



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Administración

Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración

Tesis Doctoral

Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes

Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración, como requisito parcial para optar por el grado académico de Doctor en Ciencias de la Administración

Director de la Investigación: Dr. Daniel Flores Mora

Investigador: Jorge Róger Méndez Benavides

San José, Costa Rica,
28 de mayo de 2009

TRIBUNAL EXAMINADOR

Esta tesis ha sido aceptada y aprobada, en su forma presente, por el Tribunal Examinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración de la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia, como requisito parcial para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Administración.

Miembros del Tribunal Examinador	Firma
Dra. Nidia Lobo Solera Directora del Sistema de Estudios de Posgrado	
Dr. Miguel Gutiérrez Alfaro Director de la Escuela de Ciencias de la Administración	
Dr. Fernando Zúñiga Umaña Coordinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración	
Dr. Daniel Flores Mora Director de Tesis	
Dra. Yolanda Ingianna Mainieri Lectora	
Dra. Lizette Brenes Bonilla Lectora	

Postulante	Firma
Jorge Róger Méndez Benavides Estudiante Investigador	

28 de mayo de 2009

DEDICATORIAS

A la gloria de tu nombre Señor Jesús, base y eje de mi vida.

A mi madre Claudia María Benavides Bolaños, por todo el apoyo que siempre me ha suministrado en los proyectos de mi vida. Quedo en eterna deuda con usted mamá, como decían los abuelos costarricenses: ¡Que Dios te lo pague!

A mi esposa Carolina Rivera Moncada y a mi hija Nataly de Cototó, quienes han sido fuente de motivación, para llevar a cabo con éxito los nobles propósitos que me he propuesto.

A la memoria de Daniela Méndez, yo voy a ti, mas tú no volverás a mí. Tu recuerdo lo llevo siempre conmigo hija mía.

A la memoria de mi abuelo Francisco Benavides Bastos, por habernos sacado adelante a mí y a mis hermanos Mabel y Jonathan. Nunca nos faltó pan, nunca nos faltó leche, que Dios te tenga en su Santa Gloria.

A la memoria de mi padre Arcadio Méndez Castro, por haberme dado, junto con mi madre, el don de la vida, que Dios te tenga en su Santa Gloria.

...

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi agradecimiento:

Al Dr. Daniel Flores Mora por la profesional y humana conducción que me suministró a lo largo del tiempo en que se desarrolló esta investigación. Muchas gracias don Daniel.

A la Dra. Yolanda Ingianna Mainieri por sus criterios, observaciones y apoyo académico a través del programa y de la investigación.

A la Dra. Lizette Brenes Bonilla por el suministro de refuerzo y entusiasmo para que este informe final fuera una realidad.

Al Dr. Miguel Gutiérrez Alfaro por sus observaciones académicas y por sus consejos a lo largo del programa doctoral.

Al Dr. Enrique Umaña Montero por sus enseñanzas y por inducirme al tema de las organizaciones inteligentes.

A Margarita Trejos por toda la ayuda, la asistencia y el excelente trato que me suministró a lo largo de este programa.

Al Dr. Rodolfo Tacsan y al Dr. Luis Garita por sus enseñanzas y por darme la oportunidad de ingresar al programa.

A la Licda. Viria Pacheco Salazar por el trabajo filológico profesional en esta tesis y por su desprendimiento material, gracias amiga, muchas gracias.

Tiempo y espacio me falta para agradecer a muchas personas, compañeros del programa, los compañeros de la biblioteca de la UNED: Mónica, Walter y Blanquita, que indirectamente suministraron apoyo y servicios para llevar a la realidad este momento, ¡Que Dios les pague!

...

Contenidos

TABLA DE ABREVIATURAS.....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. ANTECEDENTES Y REVISIÓN DE INVESTIGACIONES:	4
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.1. <i>Interrogantes relacionadas con el problema</i>	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. PROPÓSITO GENERAL	8
1.6. PROPÓSITOS ESPECÍFICOS.....	9
1.7. POSICIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL INVESTIGADOR DENTRO DE LA PESQUISA.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. ASPECTOS GENERALES DEL MARCO TEÓRICO	13
2.2. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.2.1. <i>Teoría de la Burocracia</i>	23
2.2.2. <i>Teoría de la Ordenación Científica</i>	30
2.2.3. <i>Teoría de las Relaciones Humanas en la Organización</i>	32
2.2.4. <i>Teoría de la Adopción de Decisiones en los Ambientas Organizacionales</i>	37
2.2.5. <i>Teoría de las Imágenes de la Organización</i>	41
2.2.6. <i>Teorías de la Gestión Inteligente de Organizaciones</i>	46
2.2.6.1. <i>Teoría del Conocimiento Organizacional</i>	54
2.2.6.1.1. <i>La dimensión epistemológica</i>	57
2.2.6.1.2. <i>La dimensión ontológica</i>	59
2.2.6.1.3. <i>La dimensión sistémica</i>	61
2.2.6.1.4. <i>La dimensión estratégica</i>	63
2.2.6.2. <i>Teoría de la Empresa Creadora de Conocimiento</i>	65
2.2.6.2.1. <i>De conocimiento tácito a conocimiento tácito</i>	66
2.2.6.2.2. <i>De conocimiento tácito a conocimiento explícito</i>	66
2.2.6.2.3. <i>De conocimiento explícito a conocimiento explícito</i>	67
2.2.6.2.4. <i>De conocimiento explícito a conocimiento tácito</i>	67
2.2.6.3. <i>Teoría de la Organización Inteligente</i>	69
2.2.6.4. <i>Teoría de las Cinco Disciplinas</i>	74
2.2.6.4.1. <i>El dominio personal</i>	74
2.2.6.4.2. <i>Los modelos mentales</i>	75
2.2.6.4.3. <i>La visión compartida</i>	77
2.2.6.4.4. <i>El aprendizaje en equipo</i>	78
2.2.6.4.5. <i>El pensamiento sistémico</i>	78
2.2.6.5. <i>Teoría de la Gerencia de la Continuidad del Conocimiento</i>	80
2.2.6.5.1. <i>La secuencia del conocimiento</i>	82
2.2.6.5.2. <i>Características que definen el conocimiento</i>	84
2.2.6.5.3. <i>El conocimiento operativo clave [COC]</i>	86
2.2.6.6. <i>Los programas de gestión del conocimiento [PGC]</i>	89
2.2.7. <i>Teoría del diseño organizacional</i>	105
2.2.7.1. <i>Dimensiones estructurales del diseño de la organización</i>	107
2.2.7.2. <i>Dimensiones contextuales del diseño de la organización</i>	108
2.2.7.3. <i>Influencia de la incertidumbre del contexto en el diseño organizacional</i>	113

2.3. TEORÍAS DEL APRENDIZAJE Y DE LA INTELIGENCIA.....	115
2.3.1. <i>Teoría del Constructivismo de Piaget</i>	116
2.3.2. <i>Teoría de la Instrucción de Jerome Bruner</i>	120
2.3.3. <i>Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel, Novak y Gardner</i>	123
2.3.4. <i>Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura</i>	125
2.3.5. <i>Teoría del Aprendizaje de Vigotsky</i>	127
2.3.6. <i>Teorías de la Inteligencia</i>	133
2.3.6.1. <i>¿Dónde se localiza la Inteligencia?</i>	133
2.3.6.2. <i>Concepto de Inteligencia de Piaget</i>	136
2.3.6.3. <i>Concepto de Inteligencia de Gardner</i>	137
2.3.6.4. <i>Concepto de Inteligencia de Detterman</i>	138
2.3.6.5. <i>Concepto de Inteligencia de Sternberg</i>	138
2.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	139
2.4.1. <i>Teoría de las características laborales de Hackman y Oldham</i>	139
2.4.2. <i>Teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura</i>	142
2.4.3. <i>Teoría de la Motivación Intrínseca de Edward Deci</i>	145
2.4.4. <i>Teoría de la Equidad de Adams</i>	147
2.4.5. <i>Teoría de las Expectativas de Vroom</i>	149
2.4.6. <i>Teoría de la Fijación de Metas de Locke</i>	156
2.4.7. <i>Teoría del Procesamiento Social de la Información de Salancik</i>	158
2.5. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	161
2.5.1. <i>Concepto de liderazgo</i>	162
2.5.2. <i>Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard</i>	162
2.5.3. <i>Teoría de Senda-Objetivo de Robert House</i>	169
2.5.4. <i>Teoría del Liderazgo Transaccional</i>	171
2.5.5. <i>Teoría del Liderazgo Transformacional</i>	173
2.5.6. <i>Teoría del Liderazgo Nivel 5</i>	179
2.6. TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	183
2.7. ARTICULACIÓN FIGURADA POSTERIOR DEL MARCO TEÓRICO	199
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	205
3.1. INTRODUCCIÓN AL MARCO METODOLÓGICO.....	206
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	206
3.2.1. <i>Sobre la validez</i>	211
3.3. ACCESO AL CAMPO.	212
3.4. DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO.	214
3.5. CRITERIOS PARA ESCOGER A LOS PARTICIPANTES.	216
3.6. OTRAS FUENTES DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS.....	218
3.7. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	218
3.8. INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.	219
3.9. ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS DE CONTENIDO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	219
3.10 CRITERIOS RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO IDEAL DE GESTIÓN.....	220
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	223
4.1. CONSIDERACIONES GENERALES.....	224
4.2. TRIANGULACIÓN DE DATOS.....	224
4.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS: CODIFICACIÓN EN CATEGORÍAS.....	225
4.3.1. <i>Artículo: “La gestión del conocimiento organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización”. Plaz Landaeta, Reinaldo y González Aure, Néstor, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2005.</i>	225
4.3.2. <i>Artículo: “Intelligent Leadership: A leadership framework for the 21st Century”. Autor: Pentti Sydänmaanlakka. Universidad de Tecnología de Helsinki, 2003.</i>	227

4.3.3.	Artículo: “Synergy Leadership in Quantum Organization”. Autores: Dale Deardorff y Greg Williams. Fesserdorff Consultants and University of DeVry, Keller Graduate School of Management, Naperville, Illinois, United States of America, 2006.	229
4.3.4.	Artículo: “Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations”. Autor: Markus Schwaninger. University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.	233
4.3.5.	Libro: <i>The Intelligent Organization</i> . Autores: Gifford Pinchot & Elizabeth Pinchot. Johns Hopkins University. Stanford University. University of Oregon.	238
4.3.6.	Libro: <i>La Quinta Disciplina en la Práctica</i> . Autores: Peter Senge et al., de la Sloan School of Management of Massachusetts Institute of Technology.	247
4.3.7.	Libro: <i>Liderazgo y Nueva Ciencia</i> . Autora: Margaret Wheatley, Cambridge College in Cambridge, Massachusetts, and The Marriott School of Management, Brigham Young University, Provo, Utah.	253
4.3.8.	Libro: <i>El Líder Resonante Crea Más</i> . Autores: Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Anne McKee, Rutgers University, University of Pennsylvania.	257
4.3.9.	Artículo: “WICS. A Model of Leadership in Organization”. Autor: Robert Sternberg, Yale University.	262
4.3.10.	Libro: <i>Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización</i> . Autor: Chris Argyris, Universidad de Harvard.	264
4.3.11.	Análisis de entrevista al MSc. Numa Estrada Zúñiga. Economista, Ex-Viceministro de Industria y Comercio de Costa Rica.	267
4.3.12.	Análisis de entrevista al Lic. Carlos Roberto Loría: Economista, Politólogo, Abogado, Empresario.	268
4.3.13.	Análisis de entrevista al Dr. Enrique Umaña Montero. Psicólogo.	270
4.3.14.	Análisis de entrevista al Dr. Francisco Escobar Abarca. Sociólogo.	271
4.3.15.	Análisis de entrevista al Dr. Armando Campos Santelices. Psicólogo.	273
4.3.16.	Análisis de entrevista a la Dra. Zayra Méndez Barrantes. Psicóloga.	275
4.3.17.	Análisis de entrevista a la Dra. Lizette Brenes Bonilla. Economista.	277
4.3.18.	Análisis de entrevista al Dr. Humberto Aguilar Arroyo. Sociólogo.	279
4.4.	COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN POR CATEGORÍAS DE ESTUDIO	282
4.4.1.	Sobre la gestión del conocimiento.	282
4.4.2.	Sobre la burocracia.	282
4.4.3.	Sobre las organizaciones inteligentes.	284
4.4.4.	Sobre la motivación.	285
4.4.5.	Sobre el aprendizaje.	286
4.4.6.	Sobre las competencias.	287
4.4.7.	Sobre el liderazgo.	287
CAPÍTULO V: PATRONES, CONTRASTES, TENDENCIAS, CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES.		289
5.1.	PATRONES COMUNES, CONTRASTES Y TENDENCIAS	290
5.1.1.	Patrones comunes en la categoría Gestión del Conocimiento:	290
5.1.2.	Patrones comunes en la categoría Burocracia:	290
5.1.3.	Patrones comunes en la categoría Organizaciones Inteligentes:	290
5.1.4.	Contrastes en la categoría Organizaciones Inteligentes:	291
5.1.5.	Patrones en la categoría Motivación:	291
5.1.6.	Contrastes en la categoría Motivación:	291
5.1.7.	Patrones comunes en la categoría Aprendizaje:	292
5.1.8.	Contrastes en la categoría Aprendizaje:	292
5.1.9.	Patrones comunes en la categoría Competencias:	292
5.1.10.	Patrones comunes en la categoría Liderazgo:	293
5.1.11.	Contrastes en la categoría Liderazgo.	293
5.1.12.	Tendencias Dominantes.	294

