de métodos de pesquisa auxilian a identificar la mejor manera de trabajar y la selección y entrenamiento científico de los trabajadores.</p>						

as. Henri Fayol: la actividad gerencial es definida en términos de las funciones de planificación, organización, comando, coordinación y control. La empresa es un sistema abierto.						
at. Weber: existen conflictos en el interior de las organizaciones. La burocratización de las relaciones es una forma de contener en el interior de determinados parámetros a la disputa entre diversos intereses sin eliminarlos. Esos parámetros son cada vez más estrechos y dependientes de los intereses del grupo que ejerce el dominio burocrático.						
au. Elton Mayo: el conocimiento del lado humano del trabajador como condición para el aumento de la productividad, lo que constituye un tipo de corporativismo cuyo cumplimiento cabe a la elite de los administradores de la industria.						
av. Abraham Maslow: énfasis en las personas dentro del contexto organizacional más amplio.						
aw. Alfred Chandler: no hay un método o técnica generalmente válida, óptima o ideas para todas las situaciones: lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podrá ser apropiado para una situación determinada.						
ax. Deming: la gestión de la calidad total consiste en una estrategia de administración orientada a desarrollar consciencia de la calidad en todos los procesos de la organización. Se llama total porque su objetivo es la implicación no solo de la empresa entera más también de la organización extendida: proveedores, distribuidores y demás socios de negocios.						
ay. Rensis Likert: la teoría participativa es un proceso que objetiva el desarrollo de la empresa sin dejar de lado a la participación del individuo.						
az. Christian Smuts: la empresa no puede ser vista como un conjunto de departamentos (departamentalización) que ejecutan actividades aisladas, pero sí como un conjunto único, un sistema abierta en continua interacción.						

**Fuente:** Elaboración propia

## ADMINISTRACIÓN

El término "administración" viene del latín *administratio*, que significa *dirección, gerencia*. O sea, es el acto de administrar o manejar negocios, personas o recursos, con el objetivo de alcanzar metas definidas.

La Administración o Gestión es la ciencia social que estudia y sistematiza las prácticas usadas para administrar.

La Administración es frecuentemente tomada como sinónimo de Administración de Empresas. Sin embargo, esto solo hace sentido si el término empresa fuera considerado como sinónimo de organización, que significa los esfuerzos humanos organizados, hechos en común, con un fin específico, un objetivo. Lo adecuado sería considerar a la Administración de Empresas como una subárea de la Administración, una vez que trata de organizaciones que pueden ser públicas, sociedades de economía mixta o privadas, con o sin fines de lucro.

Hay autores que consideran a la Administración como una área interdisciplinaria del conocimiento, una vez que se utilizan métodos y conocimientos de diversas ciencias, como Contabilidad, Derecho, Economía, Filosofía, Psicología, Sociología, etc.

## Capital Intelectual

Capital intelectual es el nombre dado a toda la información transformada en conocimiento que se agrega a aquellos que usted ya posee. Es formado por capital humano, capital estructural y capital relacional.

Capital humano es el conjunto de capacidad, conocimientos, competencias y atributos de personalidad que favorecen la realización de trabajo de modo a producir valor económico. El Capital Estructural puede ser definido como un conjunto de sistemas administrativos, conceptos, modelos, rutinas, cultura de la organización, marcas, patentes y sistemas de informática que permiten a la organización funcionar de manera efectiva y eficiente. El Capital Relacional es formado por el conocimiento generado y por el carácter desarrollado en el relacionamiento de una empresa con clientes, empleados, proveedores o socios. El capital de relacionamiento, también llamado de capital relacional es formado por las relaciones de la organización con sus diversos stakeholders o accionistas como los clientes, proveedores, socios tecnológicos, inversionistas y órganos públicos y ambientales, que también está vinculado a la capacidad de negociación y de atendimento a los mismos.