5.1.12.1.	<i>La información como energía.....</i>	294
5.1.12.2.	<i>La organización inteligente oculta características cuánticas.....</i>	294
5.1.12.3.	<i>La burocracia colisiona con los prototipos de la organización inteligente... </i>	294
5.1.12.4.	<i>El liderazgo es un fenómeno fluctuante, alternativo y colectivo</i>	295
5.1.12.5.	<i>La motivación se requiere en todo lugar y en todo momento</i>	295
5.1.12.6.	<i>El aprendizaje de doble circuito es el aprendizaje transformador</i>	295
5.1.12.7.	<i>La gestión por competencias, por proyectos y en equipos autodirigidos</i>	295
5.2.	PROPUESTAS	295
5.2.1.	<i>Propuesta de Modelo de Motivación de Tres Fuerzas</i>	296
5.2.2.	<i>Propuesta de Modelo de Liderazgo Cuántico-Propulsivo</i>	298
5.2.3.	<i>Propuesta de Arquetipo Básico de Gestión para Organizaciones Inteligentes</i>	304
5.2.3.1.	<i>Cómo se construyó el Arquetipo Básico de Gestión</i>	306
5.2.3.2.	<i>Cómo se aplica el Arquetipo Básico de Gestión</i>	307
	<i>Primer Ordenamiento del Arquetipo:.....</i>	307
	<i>Segundo Ordenamiento del Arquetipo:</i>	307
	<i>Tercer Ordenamiento del Arquetipo:</i>	308
	<i>Un ejemplo concreto en una organización hipotética:</i>	308
	<i>Subsistema de aprendizaje:</i>	310
	<i>Subsistema de motivación:</i>	311
	<i>Subsistema de liderazgo:</i>	312
5.3.	CONCLUSIONES	313
5.3.1.	<i>Sobre el problema de estudio, el propósito general y los propósitos específicos</i>	313
5.3.2.	<i>Sobre el arquetipo básico de gestión propuesto.....</i>	314
5.3.3.	<i>Sobre el modelo de motivación y el modelo de liderazgo propuestos</i>	314
5.3.4.	<i>Sobre la Gestión del Conocimiento:</i>	314
5.3.5.	<i>Sobre la Burocracia:</i>	315
5.3.6.	<i>Sobre las Organizaciones Inteligentes:</i>	316
5.3.7.	<i>Sobre la Motivación:</i>	316
5.3.8.	<i>Sobre la Aprendizaje:</i>	317
5.3.9.	<i>Sobre las Competencias:</i>	318
5.3.10.	<i>Sobre el Liderazgo:.....</i>	318
5.4.	RECOMENDACIONES.....	319
5.4.1.	<i>A futuros investigadores sobre el tema</i>	319
5.4.2.	<i>A las organizaciones tradicionales que desean migrar a modelos inteligentes.....</i>	319
5.4.3.	<i>A las organizaciones que desean aplicar el arquetipo básico de gestión propuesto</i>	320
BIBLIOGRAFÍA.....		321
ANEXOS.....		338
ANEXO NO. 1: CONTENIDO DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE LAS OBRAS ESTUDIADAS.....		338
1.1.	<i>Artículo: “La gestión del conocimiento organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización”. Plaz Landaeta, Reinaldo y González Aure, Néstor, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2005.</i>	338
1.2.	<i>Artículo: “Intelligent Leadership: A leadership framework for the 21st Century”. Autor: Pentti Sydänmaanlakka. Universidad de Tecnología de Helsinki, 2003.</i>	340
1.3.	<i>Artículo: “Synergy Leadership in Quantum Organization”. Autores: Dale Deardorff y Greg Williams. Fesserdorff Consultants and University of DeVry, Keller Graduate School of Management, Naperville, Illinois, United States of America, 2006.</i>	341
1.4.	<i>Artículo: “Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations”. Autor: Markus Schwaninger. University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.</i>	344
1.5.	<i>Libro: The Intelligent Organization. Autores: Gifford Pinchot & Elizabeth Pinchot. Johns Hopkins University. Stanford University. University of Oregon.....</i>	348

1.6. Libro: <i>La Quinta Disciplina en la Práctica</i> . Autores: Peter Senge et al., de la Sloan School of Management of Massachusetts Institute of Technology.	367
1.7. Libro: <i>Liderazgo y Nueva Ciencia</i> . Autora: Margaret Wheatley, Cambridge College in Cambridge, Massachusetts, and The Marriott School of Management, Brigham Young University, Provo, Utah.	371
1.8. Libro: <i>El Líder Resonante Crea Más</i> . Autores: Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Anne McKee, Rutgers University, University of Pennsylvania.	377
1.9. Artículo: "WICS. A Model of Leadership in Organization". Autor: Robert Sternberg, Yale University.	386
1.10. Libro: <i>Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización</i> . Autor: Chris Argyris, Universidad de Harvard.	388
1.11. Extracto por categorías de estudio de entrevista al MSc. Numa Estrada Zúñiga. Economista, Ex-Viceministro de Industria y Comercio de Costa Rica.	393
1.12. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Lic. Carlos Roberto Loría: Economista, Politólogo, Abogado, Empresario.	395
1.13. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Enrique Umaña Montero. Psicólogo.	397
1.14. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Francisco Escobar Abarca. Sociólogo.	398
1.15. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Armando Campos Santelices. Psicólogo.	402
1.16. Extracto por categorías de estudio de entrevista a la Dra. Zayra Méndez Barrantes. Psicóloga.	404
1.17. Extracto por categorías de estudio de entrevista a la Dra. Lizette Brenes Bonilla. Economista.	407
1.18. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Humberto Aguilar Arroyo. Sociólogo.	409
ANEXO NO. 2: PERMISOS Y DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.	413

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura No. 1: Estela de Hammurabi.	14
Figura No. 2: Grabado de Nimrod, primer poderoso en la Tierra.	15
Figura No. 3: Moisés recibiendo la ley de la mano de Dios.	16
Figura No. 4: Nicolás Maquiavelo, Secretario de Florencia en 1494.	19
Figura No. 5: Dr. Omar Guerrero Orozco. Experto en Administración Pública.	21
Figura No. 6: Esquema Ordinario del Conocimiento.	56
Figura No. 7: Modelo de Proceso de Creación en la Economía del Conocimiento de Bueno.	62
Figura No. 8: Modelo de Dimensiones Sistémicas del Conocimiento Organizacional.	64
Figura No. 9: Modelo de Movimiento en Espiral de Nonaka.	68
Figura No. 10: Modelo de las Cinco Disciplinas de Peter Senge.	79
Figura No. 11: Modelo de Secuencia del Conocimiento de Beazley.	83
Figura No. 12: Modelo de Gestión del Conocimiento de Eduardo Bueno.	91
Figura No. 13: Modelo de Ciclo del Conocimiento de Plaz Landaeta.	93
Figura No. 14: Modelo de Organización Burocrática de Max Weber.	99
Figura No. 15: Características de las organizaciones de acuerdo con Daft.	106
Figura No. 16: Interacción de las Dimensiones Estructurales y Contextuales.	110
Figura No. 17: Modelo de Diseño del Sistema Mecánico-Vertical.	111
Figura No. 18: Modelo del Diseño del Sistema Orgánico-Natural.	113
Figura No. 19: Diseño Organizacional ante la Incertidumbre del Entorno.	114

Figura No. 20: Zona de Desarrollo Próximo de Vigotsky.....	129
Figura No. 21: Clasificación de los Procesos Psicológicos de Vigotsky.....	130
Figura No. 22: Lee de doble Formación de Vigotsky.....	131
Figura No. 23: Conceptos Espontáneos-Conceptos Específicos de Vigotsky.....	133
Figura No. 24: Modelo de Características Laborales de Hackman y Oldham.....	142
Figura No. 25: Modelo de la Autoeficacia de Bandura.....	144
Figura No. 26: Modelo de Motivación de las Expectativas de Vroom.....	151
Figura No. 27: Modelo de Expectativa de Porter y Lawler III.....	153
Figura No. 28: Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	168
Figura No. 29: Modelo de Senda-Objetivo de Robert House.....	170
Figura No. 30. Modelo de Liderazgo Nivel 5 de Jim Collins.....	182
Figura No. 31: Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez de Deardorff y Williams.....	230
Figura No. 32: Modelo Mental de Pensamiento Cuántico de Deardorff y Williams.....	230
Figura No. 33: Modelo de Organización Cuántica de Deardorff y Williams.....	231
Figura No. 34: Diferencias de Variedad entre Organización y Ambiente de Schwaninger.....	233
Figura No. 35: Variedad por parte de la Organización de Schwaninger-Méndez.....	234
Figura No. 36: Modelo de Control Sistémico de Schwaninger.....	235
Figura No. 37: Modelo de Sistema Viable de Schwaninger de acuerdo con Stafford Beer.....	236
Figura No. 38: Icosaedro, símil del Modelo de Sinteidad de Equipos de Schwaninger.....	237
Figura No. 39: Modelo de Estructura para Organizaciones Inteligentes de Schwaninger.....	238
Figura No. 40: Modelo Integral de la Organización Inteligente de Senge et al.....	248
Figura No. 41: Modelo de la Rueda del Aprendizaje de Senge-Kolbe.....	249
Figura No. 42: Escalera de Inferencias de Argyris.....	250
Figura No. 43: Modelo de Columna de la Izquierda de Argyris & Schön.....	251
Figura No. 44: Equilibrio entre Indagación y Alegato de McLain Smith.....	251
Figura No. 45: Modelo del Diálogo con Discusión Experta de Bill-Bohm-Buber-De Maré.....	252
Figura No. 46: Modelo del Aprendizaje Autodirigido de Boyatzis.....	260
Figura No. 47: Modelo de Aprendizaje Simple y Doble de Argyris-Schön.....	265
Figura No. 48: Modelo de Motivación de las Tres Fuerzas. Modelo de Róger Méndez.....	297
Figura No. 49: Modelo de Liderazgo Cuántico-Propulsivo. Modelo de Róger Méndez.....	303
Figura No. 50: Efecto orientador del Liderazgo Cuántico-Propulsivo.....	303
Figura No. 51: Arquetipo Básico de Gestión para Organizaciones Inteligentes.....	305
Figura No. 52: Engranaje entre modelos.....	320
Tabla No. 1: Dimensiones conceptuales y categorías del conocimiento.....	65
Tabla No. 2: Tipos de comportamiento de un líder.....	164
Tabla No. 3: Comparación del Liderazgo Transformacional y Transaccional.....	176
Tabla No. 4: Aspectos Relevantes del Liderazgo Transformacional.....	177
Tabla No. 5: Características del Líder Nivel 5.....	182
Tabla No. 6: Competencias como sinónimo de tareas.....	187
Tabla No. 7: Competencias como atributos personales.....	189
Tabla No. 8: Competencias Holísticas.....	190
Tabla No. 9: Categorías de Competencias de G.P. Bunk.....	192
Tabla No. 10: Competencias Transversales según Informe SCANS.....	194
Tabla No. 11: Competencias Clave de Zwell-Spencer.....	197
Tabla No. 12: Competencias de Kravetz para cualquier posición laboral.....	198
Tabla No. 13: Competencias de Kravetz para posiciones de supervisión.....	199

TABLA DE ABREVIATURAS

ARC	Auto Reconducción
CEO	Chief Executive Officer
CIC	Centro de Investigación de la Sociedad del Conocimiento.
Co.	Company
COC	Conocimiento Operativo Clave
CINTERFOR	Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre Formación Profesional de la OIT
CR	Costa Rica
Dr.	Doctor
e.g.	exempli gratia: por ejemplo
et. seq.	et sequens: y lo que sigue
et al.	y otros.
EUNED	Editorial de la UNED
GAM	Gran Área Metropolitana de Costa Rica
GC	Gestión del Conocimiento
HBR	Harvard Business Review
IADE	Instituto de Administración de Empresas de la UAM
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
ISBN	International Standard Book Number
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MITYC	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PGC	Programa de Gestión del Conocimiento
Ph.D.	Philosophy Doctorate
PPE	Procesos Psicológicos Elementales
PPS	Procesos Psicológicos Superiores
S.A.	Sociedad Anónima
SEP	Sistema de Estudios de Posgrado de la UNED
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
UCC	Universidad de Ciencias Comerciales de Nicaragua
UCR	Universidad de Costa Rica
UNED	Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica
CGC	Ciclo de Gestión del Conocimiento
OI	Organizaciones Inteligentes
MB	Modelo Burocrático
apud	apoyado por, apoyados por
(sic)	sicut: léase como está
SCANS	Secretary's Commissions on Achieving News Skills
<i>sine qua non</i>	Indispensable
TAD	Teoría de la Auto-Determinación
t.d.d.	Toma de decisiones
PIS	Procesamiento de la Información Social
TAA	Teoría del Aprendizaje Autodirigido
ZDP	Zona de Desarrollo Próximo

RESUMEN

La presente investigación gira en torno a la propuesta de un modelo básico de gestión para la dirección de organizaciones inteligentes. Basa su interrogante central en la construcción de un arquetipo básico de gestión, que incluye tres dimensiones. Cada dimensión contiene a su vez subsistemas y cada subsistema comprende diversos constructos relacionados con el ser humano, la gestión del conocimiento, el liderazgo, la motivación y el aprendizaje.

La investigación se fundamenta en el modelo cualitativo, bajo la posición epistemológica denominada constructivismo. Aplica la técnica cualitativa de análisis de contenido para diez obras relacionadas con el tema y para ocho consultas por medio de entrevista, aplicada a profesionales informantes sobre los tópicos de la pesquisa. A su vez, para la construcción del marco teórico, se emplea la técnica cualitativa denominada dialéctica-hermenéutica, de modo que se hacen movimientos de pensamiento del todo a las partes y viceversa, sobre el objeto de estudio.

La investigación permite arribar al modelo pretendido y a dos hallazgos sin premeditación. Se logra construir el arquetipo básico de gestión para organizaciones inteligentes, se logra elaborar un nuevo modelo de motivación, el cual recibe el nombre de “modelo de las tres fuerzas” y se logra ordenar un nuevo modelo de liderazgo denominado “liderazgo cuántico-propulsivo”.

Por último, la investigación arriba a reflexiones finales y a recomendaciones que bien pueden constituir el punto de partida, para que otros investigadores, se entusiasmen con el tema y encuentren el significado para sus propias indagaciones.

ABSTRACT

The present investigation turns concerning the proposal of a basic model of management for the direction of intelligent organizations. It bases his central question on the construction of a basic archetype of management, which includes three dimensions. Every dimension contains in turn subsystems and every subsystem comprises diverse constructs related to the human being, the knowledge management, the leadership, the motivation and learning.

The investigation is based on the qualitative model, under the epistemic position named constructivism. It applies the qualitative skill of analysis of content for ten works related to the topic and for eight consultations by means of interview applied to professional informants on the topics of the inquiry. In turn, for the construction of the theoretical frame, the technical qualitative so called dialectics - hermeneutics is used, so that thought movements are done from the all to the parts and vice versa, on the study object.

The investigation allows arriving at the ostensible model and at two finds without premeditation. The first one of the finds manages to construct the basic management archetype for intelligent organizations, the second one manages to prepare a new model of motivation, which receives the name of “model of three forces” and third one manages to arrange a new model of leadership named “quantum-propulsive leadership”.

Finally, the investigation arrives at final reflections and at recommendations that well can constitute the starting point, so that other investigators, they get enthusiastic with the topic and find the meaning for their own investigations.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. Introducción

El ambiente donde operan las organizaciones hoy, está volviéndose extremadamente competitivo, complejo e indescifrable. En lapsos de segundos, una empresa puede ejercer su influencia en todo el mundo, incluyendo los más remotos territorios. Los negocios ejercen sus actividades sobre un terreno unificado como consecuencia de la eliminación de las barreras al comercio.

Del tiempo actual emerge un conglomerado de fuerzas que coaccionan a las organizaciones, entre algunas de estas fuerzas se encuentran el impulso incesante de la tecnología, las cambiantes demandas de los clientes, la incertidumbre del entorno, la velocidad y bajo precio de las comunicaciones, las permutas del medio ambiente, la rápida obsolescencia de los productos, la decadencia de algunos servicios, y las respuestas de alta velocidad de los competidores, que luchan por un lugar destacado dentro la sociedad y el mercado.

En este marco contextual, resulta una obligación de la ciencia administrativa, examinar la posibilidad de mejorar las estrategias y patrones de gestión, principalmente aquellos modelos de gerencia caracterizados por el imperio de la burocracia, la verticalidad, la rigidez, en favor de un patrón de gestión que se caracterice por su dinamismo y flexibilidad, que se sostenga en las competencias y el protagonismo de un recurso humano cuidadosamente empoderado.

En consecuencia, la organización, indistintamente si posee fines de lucro o persiga fines de servicio social, debe realizar esfuerzos por construir ventajas competitivas cimentadas en el talento humano de sus colaboradores.

La importancia de investigar los componentes fundamentales de dirección, radica en que permite el progreso de la ciencia de la gestión, en forma paulatina, a la luz de nuevos descubrimientos.

Esta investigación se propone revelar tejidos conceptuales y aspectos cognoscitivos primordiales para la tarea de dirigir organizaciones de auto-aprendizaje, organizaciones inteligentes, lugar donde las personas aprenden en forman conjunta. El dinamismo de auto-dirección, dentro de la organización de nuestro tiempo, requiere muchos esfuerzos,

especialmente de aquellas personas que cumplen con un rol de orientación dentro de la organización.

La forma en que la organización se diseña, el tipo de estructura que adopta, la manera en que los directores ejercen su cargo, la mezcla de factores cognoscitivos con emocionales en el comportamiento laboral, son elementos que buscan desencadenar el potencial humano desde la base misma de la organización; todo lo anterior, dentro de un contexto de cambio continuo, conforman la envoltura que abriga una gestión exitosa.

Metódicamente, los factores precitados, constituyen los elementos básicos de la tecnología de trabajo de una organización. Estos aspectos son los que se investigan y se pretenden concretar, con el propósito de diseñar un bosquejo práctico o modelo de gestión organizacional desemejante al primitivo modelo de la burocracia, entendiendo por modelo de gestión, un conjunto vinculado de conceptos, que estimulan la puesta en marcha de principios de orden técnico y estratégico, los cuales patrocinan los elementos orientadores de las actividades y diligencias de cualquier organización.

A partir de 1980, varios enfoques gerenciales, han surgido como elementos cosméticos y subordinados a la burocracia, que intentan maquillarla y embellecerla, adquiriendo la característica de modas pasajeras, tal es el caso de enfoques como Justo a Tiempo, «Benchmarking», «Rightsizing», Reingeniería, Calidad Total, «Balance Scorecard» y Empoderamiento, entre otros. A pesar de su relativo impacto como enfoques gerenciales, siempre siguen descolgando del modelo burocrático, como agregados de la burocracia.

Por tal motivo, no han logrado permanecer como verdaderos modelos de gestión, sino, como herramientas accesorias que giran en torno a la burocracia. Este aspecto de inmortalidad de la burocracia es la que ha obstruido el paso a un nuevo paradigma de gestión organizacional.

Comprender el gasto fallido de miles de unidades monetarias en el intento de rejuvenecer las empresas, radica en comprender que las modas o enfoques de gestión pasajeros, no logran repositonar a las organizaciones, los asuntos y las cuestiones dentro de las entidades, continúan manipulándose en forma parecida, a como se llevaban a cabo antes de la aparición de los enfoques satélites a la burocracia.

Esta investigación pretende visualizar un nuevo modelo básico de gestión para organizaciones, donde los enfoques gerenciales contemporáneos, sean órganos fundamentales como contenidos estratégicos y no solamente como elementos accesorios de tránsito.

1.2. Antecedentes y Revisión de Investigaciones:

En Costa Rica se llevó a cabo una investigación por parte de los estudiantes de la carrera de Psicología de la Universidad Católica de Costa Rica Anselmo Llorente y Lafuente; el título de la pesquisa es «Perfil Conductual del Líder de la Organización Inteligente», a cargo de Pamela Amado Araya y otros postulantes al grado de licenciatura en psicología.

Esa investigación constituye un informe de memoria del seminario de graduación de los autores; fue dirigida por Adelita Peralta Carazo y quien presidió el tribunal examinador fue el psicólogo Arnoldo Redondo Valle. Como su nombre lo dice, es un esfuerzo por definir los atributos y competencias del líder que encabeza organizaciones inteligentes; por lo tanto, no aborda en forma integral los elementos requeridos para dirigir organizaciones inteligentes, sino únicamente lo que sus autores consideran como la definición de competencias de un líder.

El detalle que llama la atención en dicho trabajo radica en la definición poco estricta de lo que es una organización inteligente y de sus atributos, que la diferencian de una organización burocrática. Más parece que se enmarañan ambos conceptos organizacionales, puesto que en la muestra que toman sus autores, entrevistan a líderes de organizaciones tildadas de inteligentes; pero que en la realidad, por los atributos de su estructura organizacional, se ubican dentro de la clasificación de entidades burocráticas ordinarias.

1.3. Planteamiento del problema

Esta investigación se propone responder la siguiente interrogante central:

- ¿Cuáles constructos cognoscitivos de las teorías de gestión del conocimiento, aprendizaje, motivación, liderazgo y competencias, articulan en un arquetipo básico de gestión para organizaciones inteligentes?

1.3.1. Interrogantes relacionadas con el problema

1. ¿Qué es el conocimiento?
2. ¿Qué es la inteligencia?
3. ¿Qué se entiende por una organización inteligente?
4. ¿Cuáles constructos de la teoría del aprendizaje enlazan en un modelo de gestión para organizaciones inteligentes?
5. ¿Cuáles módulos de la teoría de la motivación adhieren dentro de un modelo de conducción para organizaciones inteligentes?
6. ¿Cuáles módulos de la teoría del liderazgo articulan con un modelo de manejo para organizaciones inteligentes?
7. ¿Qué se entiende por competencia laboral?
8. ¿Cuál puede ser el bosquejo básico de dirección aplicable a las organizaciones inteligentes?

1.4. Justificación

¿Por qué se lleva a cabo la investigación? La investigación pretende arribar a un prototipo básico de gestión organizacional, para dirigir organizaciones inteligentes.

El precitado modelo básico e ideal, vendría a funcionar como instrumento analítico, cuyo propósito consiste en la explicación e interpretación del fenómeno de la gestión de organizaciones inteligentes, situadas en la sociedad del conocimiento.

El conocimiento es un factor de progreso empresarial; que posee un protagonismo estratégico en las organizaciones de hoy. El desempeño de las empresas públicas y privadas, se sustenta cada vez más, en la creación y aplicación oportuna del conocimiento, lo cual deriva en ejercicios organizacionales eficaces y eficientes.

La entronización del conocimiento como el factor fundamental de producción, desplazando al capital, como apoderado cardinal del proceso de creación de riqueza, y la subsiguiente complejidad de relaciones, surgidas por el uso del conocimiento en la gestión de organizaciones, es una de la razones que conduce a plantear la investigación.

El bautizo de nuestra época con el apelativo de “Era de la Información”, o con el término de “Sociedad del Conocimiento”, nombres utilizados por Peter Drucker (1995) y Albin Toffler (1998), para denominar el tipo de estación en la que se vive, y en la cual, las entidades despliegan sus esfuerzos, me conduce a desconfiar de la articulación existente entre los modelos de gestión, hasta ahora utilizados por las organizaciones y su capacidad de atinencia con las particularidades de la sociedad actual, sumamente informada.

El entresijo en este sentido está relacionado con la necesidad de articular un modelo básico de gestión, acorde con los elementos y características de un contexto, denominado con la frase: *Sociedad del Conocimiento*.

En los últimos dieciséis años, se ha manifestado la tendencia de designar con el nombre de organizaciones inteligentes, a aquellas entidades que basan sus procesos de toma de decisiones, en la captura, procesamiento, y utilización de la información, que conduce a un aprendizaje continuo, a este tipo de entidad se le denomina con el apellido de “inteligentes”, apelando a una tipología de estructura y de gestión organizacional, donde la información constituye el recurso primo, para la toma de decisiones y para el diseño, producción y venta de bienes y servicios.

El apelativo “*inteligente*” se orienta a que la entidad crea conocimiento, gracias a la percepción de la realidad, apresamiento y procesamiento de datos, por medio de plataformas de información. El embrollo que suscita para mí esta calificación, radica en descubrir el módulo básico de gestión para conducir una organización de esta categoría.