**1. ¿Tiene conocimiento sobre la importancia (valor) del capital intelectual de su empresa?**

- a - ( ) Sí  
b - ( ) No

Comentarios:

---



---



---

**2. ¿La empresa utiliza un proceso formal para medir el capital intelectual?**

- a - ( ) Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
b - ( ) No. Justifique. \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**3. Enumere por orden de importancia los aspectos considerados en la contratación de funcionarios. (01: menos importante - 05: más importante)**

- a - ( ) Grado de instrucción  
 b - ( ) Experiencia profesional  
 c - ( ) Conocimientos Técnicos  
 d - ( ) Información personal  
 e - ( ) Relacionamiento profesional

Comentarios:

---



---



---

**4. Enumere por orden de importancia a las iniciativas y componentes de Capital Intelectual que son, en su autoevaluación de los gestores, mejor desarrollados dentro de la organización. (01: menos importante - 05: más importante).**

- a - ( ) Trabajo en equipo  
 b - ( ) Inversión en entrenamiento  
 c - ( ) Índice de rotación  
 d - ( ) Gerenciamiento de la marca/imagen  
 e - ( ) Conocimiento técnico  
 f - ( ) Nivel de escolaridad  
 g - ( ) Experiencia profesional  
 h - ( ) Satisfacción / Motivación de los funcionarios  
 i - ( ) Diseminación de conocimiento  
 j - ( ) Captación de nuevos clientes  
 k - ( ) Habilidad de Liderazgo  
 l - ( ) Desarrollo creativo e innovador

**5. ¿Usted considera que la utilización de elementos que componen el capital intelectual como herramienta en el proceso decisorio pueda llevar a decisiones más eficientes y eficaces por la Dirección de la Empresa?**

- a - ( ) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**6. En relación al Capital Intelectual de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:**

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Los colaboradores de la empresa le agregan valor.							

b. La empresa tiene a diferenciarse por lo que sabe y por la forma en que consigue hacer uso del conocimiento.							
c. La empresa incentiva la educación continuada de sus funcionarios.							
d. Los colaboradores siempre están buscando nuevos conocimientos para implementar en la Empresa.							
e. La empresa valoriza más al capital relacional que al capital estructural.							
f. Para la empresa, el incentivo al cambio organizacional es muy importante.							
g. Para la empresa, la ganancia de posición estratégica es muy importante.							
h. El Capital Estructural (conjunto de sistemas administrativos, conceptos, modelos, rutinas, cultura de la organización, marcas, patentes y sistemas de informática) es muy importante y hace parte de la gestión estratégica de la empresa.							
i. El capital relacional (sus diversos stakeholders o accionistas como los clientes, proveedores, socios tecnológicos, inversionistas y órganos públicos y ambientales y otros) es muy importante y hace parte de la gestión estratégica de la empresa.							
j. Para la empresa, la promoción de formación a los funcionarios es muy importante.							
k. Para la empresa, la mejoría de procesos es muy importante.							

Fuente: Elaboración propia

## Gestión del conocimiento

El concepto gestión del conocimiento parte de la premisa de que todo el conocimiento existente en la empresa, en la cabeza de las personas, en las venas de los procesos y en el corazón de los departamentos también pertenece a la organización. En contrapartida, todos los colaboradores que contribuyen para ese sistema pueden beneficiarse de todo el conocimiento presente en la organización. La creación y la implementación de procesos que generen, almacenen, administren y diseminen el conocimiento representan el más reciente desafío que las empresas deben enfrentar.

### 1. ¿Su empresa posee algún proyecto para administrar el conocimiento?

a - ( ) Sí, implementado

b - ( ) Sí, en implementación

c - ( ) No, pero está en estudio

d - ( ) No

Si su respuesta es **NO**, siga a la pregunta 13.