El concepto vigente que se posee sobre dirección, se fundamenta en la actividad de influir sobre las personas, para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, este concepto contiene un aspecto elemental: la actividad interpersonal de la administración.

Por su parte, un fenómeno es todo aquello que puede ser percibido por los sentidos o por la conciencia. La interrogante que me surge sobre el término dirección, radica en descubrir las características esenciales que posee la actividad de dirección como fenómeno, para el manejo de las denominadas organizaciones inteligentes.

La investigación busca nuevas formas de visualizar la organización inteligente en su accionar, encontrar un arquetipo básico de dirección e identificar las características fundamentales de dicho módulo primordial e idealístico, de gestión organizacional.

La pesquisa pretende descubrir las tecnologías de trabajo requeridas para un modelo de dirección; en este sentido, procura escrutar la teoría del liderazgo, escudriñar con los componentes motivacionales, examinar los factores de aprendizaje y de cognición, necesarios, para gestionar organizaciones en la sociedad del conocimiento.

La investigación se aboca a profundizar en los contenidos de las diversas teorías que sobre aprendizaje, motivación, liderazgo y gestión del conocimiento, se han planteado en los últimos años, buscando descubrir elementos que articulen, justifiquen y bosquejen un módulo de gestión, para dirigir organizaciones estacionadas en la sociedad actual.

A finales de la década de los años ochenta, se inició una corriente de pensamiento en el mundo académico y empresarial sobre la función del conocimiento en el éxito competitivo de las organizaciones y empresas.

Los esfuerzos por obtener ventajas competitivas hicieron proliferar una serie de programas (Jofré Vartanian, 1999), entre estos enfoques se citan: Mejora Continua, Planeamiento Estratégico, "Benchmarking", Justo a Tiempo, "Balance Scorecard", Control Total de la Calidad, "Empowerment", Reingeniería, "Downsizing-Rightsizing", cuyo propósito radica en alcanzar la ventaja competitiva en el mercado.

No obstante, y a pesar de la aplicación durante más de dieciséis años de los enfoques gerenciales precitados, autores como Peter Drucker (1988), Alvin y Heidi Toffler (1998, 1996), Ikujiro Nonaka (1991), David A. Garvin (1993), Eduardo Bueno (2005, a, b) y Reinaldo Plaz (2005, a, b), entre otros, han señalado que para alcanzar ventajas competitivas y mejorar sustancialmente la productividad, la sociedad, las empresas y las personas, primero deben aprender.

Senge (1998) impactó el mundo académico y empresarial contemporáneo con su libro *La Quinta Disciplina*, en el cual acuñó el término de "Organizaciones Inteligentes", dicho término parece constituir una novedad en la ciencia administrativa contemporánea.

Garvin (1993) aborda el tópico bajo la perspectiva de ¿qué es una organización que se educa?, ¿qué se entiende por una organización que aprende?, ¿cuál es el significado de una organización inteligente?, ¿cómo se impulsan los programas en este tipo de organizaciones?, ¿cuáles son los indicadores de medición para evaluar a una empresa que aplica programas para gestionar el aprendizaje organizacional?

En este orden de ideas, cabe interrogarse si los modelos de liderazgo y los enfoques gerenciales existentes hasta hoy, son compatibles con la naturaleza directiva, de las organizaciones inteligentes.

Otra de las perspectivas del problema, es la relativa al rol que juegan los mismos funcionarios de las organizaciones, cuando de implementar un programa de gestión del conocimiento se trata, al desconocer la letra menuda del asunto, porque el tema en sí mismo suena abstracto, tienden a frenarlo mediante el empleo de lo que Argyris (1991) denominó “talento defensivo”.

En esta disposición, cabe preguntarse qué aportes pueden suministrar los estudios que sobre materia de aprendizaje, han llevado a cabo autores como Piaget (1973, 1974), Bruner (1963, 1966, 1978, 1987), Ausubel (1970), Novak (1977), Gardner (1987, 1995, 2001), y qué han desarrollado en materia de motivación autores como Deci (1985, 2000), Bandura (1977a,b; 1989a,b), Hackman & Oldman (1976) y McClelland (1965), entre otros, al tema de la gestión del conocimiento en la empresa.

El propósito de esta investigación cualitativa radica en identificar los elementos que conformarían un modelo básico de gestión, comprender las relaciones entre dichos elementos y describir el significado de lo que podría denominarse: modelo básico de gestión para la dirección de organizaciones inteligentes.

1.5. Propósito general

- Identificar los componentes que entrelazados y vinculados con la gestión del conocimiento, conforman un prototipo básico de gestión para dirigir organizaciones inteligentes.

1.6. Propósitos específicos

1. Describir los diversos puntos de vista sobre el enfoque directivo denominado gestión del conocimiento.
2. Comprender el significado de los aportes que suministran las teorías de la motivación a la gestión de organizaciones en la sociedad del conocimiento.
3. Describir las contribuciones que brindan las teorías del aprendizaje a la gestión de organizaciones en la sociedad del conocimiento.
4. Identificar los beneficios que brindan las teorías del liderazgo a la gestión de organizaciones en la sociedad del conocimiento.
5. Abordar los aportes de la teoría de las competencias laborales dentro de un marco de gestión de organizaciones de auto-aprendizaje.
6. Construir un bosquejo práctico que funcione como modelo de gestión, para dirigir organizaciones inteligentes.

1.7. Posición epistemológica del investigador dentro de la pesquisa.

Mi punto de vista sobre el objeto de conocimiento, mi ubicación con respecto del portento objeto de estudio, se describe en términos del dinamismo de la gestión organizacional, en las representaciones del despliegue histórico de la ciencia administrativa y las características que identifican el contexto de nuestro tiempo.

En términos de paradigma, mi posición es constructivista, me inclino por el estudio y la comprensión de diversos criterios científicos y sus respectivos significados en materia de gestión, me interesa la evolución social e histórica que impulsa la construcción de modelos de dirección empresarial, con el sano propósito de concebir nuevos modelos de emprendimiento y gestión organizacional, que posean significado para quienes lo adopten e impulsen en sus actividades de dirección.

El fenómeno de la organización, desde mi punto de vista, debe ser abordado desde diversas categorías sistémicas y epistémicas; me pregunto ¿quién es el agente de decisión dentro de una organización, en un momento dado? ¿En qué tipo de contexto toman las decisiones los agentes de decisión? Mi respuesta es que la realidad es multidimensional y poli contextual.

Me inclino por una concepción multidimensional de la realidad; favorezco una concepción trascendental de la realidad, donde el término trascendental expresa la unidad sistémica de todo conocimiento, un conocimiento consubstancial con la mente; concibo la multiplicidad, la pluralidad, en el abordaje analítico-conflictivo de la realidad.

Considero que la abstracción de la realidad puede coligarse con paralelismos fenomenológicos cuyas fuentes se encuentran en otras disciplinas científicas. En consecuencia, participo del criterio de que todo fenómeno concreto dado, es un campo de acción de un número de leyes diferentes.

Considero a la organización, como un sistema adaptativo cuyas relaciones no son lineales, al contrario, las relaciones organizacionales poseen nutridas interconexiones y bifurcadas posibilidades, las cuales producen ramificaciones desestimadas por los científicos de la organización, lo cual torna impredecible su comportamiento lineal-mecánico. En consecuencia, coadyuvo que la organización más se asemeja a un sistema natural que a una máquina predecible.

Por tal motivo, estaré abordando una serie de modelos sobre el aprendizaje humano, la motivación humana, el liderazgo humano, las competencias laborales y la gestión del conocimiento, modelos que han servido a otras actividades del hombre y que en esta investigación, me propongo descubrir sus aportes desde la perspectiva del mejoramiento de la gestión, hasta llegar a revelar un modelo de gestión organizacional-empresarial apto, ajustado y proporcionado, para administrar organizaciones donde las personas aprenden en forma conjunta, la organización de aprendizaje, la organización inteligente.

En este orden de ideas, es posible que se soslayan algunos modelos o teorías después de un encuentro preliminar, indiquen que no aportan lo suficiente para ser tomados en cuenta. Este tipo de discriminación soportada en la calidad del aporte, se hace necesaria

para hilvanar inductivamente sólo aquellos modelos, que con base en los portentos requeridos, suministren elementos importantes para la conformación de un bosquejo práctico de gestión.

En consecuencia, los participantes que formarán parte de la investigación, proponen sus contribuciones desde sus obras, sean artículos, ensayos o libros, y desde sus respuestas a las interrogantes que les estaré proveyendo, con el propósito de obtener sus puntos de vista sobre las categorías de análisis que aborda la pesquisa.

El bosquejo práctico o modelo que al final se obtenga, será el derivado de las diferentes posturas cognoscentes, incluida la propia. Así, pretendo construir significado basado en la perspectiva histórica-social, comprendiendo el contexto de nuestro tiempo, a través del acopio y análisis de información, cuya interpretación está formada y sustentada por la experiencia y horas de estudio de los participantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Aspectos Generales del Marco Teórico

Para los propósitos de esta investigación, el siguiente marco teórico contempla una serie de enfoques conceptuales, que vienen a enriquecer el acervo cognitivo sobre el cual se estará deliberando. Contiene elementos sobre las categorías de análisis, que tanto el objetivo general y los objetivos específicos pretenden alcanzar; en consecuencia y en dicho curso de ideas, las siguientes interrogantes suministran un punto de partida: ¿Qué es la organización? ¿Qué es el conocimiento? ¿Cómo se categoriza? ¿Cuál es la participación del conocimiento dentro del fenómeno de la gestión de organizaciones? ¿Cómo las entidades construyen conocimiento? ¿Cuáles son las conductas de éxito desiderativas para las organizaciones de nuestro tiempo? ¿Cómo mantener el conocimiento creado dentro de la organización, cuando los funcionarios la abandonan por diversas causas? ¿Cómo se motiva a las personas a abandonar las conductas defensivas y las emociones tóxicas? ¿Cómo aprenden las personas a descubrir y a adquirir nuevos comportamientos? ¿Cómo se lideran los equipos y los grupos humanos? ¿Cuáles son las competencias a formar en los colaboradores de las organizaciones de nuestro tiempo? ¿Cómo se estructura una organización de acuerdo con las condiciones que dictan su realidad ambiental?

Igualmente, se debe tomar en cuenta los modelos teóricos sobre aprendizaje individual, el concepto de inteligencia, los modelos de motivación y las teorías sobre el liderazgo. Asimismo, este marco teórico aglutina teoría sobre las competencias laborales y elementos sobre el diseño de organizaciones.

Por lo tanto, con los abordajes precisados se pretende desarrollar una serie de puntos de vista, que permitan puntualizar con propiedad científica, los nobles propósitos que procura alcanzar esta investigación. Sin más preámbulo, estimada lectora, estimado lector, entremos en materia.

2.2. Teorías de la Organización

¿Cómo surge la organización en la vida humana? ¿Cuáles elementos determinaron la aparición de la organización? Los registros de las culturas de la Antigüedad mencionan cómo fueron abordadas las situaciones que generaba la organización social, especialmente el manejo suministrado a las dificultades administrativas de los imperios.

En esa dispensación de la historia humana, los primeros elementos organizativos fueron otorgados al hombre por los dioses; es decir, los dioses fueron los que suministraron las primeras pautas organizativas para el gobierno de los sistemas sociales, o por lo menos, así lo hacían creer los poderosos a sus súbditos.

Figura No. 1: Estela de Hammurabi



Estela donde se hallan grabadas las 282 leyes del Código de Hammurabi. En la parte superior el rey Hammurabi (en pie) recibe las leyes de manos del dios Shamash. La estela fue encontrada en Susa, a donde fue llevada como botín de guerra en el año 1200 a. C. por el rey de Elam Shutruk-Nakhunte. Actualmente se conserva en el Museo del Louvre (París). Fuente:

<http://clio.rediris.es/clionet/fichas/hammurabi.htm>

[Consulta del 24 de enero de 2009]

La Biblia registra dos anécdotas que dan pie a reflexionar sobre el origen de la organización como fenómeno humano. La primera de ellas se encuentra en Génesis 10:8-10, donde se explica que el primer gran imperio, de manufactura humana, post-diluvio, fue Babilonia, quien lo fundó se llamaba Nimrod, el cual era descendiente del mismísimo Adán, fue bisnieto de Noé, su abuelo fue Cam, su padre natural fue Cus, pero heredó materialmente de Sem, su tío-abuelo:

“Y Cus engendró a Nimrod, quien llegó a ser el primer poderoso en la tierra. Este fue vigoroso cazador delante de Jehová; por lo cual se dice: Así como Nimrod, vigoroso cazador delante de Jehová. Y fue el comienzo de su reino Babel, Erec, Acad y Calne, en tierra de Sinar” Génesis 10: 8-10

En la estirpe ulterior al diluvio que narra La Biblia, Nimrod es quien inicia una línea de reyes intrépidos, absolutistas y dictadores. Se diferenció como un poderoso y tirano cazador, en oposición a Jehová [nombre pronunciable del Dios hebreo, dado que los hebreos no pronuncian la palabra YHVH]. Bien puede colegirse que este hombre trascendente encontró el poder sin proponérselo, dado que, como menciona la fuente precitada, era de oficio cazador; en consecuencia, al despojar de fieras una gran área, los grupos humanos que vivían en cavernas, tuvieron la originaria oportunidad de salir de ellas y habitar una zona de “seguridad”, plana, cerca de las aguas y con terrenos para cultivar. Por tal motivo, hicieron rey a Nimrod; es decir, Nimrod era el proveedor de su seguridad, de la noche a la mañana Nimrod se encuentra dirigiendo asuntos de Estado; se sospecha que esta es la fuente original del nacimiento del Estado como máxima organización del género humano.