---

**2. De las tecnologías abajo mencionadas, marque con I (indisponible), D (disponible) y F (implementadas con enfoque en la gestión del conocimiento).**

- |  |  |
|--|--|
| a - ( ) Acceso a la internet             | b - ( ) Intranet                       |
| c - ( ) Sistema de Gestión de documentos | d - ( ) Data Warehousing y Data Mining |
| e - ( ) Sistema de Soporte a la Decisión | f - ( ) Extranet                       |

---

Comentarios:

---



---



---

**3. Para administrar el conocimiento, su empresa usa:**

- a - ( ) Herramientas propietarias (Lotus notes y otras)  
 b - ( ) Herramientas abiertas basadas en la web  
 c - ( ) Ambas  
 d - ( ) Otras ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

---

**4. ¿La empresa está satisfecha con los resultados obtenidos con las herramientas utilizadas?**

- a - ( ) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 c - ( ) Parcialmente. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**5. Sobre su percepción, ¿son necesarias herramientas específicas para administrar conocimiento?**

- a - ( ) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**6. De los ítems abajo, considerando la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento, marque con O (los que sean apenas objetivados), con A (para los que sean sido atingidos sin ser objetivados) y OA (para los que sean objetivados y atingidos).**

- a - ( ) Mejoría en la transferencia de conocimiento por toda la empresa.  
 b - ( ) Aumento de los lucros.  
 c - ( ) Disminución en el tiempo necesario para la toma de decisiones  
 d - ( ) Aumento de la productividad  
 e - ( ) Mapeamiento de las habilidades de los funcionarios



Comentarios:

---



---



---

**7. ¿Cuáles factores representaron una barrera para la implementación de la Gestión del Conocimiento? (marque cuantos ítems fueran necesarios).**

- a – ( ) Cultura de la Empresa  
 b – ( ) Ausencia de una política de incentivos al compartir conocimiento  
 c – ( ) Falta de foco  
 d – ( ) Resistencia política  
 e – ( ) Falta de tiempo para compartir el conocimiento

Comentarios:

---



---



---

**8. ¿Qué ocurriría si se pierde un funcionario llave de la Empresa? (marque cuantos ítems fueran necesarios).**

- a – ( ) Pérdida de conocimiento de las mejores práctica de una área  
 b – ( ) Daño en el relacionamiento con un cliente/proveedor importante  
 c – ( ) Pérdida de informaciones vitales para el negocio  
 d – ( ) Pérdida financiera significativa  
 e – ( ) Nada ocurriría. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**9. En relación a la Gestión del Conocimiento de la empresa una respuesta para cada afirmación:**

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Existe un elevado nivel de consenso sobre cuáles son las "core competencias" de la empresa, o sea, sobre cuáles son los puntos fuertes de la empresa en términos de habilidades y competencias.							
b. La alta administración frecuentemente establece metas desafiantes y un sentido de urgencia para el cambio de la realidad en dirección a una visión establecida.							

<p>c. El Modelo de Excelencia en Gestión posee herramientas que de manera formal ayuda a esta empresa a identificar, medir, analizar, mejorar, diseminar y controlar los activos de conocimiento - conjunto de bienes intangibles que integran el patrimonio de esta empresa.</p>							
<p>d. El conocimiento como conjunto de bienes intangibles que integran el patrimonio de esta empresa es el elemento llave usado en nuestras actividades asociadas al diseño de producto, planificación de mercadeo, planificación de presupuesto y planificación de la gestión de personas.</p>							
<p>e. Los obstáculos al uso de los activos de conocimiento - conjunto de bienes intangibles que integran el patrimonio de esta empresa - son mapeados como fuentes de proyectos y o planes de acción.</p>							

**Fuente:** Elaboración propia

## Gestión Estratégica de Personas

Gestión de Personas es una asociación de habilidades y métodos, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de administrar los comportamientos internos y potencializar el capital humano. Tiene por finalidad seleccionar, generar y nortear a los colaboradores en la dirección de los objetivos y metas de la empresa.

**1. Marque los factores que más influenciaron su decisión de ingresar a esta empresa (marque cuantos ítems fueran necesarios):**

- a - ( ) La imagen y reputación positivas en el mercado.
- b - ( ) La capacitación personal que proporciona para sus colaboradores.
- c - ( ) El atractivo de los salarios pagos.
- d - ( ) Atractivo del conjunto de beneficios (salarios indirectos) hechos disponibles
- e - ( ) Emplear tecnologías y herramientas de trabajo de última generación
- f - ( ) Oportunidad de crecimiento profesional / carrera
- g - ( ) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**2. En su opinión, el colaborador con mayores oportunidades de progresión en la empresa debe reunir las siguientes características (marque cuantos ítems fueran necesarios):**