Figura No. 2: Grabado de Nimrod, primer poderoso en la Tierra



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Nimrod>
[Consulta del 24 de enero de 2009]

No pasó mucho tiempo en darse cuenta de que él sólo no podía mantener libre de fieras el perímetro; por ende, necesitó entrenar una fuerza que llevara a cabo el trabajo las veinticuatro horas, pero, dicha fuerza sólo podría dedicarse a esa tarea, la seguridad; en derivación, todos aquellos que desearan vivir dentro del perímetro resguardado, debían pagar un canon o tributo; de ese modo, la fuerza de seguridad [el ejército, la segunda organización de la historia] podía realizar sus labores sin preocuparse por los recursos de manutención.

Para reunir esos tributos, Nimrod requirió establecer la tercera organización, el ministerio de hacienda, sin el cual, el imperio no iba para ningún lado. Se deduce que la primera función que da origen al Estado como organización es la seguridad y la segunda función que da origen a la organización del Estado, es la hacienda pública.

De acuerdo con Woodrow (1981), Nimrod lleva a cabo, por primera vez en la historia de la humanidad, el oficio de intermediario o puente entre dios y los hombres. Su función no sólo era la de ser tirano poderoso, sino también de constructor de puentes entre los dioses y los hombres; ese oficio recibía el calificativo de *pontífice*; es decir, hacedor de puentes y administrador de todos los misterios paganos. El oficio pasa de Babilonia a Roma, donde los emperadores recibían en una ceremonia el reconocimiento como *Pontifex Maximus* y fue Julio César quien recibió el título por primera vez en el Imperio Romano, en el año 63 a. de C., desde ahí, fue heredado al resto de los emperadores.

En consecuencia, el oficio actual de gerente tiene como antecedentes los oficios de profeta, pontífice, y emperador; en otras palabras, los que poseen la virtud de hablar con los dioses, la

de ser puentes entre los mortales con los inmortales y por consecuencia directa, ejercer autoridad sobre seres humanos y recursos materiales; la validación perfecta descendía de los mismos dioses y el pueblo no podía objetar la autoridad que los dioses depositaron en el gobernante. Se debe recordar, que los faraones egipcios no solamente eran los reyes de Egipto, sino que se constituían dioses mismos, el faraón era dios.

Otro fragmento que registra lo que bien podría denominarse la primera consultoría administrativa de la historia y el primer trazado de lo que sería una organización con estructura mecánica vertical, se encuentra en el libro del Éxodo, capítulo dieciocho, del versículo trece al veintisiete, donde se describe la visita que Jetro de Madián hace a su yerno Moisés, quien a la sazón, era el líder de una muchedumbre, la cual casi alcanzaba los seiscientos mil individuos varones, más las mujeres y los niños. El pueblo judío en éxodo de Egipto.

Dice el pasaje que Jetro observó a Moisés haciendo juicios él solo a todo el pueblo, cosa que no le pareció bien a Jetro, Moisés decía que él juzgaba entre uno y otro, y que él declaraba las ordenanzas de Dios y sus leyes, a lo cual Jetro responde:

"[...] No está bien lo que haces. Desfallecerás del todo, tú y también el pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo. Oye ahora mi voz; yo te aconsejaré, y Dios estará contigo. [...] Escoge tú entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez. Ellos juzgarán al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo. [...] Y oyó Moisés a su suegro, e hizo todo lo que dijo [...]" Éxodo 18: 13-27

Figura No. 3: Moisés recibiendo la ley de la mano de Dios



Ilustración de Moisés recibiendo las ordenanzas de la misma mano de Dios, Fuente: <http://images.google.co.cr/imgres?imgurl=http://www.aciprensa.com/Banco/images/moises6.jpg&imgrefurl=http://olimpiadasbiblicas.blogspot.com> [Consulta 24 de enero de 2009].

En la Antigüedad, los imperios se gobernaban gracias a la combinación de una serie de instituciones, que permitían el trabajo sin remuneración de muchedumbres. Una de estas instituciones fue la esclavitud; puede observarse cómo desde la antigüedad, la clasificación de los trabajadores recibía una connotación peyorativa, propia de organizaciones que requerían el beneficio del trabajo sin la justa apreciación y devolución del beneficio a los trabajadores.

Anderson (1974) explica al respecto:

“La teoría romana definía al esclavo agrícola como instrumentum vocale, herramienta que habla, y lo situaba un grado por encima del ganado, que constituía un instrumentum semi vocale, y dos grados por encima de los ásperos, que eran instrumentum mutum” Anderson (1974: 31).

Hasta aquí bien se puede colegir que las organizaciones humanas parten de una organización madre: el Estado [aunque la estimada lectora y el estimado lector pueda estar en desacuerdo, dado que bien pueden dar el sitio de madre a la familia o a la comunidad]. Este Estado se constituye en la máxima expresión de organización humana; es el centro y la pauta holística de la cual se derivan, se adhieren y giran como satélites, las demás organizaciones.

También se infiere que la organización surge para atender necesidades de los seres humanos, en su transitar como sociedad y como individuos, los cuales se encuentran contenidos dentro de un contexto o ambiente, que se determina por su dinamismo, por sus ciclos de vida y muerte, por sus atributos de realidad y expectación, de certeza, probabilidad e incertidumbre, todo lo cual conduce hacia la actividad central de las organizaciones: la toma de decisiones.

Igualmente se infiere que las relaciones de estos individuos con las organizaciones se abordan a través de normas de regulación; que dichas normas en el inicio de la historia de la humanidad fueron suministradas por los “dioses” a los hombres, y que quien recibió el precitado cuerpo de reglas, es el individuo seleccionado y validado por los dioses para la ejecución y control de los fenómenos procedidos.

En este mismo orden de ideas se encuentra, que una de las principales representaciones que rigen el accionar de las organizaciones son los valores; entendiéndose por valores ciertas cualidades de la realidad que envuelve en forma dinámica a una sociedad o a un individuo, las precitadas cualidades son consideradas como bienes y, en consecuencia, reciben el efecto de la estimación humana; por ejemplo, la satisfacción continua de necesidades, sean éstas

concretas o incorpóreas, del grupo o del individuo, tal como la seguridad, la alimentación, la educación, el desarrollo afectivo y la pertenencia a la tribu, entre otros valores.

Sin embargo, se encuentra en todo esto un aspecto paradójico. Si bien el género humano crea las organizaciones para satisfacer los intereses de sí mismos, las acciones [el trabajo] se llevan a cabo por medio de seres humanos, que desde el devenir de los tiempos, reciben nada o poco como instrumentos ejecutivos, dadas las instituciones de la esclavitud y de la mano de obra calificada. Salvo mejor criterio, constituye la explotación del hombre por el hombre, creándose con dicho fin, una imperiosa y necesaria desigualdad entre seres humanos, cuyo esquema de manejo lo constituye la administración misma de la organización.

La administración de la organización, por un lado debe generar los derivados para los cuales se diseñó, y por otro lado, repartir los resultados en forma desigual. Así se justifican los sistemas y esquemas de dominación-sumisión, propios del concepto administración, del latín “*administrāre*”: ejercer la autoridad y el mando sobre lo que está debajo, sea territorio o personas. Es importante establecer la diferencia entre el concepto de administración y el concepto de gestión; este último encierra la idea conjuntiva de diligencias interrelacionadas, que se despliegan para lograr un negocio, un deseo cualquiera o los asuntos de una organización.

Siguiendo este recorrido, pasamos al Medievo, el cual, en materia de administración de estados y reinos, deja un legado al final de su período, esta vez en manos de Nicolás Maquiavelo, quien en 1513 escribe su obra *El Príncipe*, Maquiavelo (1996) suministra a Lorenzo de Médicis, una serie de consejos en materia de organización política, para el dominio y conducción de los estados.

Una de las deducciones que se derivan del pensamiento maquiavélico, se encuentra en el acuñamiento de una frase, -la cual en términos literales no se halla en su obra-, pero que se colige de una serie de argumentos esgrimidos por el secretario de la Cancillería de Florencia: *el fin justifica los medios*. Dice al respecto Maquiavelo:

“Muy digno es de elogio el príncipe que conserve la fe, que obre sinceramente y no por astucia; pero la experiencia de nuestros tiempos demuestra que sólo han llevado a cabo grandes empresas los que hicieron poco caso de su palabra, que se dieron maña para engañar a los demás y que al fin supieron vencer a los que en su lealtad habían confiado [...] Porque habéis de saber que hay dos maneras de combatir: con las leyes y con la

fuerza: La primera es la de los hombres; la segunda, la de los animales. Pero como a veces no basta la primera, hay que recurrir a la segunda. Por consiguiente, el príncipe debe saber comportarse como hombre y como animal, que es lo que los escritores antiguos enseñan claramente [...] Conviene, pues, ser zorro, para conocer los lazos y león para ahuyentar los lobos” Maquiavelo (1996: capítulo XVIII, página 85).

Figura No. 4: Nicolás Maquiavelo, Secretario de Florencia en 1494



Fuente:

http://www.sonria.com/fundacion/ta_demo-b.php
[Consulta el 31 de enero de 2009]

El abordaje maquiavélico deposita especial énfasis en el comportamiento del líder dirigente, denominado príncipe; echa mano a la metáfora animal para imaginar la conducta y el carácter del gobernante y de los derivados que dicho modelo conductual posee, sobre lo que Maquiavelo (1996: 85) denomina “las grandes empresas”.

En la Edad Media, el fenómeno de la organización social está relacionado con los señores feudales y sus súbditos. La organización se llevaba a cabo mediante dos instituciones de la época; una de ellas se denominaba “el vasallaje”, donde la figura de autoridad era el feudatario [señor feudal] y la figura pasiva que le rendía sometimiento, el vasallo.

La tercera figura se conoció con el nombre de Cameralia, de acuerdo con Guerrero (1986). Esta palabra representaba la idea de un lugar llamado *cámara*, donde el príncipe o señor feudal guardaba los tesoros de la hacienda de su feudo, de los capitales de dicha cámara se tomaban los recursos para realizar las obras del dominio. Este modelo funcionó en el Estado Feudal; por ende, los ministros del feudalismo eran denominados *cameralistas*; es decir, los que disponían de los recursos de la cámara para llevar a cabo las obras del señorío feudal.

De la Cameralia se desprende el término *cameralismo*, que fue una técnica y una teoría de la administración del Feudalismo; de aquí pasa al Estado Absolutista, y con el advenimiento del Estado Constitucional o Estado Burgués de Derecho, el modelo de gestión de los asuntos públicos se transforma del cameralismo, a lo que hoy se conoce como la “ciencia de la administración”, Guerrero (1986).

El cameralismo fue el estudio superior de la sistematización, racionalización y organización del trabajo administrativo, con el propósito de incrementar el poder del Estado Absolutista; es

decir, en el tramo de tiempo en que existe el Estado Absolutista, la organización social y su estudio está en fase de mutación, del cameralismo a la administración, Guerrero (1986).

Lo anterior implica que el Estado se constituyó en el centro de interés de la ciencia de la administración. En consecuencia, los orígenes de la ciencia de la administración se encuentran en el cameralismo. Para el cameralismo, el propósito central de cualquier teoría social radicaba en demostrar cómo puede asegurarse el bienestar del Estado.