- a - ( ) Pensar y actuar con base en los objetivos y metas de la organización, llevando en consideración al ambiente de negocio donde la empresa actúa.
- b - ( ) Poseer amplio dominio de los conocimientos técnicos relacionados con sus actividades.
- c - ( ) Introducir innovaciones en la empresa, transformando ideas / proyectos en producto / servicios lucrativos.
- d - ( ) Tener disciplina y aplicación en las actividades profesionales.
- e - ( ) Alcanzar resultados superiores a los demás colegas de trabajo.
- f - ( ) Poseer buen relacionamiento interpersonal y saber trabajar en equipo.

Comentarios:

---



---



---

**3. En relación a la Gestión de Personas de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:**

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La empresa ofrece oportunidades reales de crecimiento y/o plan de carrera tanto en las actividades técnicas como en las actividades comerciales o gerenciales.							
b. La empresa proporciona oportunidades reales de aprendizaje para sus colaboradores, sea por medio de cursos estructurados o por el intercambio de experiencia.							
c. La empresa remunera tomando por base el alcance o superación de metas de servicio, que tiene como fundamento las metas del sector y/o de la organización.							
d. La empresa proporciona un clima de trabajo que favorece el intercambio de informaciones y la búsqueda de soluciones adecuadas al atendimento de las necesidades de los clientes.							
e. La misión y los objetivos de la empresa son divulgados y diseminados a todos los colaboradores a través de acciones de comunicación específicas y educacionales.							
f. Las promociones surgen a través de los resultados de evaluaciones formales con base en el alcance de metas negociadas.							
g. Las acciones de capacitación son aprobadas según criterios ampliamente conocidos y se fundamentan en la búsqueda del alcance de las metas del sector y de la empresa.							
h. La empresa hace disponible un paquete de beneficios de libre elección, de esta forma adecuándolo a las necesidades de cada colaborador.							
i. En la empresa, la estructura y los procesos de trabajo favorecen el aprendizaje y el desarrollo continuo.							
j. Las estrategias de la empresa son formuladas con la participación de colaboradores de todas las áreas de la empresa, además de los líderes de la organización.							
k. La ascensión en la carrera está unida a mecanismos de reconocimiento, tales como remuneración y estatus.							
l. Las oportunidades de aprendizaje son decididas a partir del levantamiento de necesidades de entrenamiento de cada colaborador, teniendo como							

base evaluaciones de desempeño.							
m. Representantes de los colaboradores participan en la discusión de sistemas de recompensa/premiación propuestos por la organización.							
n. La empresa monitorea y gestiona los niveles de satisfacción, participación y motivación de sus colaboradores, de esta forma contribuyendo para la creación de ambiente de trabajo abierto y participativo.							
o. Las estrategias de la empresa son desdobladas en planes de negocios y estos orientan la elaboración de indicadores de resultados individuales y/o de equipos.							
p. Las reglas de progresión o los criterios de ascensión profesional son accesibles y conocidos por todos los colaboradores.							
q. La empresa desarrolla los requisitos de competencias en los cargos cuando ocurra progresión profesional en la empresa.							
r. La empresa busca vincular niveles de competencias con el total de la remuneración directa e indirecta.							
s. La empresa hace disponible canales de comunicación y estos promueven la aproximación de los colaboradores con los gestores de todos los niveles.							
t. La evaluación de resultados de la unidad es debatida por los equipos de trabajo y los colaboradores son escuchados, en el caso de haber un cambio de rumbo en los negocios.							
u. La comunicación es eficiente en todos los sentidos (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre áreas distintas).							
v. Las informaciones son compartidas. Existe amplio acceso por parte de todos los funcionarios a la base de datos y conocimiento de la organización.							
w. Se estimula la experimentación. Hay libertad para intentar y fallar.							
x. Las personas están preocupadas con toda la organización y no apenas con su área de trabajo, o sea, buscan una optimización conjunta.							
y. El proceso de selección es bastante riguroso.							
z. Hay una búsqueda por diversidad (personalidades, experiencias, cultura, educación formal, etc.) y aumento de la creatividad a través del reclutamiento.							
aa. La planificación de carrera busca dotar a los funcionarios de diferentes perspectivas y experiencias.							