De acuerdo con Guerrero (1986), el cameralismo distinguía tres ciencias fundamentales, a saber; la economía, la policía y la cameralia. Guerrero (1986), explica que hubo un cameralista muy destacado llamado Juan Enrique von Justi, que publicó una obra en 1760 denominada *Los fundamentos del poder y el bienestar de los estados o Exposición de todas las ciencias de la policía*. Este autor explica, que las ciencias camerales se distinguen de la política y a su vez de la economía, mientras que la política es el arte de suministrar seguridad a la comunidad contra los peligros del dintorno y del entorno; la economía consiste en preservar e incrementar los bienes del Estado, en tanto que la cameralia enseña cómo usar los medios sabiamente, para la promoción de la felicidad del Estado.

De tal modo, que el nacimiento de las ciencias de la administración se deriva o constituye un producto histórico, resultado de un proceso que ha cruzado el tiempo desde la Antigüedad, pasando por la Edad Media, atravesando el Estado Absolutista y la transformación de éste en el Estado Constitucional. En este último estadio es donde muda su nombre de “ciencias camerales” y renace como “ciencia de la administración”, la cual es una disciplina europea, surgida de las transformaciones acontecidas en Francia, Alemania y España.

Primero: En Francia en 1705 con el *Tratado de la policía* de Nicolás Delamare, el cual presentó los elementos fundamentales de las disciplinas administrativas, en Prusia entre 1755 y 1756 gracias al aporte de Juan Enrique von Justi en su obra *Economía de Estado y sus principios de ciencia de la policía*, obra que reunió los principios de las ciencias camerales, Guerrero (1986).

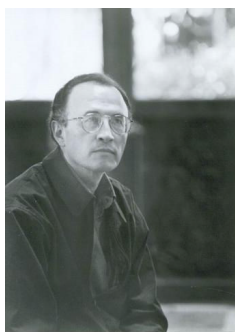
Segundo: Con la desaparición del Estado Absolutista, desaparecen también las ciencias camerales, pero lo advertido por Alejandro de Tocqueville en su obra *El antiguo régimen y la revolución*, ciertas instituciones del antiguo sistema son legadas [con adaptaciones y nuevos ropajes] al nuevo tipo de Estado, una de ellas la centralización administrativa, Guerrero (1986).

Tercero: El Estado Constitucionalista surgido en Francia, Alemania y España, recibiendo en teoría contribuciones del antiguo régimen, requiere de una nueva disciplina, la cual bautiza con el nombre de ciencias de la administración, Guerrero (1986).

Por los tres puntos antes comentados, Guerrero (1986) señala que la ciencia de la administración nace con Carlos Juan Bonnín en 1808, con su obra editada en Francia denominada *Principios de Administración Pública*, en España con Javier de Burgos en 1826 y en Alemania con Lorenzo von Stein en 1865; este último advierte que una sociedad de pobres empobrece al Estado, mientras que una sociedad de ricos, enriquece al Estado.

De modo que la administración pública se ocupa del hombre, cuida de él, le brinda comodidades, lo protege; pero no lo ejecuta con sentido filantrópico, lo ejecuta porque de ello depende el cuidado del Estado.

Figura No. 5: Dr. Omar Guerrero Orozco. Experto en Administración Pública



Fuente: <http://omaguerrero.org/> fotografía puesta con el permiso del Dr. Guerrero. [Consulta el 31 de enero de 2009]

La organización se constituye en un sistema social; los sistemas sociales son diversos y variopintos; destacan además de la organización, la familia, la comunidad y el estado, entre otros ordenamientos. El término *sistema* proviene del latín “*systema*”, el cual a su vez se deriva del griego “*σύστημα*” que significa: conjunto de funciones vinculadas a puntos de conexión en movimiento, cuya naturaleza puede ser real o abstracta; es decir, sistema es un conjunto de elementos interconectados e interactuando entre sí; la naturaleza de las partes puede ser concreta y abstracta, explícita o implícita, material o inmaterial.

Abbagnano (2004) explica el concepto de sistema tomando como base el enunciado de Kant, quien subordina la noción de sistema a una condición antecesora. Al respecto dice este último:

“[...] Por lo tanto, yo entiendo por sistema, la unidad de diversos conocimientos bajo una idea. Esta idea es el concepto racional de la forma de un todo, en tanto que es en él donde están determinadas *a priori* la esfera de los elementos diversos y la posición respectiva de las partes”, Kant (1987: 359).

En consecuencia, sistema es “la unidad de múltiples conocimientos referidos en una idea única” Abbagnano (2004: 982); por su parte Bertalanffy (1968) enfatiza la complejidad de las interacciones entre las partes de los sistema vivos, lo cual crea el concepto de organismo.

El término organización es de origen griego: “*οργανον*” [*organon*], es la palabra con la que se distinguía a los dispositivos y aparejos de labranza. Se designó del mismo modo a los artefactos de guerra y a los aparatos musicales. Los filósofos griegos aplicaron esta denominación a la complejidad humana, y posteriormente, a cualquier elemento lógico en que se estimase una arquitectura u ordenación [organización], Abbagnano (2004: 787).

Parson (1956: 64) define la organización con una orientación primaria que le distingue de otros sistemas sociales, “la organización es el sistema social que se dispone al logro de una meta específica”. Para alcanzar la precitada meta, Parson (1956) afirma que debe existir una relación entre el sistema con las partes relevantes de una situación externa, en la cual la organización actúa y opera. La citada relación puede ser concebida como de maximización relativa a costos y superación de obstáculos, para el logro de un resultado o rendimiento, que es la salida del sistema interno, hacia otro sistema, donde dicho rendimiento va a ser utilizado por alguien.

En este sentido, la organización es un sistema que desde su interior, produce un derivado que va a ser utilizado por un agente de otro sistema, el cual se encuentra en el exterior de la organización. La organización puede poseer una orientación económica donde su rendimiento va a ser una clase de bienes o servicios, la organización puede ser gubernamental, en cuyo caso su rendimiento sería una clase de regulación y decisiones en cuanto a dichas ordenanzas, si la organización es de tipo educativa, su rendimiento será un tipo de entrenamiento o formación de capacidades, donde los participantes, sean discentes o estudiantes, serán influidos por las materias correspondientes.

En cualquier caso, existirá una serie de consecuencias de los procesos internos de la organización, que harán la diferencia del funcionamiento de un subsistema de la sociedad a otro; sin embargo, el producto de una organización está sujeto a una serie de términos, que

establecen una serie de ideas para el contrato de intercambio en un lugar llamado mercado; las líneas fronterizas de la organización dentro del mercado, establecen que el producto de salida de una organización se constituya en el insumo de entrada de otro subsistema social. La organización se constituye en este sentido en una sub-categoría de estudio de una gran categoría denominada sistemas sociales.

Saldo esta parte elaborando un resumen correlacionado del tema con los propósitos de la investigación, manifestando que en términos holísticos la organización de mayor envergadura es el Estado, el cual establece la piedra angular del sistema de organizaciones; pero la organización no es fin en sí misma, sino que surge para atender al individuo y sus consecuencias sociales, entiéndase: la familia, la comunidad, la empresa y la entidad pública. Cada organización que orbita alrededor del Estado es en sí mismo un sistema y es a la vez, un subsistema desde la perspectiva holística de la sociedad. Dentro de sí, la organización se estructura en órganos de menor envergadura, pero de indispensable función como lo son las unidades que conforman su dintorno; a estas unidades bien se les puede denominar sub-sub-sistemas. Al final de este concierto interpretativo queda el individuo, el cual cumple su rol en dos dimensiones paradójicas: es el actor protagonista y es el público expectante.

La teoría de la organización, presenta a su vez sub-teorías, dado que dentro de ésta encontramos los siguientes ordenamientos: Teoría de la Burocracia, Teoría de la Ordenación Científica, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de las Imágenes de la Organización y en los últimos quince años, se destaca por su impulso la denominada Teoría de la Gestión Inteligente de Organizaciones, nombre con el cual se identifica la corriente de pensamiento de gestión, que coloca a la inteligencia y al conocimiento como los factores cardinales de un modelo antropocéntrico de gestión de organizaciones.

2.2.1. Teoría de la Burocracia

¿Cuál es el modelo primigenio documentado para la conducción de las organizaciones? ¿Cuál es el rol de dicho modelo? ¿Cuáles configuraciones caracterizan la burocracia? Desde una perspectiva sistemática, y concentrándose en los aspectos cruciales que reúnen los presupuestos básicos de la burocracia, como dechado de organización, se abordan tres aportaciones que suministra la literatura clásica: los trabajos de Karl Marx (1970, 1978), de Max Weber (1947, 1975, 2000) y de Robert Michels (1949, 1962).

Para Marx (1970, 1978) la burocracia es la Administración del Estado, el enfoque marxista de la burocracia está sostenido por tres pilares de abordaje, a saber: la lucha de clases, la crisis del capitalismo y el advenimiento del comunismo.

El enfoque marxista de la burocracia lo logra Marx después de estudiar y criticar la obra de Hegel; Marx escribe la *Filosofía del Estado de Hegel*. Sostiene Marx (1970, 1978) que el análisis hegeliano imagina la Administración del Estado; es decir, la Administración Pública, bajo la metáfora de puente, la Administración Pública es un puente entre el Estado y la Sociedad.

Esta Sociedad con letra mayúscula, está compuesta por elementos que le suministran un carácter tripartito: la sociedad civil está compuesta por los profesionales [que representan los intereses individuales], por las corporaciones [que representan los intereses particulares] y el Estado [que representa el interés general].

Marx (1970, 1978) acepta el tripartismo orgánico de Hegel; sin embargo, le transforma substancialmente su contenido. Critica la naturaleza hegeliana de la burocracia, acusándola de que no representa la esencia que se esconde tras biombos conceptuales; es decir, es una falsa imagen de la realidad, emanada de los tratados del derecho y de las ordenaciones administrativas.

Marx (1970, 1978) indica que el concepto hegeliano de la burocracia adopta su significado en la antinomia dada entre el interés particular de las corporaciones y el interés común del Estado. Este contraste carece de sentido para Marx, puesto que la inadmisibilidad se fundamenta en que el Estado no personifica el beneficio colectivo, sino los intereses respectivos de la clase dominante; es decir, de una fracción de la sociedad civil. En consecuencia, para Marx, la burocracia instituye un conjunto social muy delimitado y exclusivo. La administración del Estado a través de la burocracia, es el mecanismo mediante el cual, la clase dominante lleva a cabo su dominio sobre las otras clases sociales.

La burocracia, en el modo de pensar de Marx (1970, 1978), no es una clase social, no es plenamente un fragmento de la clase social capitalista, posee una relativa independencia, dado lo cual puede generar un problema con la clase social capitalista; pero ese embrollo no irá más lejos de unas demarcaciones instituidas por influencias y engranajes de producción incuestionables.

Para Marx (1970, 1978), la burocracia no posee una colocación orgánica dentro de las estructuras sociales; su rol consiste en mantener el estatus quo y los privilegios de la clase dominante, a través de una coexistencia parasitaria y estacional. Por ende, el proceso de instaurar la burocracia; es decir, la burocratización, es un fenómeno supra necesario dentro de una colectividad dividida en clases. El corolario de la posición marxista radica en que el sistema político-social de una colectividad dividida en clases, es la de poseer una herramienta que mantenga la división y las desigualdades de los diversos grupos que la conforman; ese sería el cometido de la burocracia.

Desde el punto de vista marxista, el dúo conceptual alienación-enajenación de los grupos sociales, se logra por medio de herramientas de dominación como la burocracia; la alienación es una situación mental, estática o transitoria, que se caracteriza por la destrucción de la conciencia de la identidad propia; esta transformación de la conciencia colectiva e individual, provoca que los sujetos de una colectividad se comporten en forma contradictoria. La enajenación es otro estado mental en el cual el sujeto sufre un embeleso, una distracción profunda, la cual permite que el sujeto se sienta ajeno a la responsabilidad de sus actos; es decir, se transfiere el poder de auto-dominio a manos ajenas.

La influencia social se fuga del control del hombre, se autonomiza y reaparece finalmente contra él, su creador. Para Marx (1970, 1978), la burocracia desempeña esa concepción filosófica de alienación. De ahí que la burocracia se distingue por ser un universo aislado, un género de especie que custodia suspicazmente sus misterios y privilegios, y que exhibe al cosmos externo un semblante firme de mutismo y desapego.

La alienación burocrática en el pensamiento de Marx (1970, 1978), juega un rol poliédrico, rol entre burócrata-burócrata, rol entre burócrata-terceros. En el pensamiento marxista, el burócrata no siente la menor preocupación por el perfil intransigente y parasítico de su tarea; más bien, piensa el burócrata que dicha conducta es imprescindible para el beneficio colectivo. Semejante auto delirio se apuntala en lo profundo del modelo burocrático, gracias a la jerarquía, a la autoridad derivada de la jerarquía y a la disciplina de una normativa grotesca; la ineptitud y la incompetencia son el atributo más exclusivo de la burocracia en el pensamiento marxista.