bb. El margen de las responsabilidades de los cargos es, por general, bastante abarcador.						
cc. Existe una elevada inversión e incentivo al entrenamiento y desarrollo profesional y personal de los funcionarios. Se estimulan entrenamientos que conducen al autoconocimiento.						
dd. Se estimula el aprendizaje a través de la ampliación de contactos e interacciones con otras personas de dentro y fuera de la empresa.						
ee. El entrenamiento está asociado a las necesidades del área inmediata de trabajo del funcionario y/o a las necesidades estratégicas de la empresa.						
ff. Existe bajo turnover (índice de rotación) en la empresa cuando comparado a otras empresas en el mismo sector.						
gg. La evolución de los salarios está asociada, principalmente, a la adquisición de competencias y no al cargo ocupado.						
hh. Existen planes de premiación y reconocimiento por resultados y contribuciones extraordinarias.						
ii. Existen planes de participación en los lucros envolviendo la mayor parte de los funcionarios.						
jj. Existe preocupación evidente para con la seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.						

## Gestión Estratégica de Negocios

Estrategia es una palabra que no se origina ni de economía, ni de administración. Su origen es del griego y viene del área militar, en qué estrategia quiere decir en el lenguaje de hoy día "aquellos que el general sabe hacer", o sea, vencer a los enemigos en una batalla. Sin embargo, todavía, la preocupación con la estrategia empresarial debe llevar al ejecutivo y al empresario a pensar en otras dimensiones y características de la estrategia.

La Gestión Estratégica de Negocios trata de la forma de pensar en el futuro, integrada en el proceso decisorio con base en un procedimiento formalizado y articulador de resultados.

La Gestión Estratégica de Negocios define el estándar de objetivos, fines o metas y principales políticas y planes para alcanzar esos objetivos establecido de forma a definir cuál es el negocio en que la empresa está y el tipo de empresa que es o va a ser.

**1. ¿La organización establece canales específicos de comunicación con sus clientes con el fin de divulgar sus productos como provenientes de procesos ambientalmente correctos?**

- a - ( ) Sí  
 b - ( ) No  
 c - ( ) Parcialmente. Justifique.

Comentarios:

---



---



---

**2. ¿Los valores, políticas, directrices organizacionales y expectativas de desempeño, con foco en la satisfacción del cliente, son ampliamente comunicados y reforzados por los miembros de la dirección a los públicos interno y externo?**

- a - ( ) Sí  
 b - ( ) No  
 c - ( ) Parcialmente. Justifique. \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**3. ¿El desempeño global es acompañado por indicadores, teniendo como referencia a los valores, objetivos, estrategias y metas, así como a los factores críticos del éxito del negocio?**

- a - ( ) Sí  
 b - ( ) No  
 c - ( ) Parcialmente. Justifique. \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**4. ¿Las estrategias y planes de acción son acompañados por mediación de indicadores, siendo tomadas acciones de corrección/mejoría, cuando necesario?**

a - ( ) Sí

b - ( ) No

c - ( ) Parcialmente. Justifique. \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**5. ¿Su empresa pretende elaborar la planificación estratégica en los próximos años?**

a - ( ) Sí

b - ( ) No. Justifique. \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**6. ¿Cuáles son las etapas de planificación estratégica que su empresa practica? (marque cuantos ítems sean necesarios)**

a - ( ) Elaboración (definir visión, negocio, misión, principios, oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles, objetivos, estrategias, metas, planes de acción, entre otros).

b - ( ) Implementación (implementar las acciones definidas en el proceso de elaboración de la planificación estratégica).

c - ( ) Evaluación y control (evaluar y monitorear el desempeño de las acciones).

d - ( ) Acción correctiva (revisar y ajustar planes: objetivos, estrategias, metas y acciones).