En su imaginario social para el devenir de los tiempos, Marx aboga que la burocracia carece de sentido para una sociedad comunista, donde no existe ni división social ni explotación. Indica

que la burocracia deberá desaparecer, a tragos lentos, por una sociedad comunal, de modo que una vez eliminada esa herramienta de opresión, que divide la sociedad, las labores administrativas se mudarían de su carácter explotador hacia un carácter de administración de las cosas, no de las personas, Marx (1970, 1978).

Lenin (1947) estudioso de las ideas de Marx, explica esa noción de Marx, donde el trabajador, en su rol de ciudadano de una democracia, será también administrador y administrado, elegido y elector, Lenin (1947) explica que Marx denominó ese escenario como la auto-administración, un tipo de autoridad pública que vuelve a su génesis, donde eventualmente el Estado desaparecerá.

Marx soslaya explicar en forma detallada cómo se transformaría una sociedad regida por el Estado de Derecho Burgués, a una Sociedad Comunista, sin Estado Administrativo. Marx se esforzó más en explicar cómo desaparecerían las instituciones regidas por la burocracia, en lugar de advertir cómo funcionaría la nueva sociedad. Esta es una debilidad en su pensamiento, apenas se encuentra medio cubierta por referencias de algunos de sus adeptos, a quienes les tocó desarrollar esa parte del pensamiento marxista.

El concepto de burocracia de Max Weber se fundamenta en el concepto de poder, Weber (1947), define el poder como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras. Sin embargo, el énfasis del concepto weberiano del poder se encuentra en una clase diferenciada de poder, lo que él llamó la *dominación*.

La dominación distingue la correspondencia de poder en la que el gobernador, el personaje que aplica su mandato a los otros, pretende tener la potestad de ejecución del poder, y el gobernado reflexiona que su deber es someterse las disposiciones de aquel.

Para Max Weber (1947, 1975, 2000), es necesaria una cierta cantidad de dogmas, para que el ejercicio del poder sea legítimo ante los ojos de ambos sujetos [gobernante y gobernados], de otra forma no se podría contar con sistemas de dominación.

La burocracia que Weber (1954) aprueba dentro de este sistema de dominación, se confirma cuando la precitada supremacía se ejecuta sobre una amplia proporción de personas, se requiere de una organización administrativa que ejecute las órdenes y sirva de puente entre gobernantes y gobernados. Weber (1947) identifica tres tipos de dominación para legitimar la

organización administrativa, a saber: la dominación carismática, la dominación tradicional y la dominación legal.

La dominación carismática se ejerce en virtud de que la persona está “llena de gracia”, lo cual le permite dominar por medio de asombrosas iniciativas; los gobernados consienten su poder porque depositan su confianza en la persona dotada de encanto. Este tipo de dominación favorece a *líderes* como los demagogos, los héroes y los líderes proféticos religiosos. Distingue Weber (1947) que bajo este tipo de dominación, la administración es sumamente inestable e indeterminada, donde los más cercanos acólitos cumplen un rol de intermediarios entre el líder o la lideresa y las masas.

Por otro lado, la dominación tradicional es identificada por Weber (1947) como aquella que se justifica por las tradicionales creencias en el pasado mediato, en el juicio y competencia de la forma tradicional de concebir las cosas; es decir, el líder es heredero de un *estatus*, sus seguidores se someten en propiedad de una fidelidad personal o por acatamiento a su *status* ancestral. La familia patriarcal es el mejor ejemplo de esta categoría de dominación, donde los burócratas de la organización son esbirros íntimos, protegidos, allegados, sirvientes, que dependen de sus amos por remuneración. No debe confundirse este tipo de organización con las autoridades feudales, las cuales quedaban atadas al señor del feudo por compromiso jurado de lealtad, lo cual le asentían desplegar una competencia autónoma, disponer de su propia administración y no depender por remuneración del señor feudal.

La dominación legal se fundamenta en la ley como principio legitimador, los gobernados obedecen las leyes, no porque el líder sea carismático o tradicional, sino porque las leyes han sido establecidas por medio de protocolos *correctos*; el gobernante es superior porque los formalismos reglamentarios han escogido o favorecido al gobernante, Weber (1947).

La dominación legal es la que Weber (1947, 1968) denomina bajo el nombre de burocracia, la cual se distingue por su apego a las leyes y a la codificación de normas. La posición del burócrata está fundamentada en reglas de carácter impersonal, igualmente sus relaciones con sus colegas burócratas y con los gobernados. La normativa reglamentaria traza otra de las características de la burocracia weberiana, la jerarquía dentro de la organización, que decanta en autoridad, según el nivel de jerarquía; igual corresponde un nivel de autoridad, de deberes y de derechos.

Este elemento normativo provoca un orden de dominio en cuanto a los recursos, dado que en la burocracia weberiana, los medios de administración y los recursos para la implementación de las acciones, no se someten al funcionario sino que están centralizados en la cumbre jerárquica, Weber (1947). Mientras que en el feudalismo, la riqueza personal y la fortuna oficial se reúnen en la misma persona, en la burocracia, la renta individual y el presupuesto público se encuentran *estrictamente* separados, Weber (1947).

Es importante destacar, que ninguno de los tres tipos de dominación que apunta Weber, se localizan en su carácter puro, sino que vienen acompañados de los otros tipos señalados por Weber (1947); pero es útil para el análisis de un sistema real de dominación.

En la sociedad contemporánea, son muchas las organizaciones que se hallan burocratizadas: el Estado, la corporación privada de gran escala, la iglesia, el ejército y la universidad, por ello, se espera de la burocracia una disciplina tutelada por reglas, que ajustan al asalariado a las máximas eficiencias posibles. Pero aquí se encuentra una reticencia, se limitan la naturalidad y la libertad del individuo vía normativa, lo que produce una idiosincrasia amputada, el burócrata es un experto técnico, un especialista, que debe rendir, de acuerdo con los fines de la organización, perdiendo con ello el ideal de ser humano culto de otras civilizaciones.

Para Weber (2000), el término burocratización es idéntico al de racionalización, el cual se diferencia en dos acepciones terminológicas: 1) El logro organizado de una consecuencia práctica y bien definida a través de una suposición gradualmente precisa de medios y 2) La actividad que el intelectual holístico lleva a cabo, cuando intenta lograr nociones complejas y cada vez más exactas, para pulir la percepción del mundo y adquirir con ello, un paulatino poderío de la realidad, Gerth y Mills (1961).

Como bien se colige de lo expresado por Weber en cuanto al término burocratización, en la primera acepción se coloca un énfasis en los medios y en la segunda acepción, se desmitifica el observador de los valores tradicionales, para intentar atrapar la realidad del mundo en donde vive y opera.

Por su parte, Robert Michels (1962) lleva a cabo un estudio de las políticas de entidades organizativas de grandes dimensiones, llegando a ratificar las tesis del secretario florentino Maquiavelo (1996), en cuanto a la élite dictatorial y las insuficientes posibilidades que el orden moderno del mundo, ofrece a los pueblos democráticos y a las sociedades sin clases.

Michels (1962) formuló una ley denominada la *ley de hierro de la oligarquía*, la cual expresa que las modernas organizaciones de gran tamaño, por motivos de su ordenamiento, deben ser necesariamente oligárquicas.

Michels (1962) estudió la estructura interna del partido socialista alemán, para poder probar su ley, dado que el precitado partido estaba organizado bajo los más puros principios de la democracia. Sus hallazgos se pueden resumir en lo siguiente: El sistema del partido era oligárquico, que la tan mencionada pureza democrática, era una apariencia que sólo contaba para los rudimentos legales y para la normativa oficial, concluyendo que toda organización de gran tamaño, se inclina a desplegar una estructura burocrática que frena la eventualidad de democracia interior.

Otro de los elementos que Michels (1962) halló en sus estudios, es que la jerarquía de la estructura burocrática y la agrupación de los medios de información, en la cúspide de la organización, transforma en invulnerable la posición de poder de la lideresa o del líder. La información puede ser objeto de manipulación, y la trama entera de información, puede ser conducida contra cualquier potencial contrincante.

La lideresa o el líder de una amplia organización moderna, va adquiriendo competencias a través del ejercicio de sus actividades y progresivamente su conocimiento se va ensanchando y especializando en términos de facultad política, gracias al pronunciamiento de discursos, a la redacción de artículos, que lentamente van configurando su figura insustituible en la organización, Michels (1962).

El dirigente no necesariamente empieza su carrera como parte de la élite oligárquica, pero poco a poco deviene en parte integrante, alcanzando poder, y sucede que sus intereses podrían no coincidir con los del colectivo.

Las tensiones estructurales en medio de las que se encuentra y no el carácter, es lo que explica el comportamiento de la lideresa o del líder, una vez que la reputación y la elevación es lograda; la lideresa o el líder se acostumbra a un nivel de vida específico, el cual no desea abandonar, Michels (1962); en consecuencia, acontece una mutación en el estilo personal del dirigente y con el favor del tiempo, llega a presumir de su propia nobleza e imparcialidad, y con toda naturalidad, puede llegar a equiparar la organización consigo mismo, Michels (1962).

Michels (1962) indica que el precepto ordinario expresado por Maquiavelo (1996), según el cual, el proceder de cualquier camarilla reinante, dentro o fuera de la organización, sigue siempre la lógica del beneficio propio, explica las actitudes defensivas y conservadoras del líder o lideresa.

¿Cómo logra la oligarquía justificar su posición en las organizaciones? Utilizando en forma cotidiana la necesidad urgente de unión y de armonía interna, para hacerle frente a los riesgos y a los contendientes, que coaccionan a la organización desde el exterior. Si en tales circunstancias surgiera una oposición dentro de la organización, se le tiñe de procedimiento conspirador, insubordinado, subversivo, que apoya al adversario, Michels (1962).

El pronunciamiento corolario de Michels (1962: 371) es que la historia de los movimientos democráticos se puede explicar a través de la metáfora de las olas sucesivas que “rompen siempre en la misma costa” y que “continuamente se renuevan”. Entonces, cuando un movimiento político popular logra el triunfo, sus representantes más enconados pasan a ocupar el lugar de las formas conservadoras de la depuesta oligarquía. Michels se atrevió a profetizar el fracaso de una eventual victoria socialista en Rusia; para él la revolución terminaría de hecho “en una dictadura en manos de aquellos líderes que hubieran sido lo suficientemente astutos y poderosos, para empuñar el cetro del poder en nombre del socialismo...” Michels (1962: 19).

2.2.2. Teoría de la Ordenación Científica

¿Cómo se implementan las acciones dentro de la organización? Con este entresijo en mente, abordaremos los enfoques que han desplegado los autores y personajes cuyas propuestas sobreviven hoy con nombres y referencias peculiares.

Frederick Taylor (1945) se interesó por los problemas de la eficiencia dentro de las organizaciones; su unidad de trabajo analítico es el individuo en su puesto de trabajo, soslayó por lo tanto, la sociedad en términos globales y descuidó los problemas de poder dentro de las organizaciones, Mouzelis (1968). Su propuesta la denominó con el nombre de *ordenación científica*; posteriormente se le denominó como taylorismo. Los tres principios del taylorismo fueron: 1) Debe hacerse un trabajo empírico-experimental en los procesos de trabajo de la fábrica. 2) Debe aplicarse un procedimiento general al proceso laboral. 3) Debe obtenerse la

cooperación de los trabajadores y directivos, sin lo cual, los anteriores dos principios y sus respectivas técnicas quedan inutilizados.

Taylor desarrolla sus estudios en una época donde las firmas corporativas privadas iniciaban procesos de fusión y concentración, integraciones verticales y horizontales; es una época donde se consolidan cárteles, fideicomisos y “holdings”, entre otras figuras de consolidación corporativa.

El objetivo del taylorismo radica en el aumento de la productividad de la organización, su enfoque se fundamentó en la obtención de evidencia empírica y experimental de los problemas de gerencia del trabajo en las fábricas. Las subcategorías del trabajo científico de la ordenación científica fueron el trabajador, el puesto de trabajo, el procedimiento de trabajo, los tiempos y movimientos que se dan en la combinación de los precitados elementos de producción.

Señala Taylor (1945), que sólo es posible aplicar un método y tiempo estandarizado a una tarea específica, siempre y cuando, los restantes factores del proceso productivo se encuentren igualmente constantes [cantidad y calidad de las materias primas, herramientas e instrumentos de trabajo, velocidad de los equipos y máquinas, entre otros], el profesional de ingeniería abordaría en consecuencia: al trabajador, las relaciones entre los puestos de trabajo, el trabajo encadenado, los desgastes de los equipos, los suministros, el proceso contable, la supervisión de los trabajadores y los puestos de mando intermedios; es decir, la organización *total* debe ser objeto de racionalización científica.