Comentarios:

---



---



---

**7. ¿Su empresa utiliza alguna herramienta (BSC, project, excel...) para acompañar la ejecución de la planificación estratégica?**

a - ( ) Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

b - ( ) No

Comentarios:

---



---



---

**8. En relación a la Gestión Estratégica de Negocios de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:**



	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La misión y los valores de la empresa son promovidos de forma consistente a través de actos simbólicos y acciones.							
b. Existe gran honestidad en la empresa, o sea, las personas son auténticas y dejan evidente aquello que conocen y también lo que no conocen.							
c. Se reconoce que el tiempo es un recurso importante para el proceso de la innovación.							
d. Existe una gran preocupación en medir resultados bajo varias perspectivas (financieras, operacionales, estratégicas, adquisición de conocimiento).							
e. Resultados son ampliamente divulgados.							
f. La empresa aprende mucho con sus clientes. Existen varios mecanismos formales e informales bien establecidos para esta finalidad.							
g. La empresa tiene habilidad en la gestión de asociaciones con otras empresas.							
h. La decisión de realizar alianzas está frecuentemente relacionada a decisiones estratégicas y de aprendizaje importantes. Los funcionarios de la empresa perciben, muy claramente, este objetivo de aprendizaje.							
i. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por incorporar innovaciones y mejoras a los productos y servicios que ofrece.							
j. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por ofrecer productos/servicios con precios más bajos.							
k. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por producir productos y servicios de alta calidad y confiabilidad.							
l. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por ofrecer una mayor variedad de soluciones para atender con mayor amplitud a las necesidades de los clientes.							
m. La empresa donde trabajo se destaca positivamente delante de la competencia y en el mercado por mantener asociaciones con suplidores/revendedores de elevado patrón.							
n. La empresa donde trabajo se destaca							

positivamente delante de la competencia y en el mercado por disponibilizar soluciones ajustadas a las necesidades específicas de los clientes.						
o. Para ser eficaz, la Planificación Estratégica debe poseer estrategias y políticas claras, definidas por la alta administración.						
p. El compromiso de la alta administración en el proceso de Planificación Estratégica es imprescindible.						
q. Conocer los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades en relación a la institución en la cual trabajo es fundamental para la elaboración de la Planificación Estratégica.						
r. Para ser eficaz, la Planificación Estratégica debe ser elaborada por la alta administración en conjunto con grupo especializado (interno y externo) y los gestores intermediarios que funcionará como multiplicadores para toda la organización.						
s. Para que la Planificación Estratégica tenga éxito, es necesario promover la concientización e internalización de la visión, misión y valores esenciales a la ejecución de la estrategia.						
t. Al desarrollar un plan integrado se debe observar las etapas estratégicas, tácticas y operacionales, pues ayuda los varios niveles gerenciales a definir sus objetivos de manera continua, realizando los ajustes necesarios y garantizando el alineamiento de metas con la estrategia.						
u. La adopción de nuevas estrategias crea dificultades administrativas que tornan necesarios cambios estructurales una vez que la estructura organizacional reflejará la estrategia organizacional.						
v. La Planificación Estratégica debe subsidiar a la redefinición de la estructura organizacional.						
w. El proceso decisorio de elaboración de la Planificación Estratégica puede ser considerado descentralizado y participativo.						
x. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) motivó a elaborar en su unidad, metodologías y herramientas de planes para alcanzar las metas.						
y. El procedimiento de evaluación de desempeño lo(a) estimuló a optimizar los recursos disponibles en su unidad para viabilizar el alcance de las metas pactadas.						
z. La evaluación de desempeño gerencial incitó su disposición y objetividad en la ejecución de tareas.						
aa. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) indujo a utilizar y adaptar sistemas de observación para la conducción del trabajo y el control del alcance de resultados.						
bb. La evaluación de desempeño gerencial, para cumplir las metas, lo(a) llevó a priorizar sus acciones,						

buscando soluciones para los problemas encontrados.							
cc. La evaluación de desempeño gerencial permitió tener acciones y posicionamientos que inspiran confianza y respeto sirviendo de referencia para el equipo.							
dd. La evaluación de desempeño gerencial estimuló su capacidad de lidiar con situaciones de conflictos y de intereses divergentes.							
ee. La evaluación de desempeño gerencial estimuló sus acciones de acompañamiento del desarrollo de las metas pactadas.							
ff. La evaluación de desempeño gerencial estimuló el acompañamiento sistemático de las acciones dando posibilidad de redireccionar sus acciones hacia el alcance de las metas.							
gg. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) incitó a preocuparse con la forma de expresar y transmitir informaciones al equipo.							
hh. La evaluación de desempeño gerencial estimuló su habilidad de relacionarse con los diversos niveles jerárquicos y con los usuarios para solucionar las demandas internas y externas.							
ii. La evaluación de desempeño gerencial influyó en su actuación en relación a los objetivos organizacionales y a los usuarios.							
jj. La evaluación de desempeño gerencial estimuló sus acciones de planificación, organización y control.							
kk. La evaluación de desempeño gerencial incitó su preocupación con la asiduidad en la unidad.							
ll. La evaluación de desempeño gerencial motivó el cuidado con los equipos y con el ambiente en el trabajo.							
mm. La evaluación de desempeño gerencial influyó en su postura profesional delante de situaciones de conflicto y presión.							
nn. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) estimula en la definición de acciones para la optimización de los recursos disponibles en la unidad para el alcance de las metas.							
oo. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) motivó a acompañar el desarrollo de las metas pactadas.							
pp. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) motivó a analizar el desarrollo de las metas y acciones, así como de los resultados obtenidos.							
qq. La evaluación de desempeño gerencial lo(a) estimuló a crear oportunidad de escucha con el equipo y los usuarios.							

Fuente: Elaboración propia

## Gestión Estratégica de Procesos

El proceso es caracterizado por ser la forma por la cual un conjunto de actividades crea, trabaja o transforma insumos, agregándoles valor, con la finalidad de producir bienes o servicios con calidad para ser entregados a clientes. La Gestión Estratégica de Procesos objetiva alinear procesos de negocio de las organizaciones con las necesidades de los clientes, que promueve al negocio con efectividad y eficiencia en cuanto se esfuerza para obtener innovación, flexibilidad e integración con la tecnología. Todo el trabajo importante realizado en las empresas hace parte de algún proceso. No existe un producto o servicio ofrecido por una empresa sin un proceso organizacional.

**1. ¿La Empresa posee conocimiento sobre lo que es una Metodología de gestión por procesos?**

a - ( ) Sí

b - ( ) No

Comentarios:

---



---



---

**2. ¿La Empresa hace uso de alguna Metodología de gestión por procesos?**

a - ( ) Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

b - ( ) No.

Comentarios:

---



---



---

**3. Caso haya respondido "no" a la pregunta anterior, en su opinión, ¿la aplicación de una metodología de gestión por procesos auxilia en la gestión de las organizaciones?**

a - ( ) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b - ( ) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---



---



---

**4. ¿Registros de actividades y resultados de garantía de procesos y productos son establecidos, mantenidos y tornados disponibles?**

a - ( ) Sí

b - ( ) No

Comentarios:

---



---



---

**5. La manutención de los niveles actuales de tecnología permite o causa principalmente: (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a - ( ) Aumento de los resultados, a través de la ampliación de los niveles de productividad. (AR)
- b - ( ) Agregación de diferencial a los productos.
- c - ( ) Reducción del costo a través de la reducción de la mano de obra utilizada.
- d - ( ) Eliminación de factores indeseados relativos al medio ambiente como resultado del proceso. (EFI)
- e - ( ) Dependencia del proveedor o entrada específica.
- f - ( ) Ampliación de los niveles de independencia de la organización en relación a los proveedores o entradas.

Comentarios:

---



---



---

**6. Cuanto a la realización o interferencia de la actividad dentro del ambiente en que se encuentra inserido, ¿cuál es el nivel de aceptación de la organización por la comunidad?**

- a - ( ) La organización presenta óptimos niveles de aceptación.
- b - ( ) La organización presenta niveles medios de aceptación.
- c - ( ) La organización presenta niveles insatisfactorios de aceptación.

Comentarios:

---



---



---

**7. Recientemente, ¿qué programas o innovaciones su Empresa ha adoptado? (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a - ( ) Implantación de sistema de gestión estratégica (BSC)
- b - ( ) Gestión del conocimiento
- c - ( ) ERP
- d - ( ) Calidad Total
- e - ( ) Estructuración de Unidades de Negocios
- f - ( ) Reestructuración organizacional
- g - ( ) Downsizing
- h - ( ) Trabajo en células
- i - ( ) Reingeniería de Procesos
- j - ( ) Tercerización
- k - ( ) Gestión por competencias
- l - ( ) Enriquecimiento de Cargos
- m - ( ) Círculos de control de calidad
- n - ( ) Otro(s):

---



---



---

Comentarios:

---



---



---

**8. ¿Cuáles son los estándares de procesos utilizados por la Empresa? (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a - ( ) ISO 9000
- b - ( ) ISO 14000
- c - ( ) MM/CMMI
- d - ( ) Meta-modelo de procesos de negocio
- e - ( ) Meta-modelo de ontologías
- f - ( ) No seguimos ningún estándar
- g - ( ) Otros:

---

Comentarios:

---



---



---

**9. ¿Cuáles son las iniciativa de mejoría utilizadas por la Empresa? (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a - ( ) Desarrollo de una arquitectura de procesos de la empresa
- b - ( ) Desarrollo de una arquitectura de medición procesos de la empresa
- c - ( ) Coordinación de esfuerzos de cambio de procesos
- d - ( ) Balanced Scorecard (BSC)
- e - ( ) Automación de Procesos
- f - ( ) Otros:

---

Comentarios:

---



---



---

**10. ¿Cuáles procesos de negocio podrían incorporar metodología de *Business Process Management (Gestión de Procesos de Negocios)* en su organización? (marque cuantos ítems sean necesarios)**

- a - ( ) Servicio al cliente
- b - ( ) Ventas
- c - ( ) Finanzas y contabilidad
- d - ( ) Gerencia y administración
- e - ( ) Gerenciamiento de cadena de suministros
- f - ( ) Recursos humanos
- g - ( ) Ninguno
- h - ( ) Otros: \_\_\_\_\_

---

Comentarios:

---



---



---

**11. En relación a la Gestión de Procesos de la empresa, señale apenas una respuesta para cada afirmación:**

	Totalmente en desacuerdo	En gran parte desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	En gran parte de acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Hay un uso constante de equipos multidisciplinares y formales que se superponen a la estructura formal tradicional y jerárquica.							
b. Hay un uso constante de equipos "ad-hoc" o temporarios, con gran autonomía, totalmente dedicadas a proyectos innovadores.							
c. Pequeñas reorganizaciones ocurren con frecuencia, de forma natural, para adaptarse a las demandas del ambiente competitivo.							
d. Con frecuencia, se llevan a cabo reuniones informales fuera del local de trabajo para la realización de lluvia de ideas.							
e. Los lay-outs son conducentes al intercambio informal de información (uso de espacios abiertos y salas de reunión). Son pocos los símbolos de estatus y jerárquicos.							
f. Las decisiones estratégicas son tomadas en el nivel más bajo posible. El proceso decisorio es ágil, la burocracia es mínima.							
g. Los procesos de trabajo son documentados y mantenidos actualizados con los procesos de negocios.							
h. Las unidades que realizan actividades similares usan procesos estandarizados o similares.							
i. Los modelos de proceso estándar son definidos para la mayoría de las cadenas de valor de la organización.							
j. Las medidas estandarizadas son definidas para evaluar el desempeño de la mayoría de los procesos y subprocesos.							
k. El apoyo proveído por aplicaciones automatizadas es consistente con los procesos definidos por la organización.							
l. Habilidades necesarias para realizar las tareas son definidas para la mayoría de los procesos.							
m. Habilidades de entrenamiento para las tareas de un proceso están disponibles.							
n. Gerentes de procesos usan datos de desempeño para administrar sus procesos.							
o. Programas de mejoría de procesos identifican y mejoran problemas y defectos.							
p. Los modelos de procesos incluyen actividades realizadas externamente (vendedores/socios).							

Fuente: Elaboración propia