Enfatiza Taylor (1945) en la necesidad de que el trabajador acepte de buena gana el nuevo sistema de trabajo. Esto obligó a Taylor a considerar algún método para motivar a los trabajadores, para lo cual echó mano a la instauración de un régimen de incentivos, que estimulara al obrero a cumplir los estándares señalados por el ingeniero de ordenación; no obstante, el método escogido por Taylor no fue del todo exitoso, impulsó el sistema diferencial del trabajo a destajo, el cual resultó embarazoso y perjudicial para el obrero mediocre y su aplicación estaba un poco reducida, el método fue posteriormente corregido por los discípulos de Taylor.

En consecuencia, la ordenación científica tiene como propósito el aumento sostenido de la productividad, atendiendo a través de métodos de incentivos, el antagonismo que surge entre

el obrero y la gerencia. Taylor (1945) indicaba que los conflictos desaparecerían si cada uno atendía las normas de la producción, dado el supuesto, de que nadie estaría en contra de los hechos científicos.

Koontz y Weihrich (2004) indican, que dentro de la ordenación científica, destaca por sus aportes Henry Gantt, quien insistió en la selección científica de los obreros y en una cooperación armónica entre gerentes y trabajadores; enfatizó la necesidad de capacitar a los funcionarios y creó la gráfica de Gantt, la cual hoy, después de más de noventa años, se sigue utilizando. Igualmente Frank Gilbreth, a quien se le reconoce por sus estudios de tiempos y movimientos y a Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, que se centró en los aspectos humanos del trabajo, en el estudio de la personalidad y de las necesidades de los obreros.

El caso de Henry Fayol se aborda en este apartado, pero realmente a Fayol hay que ubicarlo en lo que Koontz y Weihrich (2004) han denominado *teoría moderna de la administración operacional*. Fayol (1949) llevó a cabo una separación de las actividades industriales, a saber: comerciales, técnicas, financieras, administrativas, contables y de seguridad. Formuló catorce principios de administración, entre los que destacan: la autoridad, la responsabilidad, la unidad de mando, la escalera jerárquica y el espíritu de grupo, entre otros.

Fayol (1949) indicó que la autoridad y la responsabilidad están correlacionadas y la segunda se deriva de la primera; redactó un conjunto de atributos, que al combinarlos, fundamentaban la autoridad; entre tales: la experiencia, la integridad moral, la inteligencia y la hoja de servicios.

En cuanto al principio de unidad de mando, Fayol (1949) indica que los empleados sólo deben recibir órdenes de una sólo autoridad jerárquica, pero que, había una cadena de superiores, que si fuera necesario debería eliminarse, en el momento que provocara problemas debido al seguimiento inflexible, también advirtió que la unión hace la fuerza, insistiendo en el trabajo en equipo y la comunicación.

2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas en la Organización

¿Cómo afectan los sentimientos, las acciones y las interacciones entre los individuos, los resultados de la organización? Los dispositivos involuntarios de interacción laboral entre trabajadores ¿determinan los resultados de la organización? Estas preguntas permiten abordar un fenómeno de mayor calado que sucede cotidianamente en las organizaciones.

Al trabajo del ingeniero de eficiencia, cuyo propósito es la máxima productividad, a través del estudio científico de las tareas y procedimiento de fabricación, pronto se adhiere el trabajo del psicólogo industrial, dado que se hizo evidente la hostilidad de los obreros ante la puesta en marcha de los principios de la ordenación científica; de esa manera, surgen las iniciativas para llevar a cabo psicología experimental en los lugares de trabajo, que van a originar lo que se denomina escuela de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, Friedmann (1955).

Dado que los esfuerzos del taylorismo por conseguir al mejor obrero para el puesto dentro de la fábrica, no suministraron los mejores resultados, la psicología industrial inició la elaboración de pruebas de selección de trabajadores para desarrollar una tarea concreta. Los gerentes aceptaron suministrar importancia a los factores humanos, lo que originó la elaboración de pruebas de selección, para detectar sentimientos y aptitudes de los obreros de la fábrica, Friedmann (1955).

El estudio pionero que abrió la brecha para la escuela de las relaciones humanas, fue el llevado a cabo en la *Western Electric's Hawthorne Plant*, bajo la dirección de Elton Mayo. El propósito de la investigación fue examinar las condiciones del trabajo en su relación con la producción, para determinar y clasificar las situaciones problemáticas existentes en toda la planta; las principales categorías de análisis fueron la luminosidad, la humedad y la fatiga, entre otras, Roethlisberger y Dickson (1939).

Sin embargo, los resultados que se lograron, dejaron más conjeturas que conclusiones determinísticas, lo que motivó a examinar los elementos sociales y psicológicos que establecían la conducta organizacional, se ampliaron las variables y se incluyeron la moral, la satisfacción dentro del trabajo, se aplicaron métodos étnicos para estudiar la historia personal del universo poblacional. Esto suministró como resultado un hallazgo interesante: el comportamiento de los trabajadores no se correlacionaba mucho con la historia individual, externa y pasada, sino más bien con los atributos socio-organizacionales que constituían la propia empresa, Roethlisberger y Dickson (1939).

Se colige que los elementos cardinales que explican el comportamiento dentro de la entidad, se fundamentan en la estructura y cultura del colectivo humano, que se establece por mecanismos indeliberados, emergidos de la interacción dinámica de los obreros. Desde este vértice, el trabajador deja de ser observado en su individualidad aislada y pasa a ser

observado como miembro de un grupo, cuya conducta se deriva del marco de valores y normas del colectivo al cual pertenece. Roethlisberger y Dickson (1939).

Como consecuencia, se señala que es arbitrario aislar al obrero de su medio social, que debe de observarse en forma directa, el comportamiento de los grupos de obreros en el sitio de trabajo, dado que la situación es compleja y dinámica; de modo que el enfoque empezó por los rasgos meramente fisiológicos, pasó a los psicológicos y de ahí a los socio-psicológicos, para finalmente atender las variables sociológicas, Roethlisberger y Dickson (1939).

Los mayoístas, llegaron a comprender que los valores y creencias surgen de la interacción dinámica de los individuos que trabajan juntos; éstos forman el modelo común de comportamiento, Roethlisberger y Dickson (1939); en consecuencia, es intrascendente abordar el fenómeno del comportamiento humano en términos de causa y efecto lineal, pues al ser mutuamente dependientes los integrantes de los grupos laborales, pierde sentido el aislamiento de una parte para su respectivo estudio, y gana partido la visión totalizadora, generando con ello, nuevas formas para el abordaje, para el análisis de la organización.

Un elemento importante que surge de esta escuela, es la caracterización de dos naturalezas de la organización, una es la formal y la otra es la informal. La organización formal parte del conjunto de reglas oficiales que buscan una consecuencia prediseñada de comportamiento laboral, a través de la asignación de premios y castigos por obedecer o desobedecer la normativa de la organización; en tanto que la organización informal, se fundamenta en las pautas y valores de conducta, que emergen de la interacción de los miembros del grupo de trabajo, Roethlisberger y Dickson (1939).

A partir de que el comportamiento de los miembros de los grupos de trabajo, estaba determinado -no por las reglas formales oficiales de la empresa, sino por los valores compartidos y aceptados por los otros miembros- la atención se dirige al fenómeno citado: en la mayoría de las veces, el comportamiento de los obreros es opuesto a la lógica de la gerencia administradora; la lógica de los sentimientos y de las normas de grupo es diferente a la lógica de quienes los dirigían.

Se observó que los grupos establecían la cantidad por producir, -ni más, ni menos-, si alguno osaba salirse de la norma de grupo, sufría las sanciones de grupo, en consecuencia, el

miembro del grupo no puede soslayar ni desconsiderar esa regla sin sufrir una punición; de esa manera, se reprime la competición y se acrecienta la fidelidad al colectivo.

Lo anteriormente dicho significa, que las normas informales, permiten a los miembros de grupo incrementar el control del contexto productivo, disminuir la dependencia de la gerencia y extender la resistencia a cualquier cambio que provenga del exterior, que constituya una coacción a su situación económica y social. Semejante situación es fuente de satisfacción para el obrero, deriva en estabilidad emocional, disminuye la rotación de personal y el ausentismo, Mayo y Lombard (1944).

Una de las reflexiones de Mayo y Lombard (1944) es que la administración debe aceptar la organización informal y emparejar la normativa oficial a la normativa informal, lo cual derivará en que la informalidad se constituiría en una fuerza impulsora de la organización, acelerando el logro de los objetivos de la firma.

Durkheim (1893) y Pareto (1963) citados por Koontz y Wehrich (1994) influyeron en Mayo para el desarrollo de su filosofía general sobre los problemas de la civilización industrial, de acuerdo con esta cosmología, los problemas emergen por causa de la desorganización social, generada por los procesos de industrialización, dentro de lo cual cabe el debilitamiento de las familias, la extenuación de grupos primarios, el esparcimiento del individuo, la ansiedad y el aislamiento, entre otros.

La solución para Mayo (1933, 1945) es el diseño y creación de una nueva sociedad, donde el trabajo industrial, se transforma en unidades armónicas, con una organización formal e informal cada día mejor integradas, lo cual derivará en el escenario de una vida individual, con seguridad emocional y la satisfacción social, que no se pueden hallar en otros sistemas sociales.

Una corriente de investigación y de pensamiento influenciada por los estudios en Hawthorne, es la que se denomina *teoría de la interacción*. Entre sus representantes se encuentran Arensberg (1957 a, b), y entre sus expositores se halla White (1946, 1951, 1959); estos autores discutieron la necesidad no sólo de estudiar lo que los obreros sienten y piensan [sentimientos], sino también lo que en realidad hacen [actividades] y a la manera en que establecen contactos entre sí [interacciones].

Para los precitados autores, la organización es un sistema socio-interaccional, integrado por tres partes: las interacciones, las actividades y los sentimientos. Los otros factores como la formalidad, la tecnología, los elementos económicos, los aspectos legales, poseen su influencia directa sobre el sistema, pero se hallan fuera de sus límites, White (1959).

En consecuencia, se desprende que el modelo de interacción se conforma únicamente por variables internas, que poseen roles determinantes dentro del modelo; en deducción, la labor del gerente que aborda su organización desde una perspectiva interaccionista, se fundamenta en la identificación de la estructura interaccional del sistema social, lo cual conduce hacia la identificación de los interactuantes con sus perfiles socio-psicológicos, el registro del orden de las interacciones [emisor, receptor, canal, etc.], la medición de la frecuencia y duración de las interacciones, Arensberg (1957 a y b).

La solución a los problemas encontrados, de acuerdo con White (1956), entre los que destacan la personalidad autoritaria, el estilo aplicado en la supervisión y las influencias derivadas de la escalera jerárquica, entre otros, debían resolverse en los cambios estructurales a nivel organizacional, donde por resultado, los problemas de distribución de la autoridad, la participación de los obreros en la toma de decisiones, la puesta en marcha de un sistema de comunicación de doble vía entre los jefes y las bases de la organización, debían replantearse.

Argyris (1957, 1991) trató estos asuntos, a nivel organizacional. Se considera que los cambios en el ordenamiento tecnológico y formal de la entidad, deberían apuntarse hacia obtener una mayor libertad y dinamismo propositivo para los funcionarios, logrando con ello más satisfacción y más competitividad en la tarea, para tales efectos, se sugirió una jerarquía abierta, la rotación de los obreros y la ampliación de las tareas.

En términos globales, Landsberger (1958), arribó a la secuela de que la mayoría de los problemas de las organizaciones, como la supervisión en los diversos niveles de la organización, venían siendo semejantes desde esa perspectiva, a los problemas de autoridad que desde hacía un tramo de tiempo, Max Weber había estudiado, de modo que, algunos de los puntos de vista, que se habían dejado de lado, se retomaron, reduciendo con esto las distancias entre la escuela de las relaciones humanas y los teóricos de la burocracia.

2.2.4. Teoría de la Adopción de Decisiones en los Ambientes Organizacionales.

¿Cuáles orientaciones participan en el proceso de la toma de decisiones de una organización?
¿Cuál naturaleza caracteriza el proceso de toma de decisiones? En el comportamiento decisorio ¿qué predomina más: la racionalidad o la irracionalidad?

Herbert Simon (1976) intenta llenar un vacío existente entre el extremo experimental del proceder organizacional, -donde la escuela de las relaciones humanas se desprendió de los elementos racionales del comportamiento- y entre el extremo normativo, donde los administradores y los teóricos de la ordenación científica, sí tomaron en cuenta la racionalidad de la conducta, al punto que la sitúan en la cumbre de la organización, por medio del orden jerárquico, al mismo tiempo que esquivan sus aspectos no racionales de la misma, lo cual reduce el éxito de la idea que promovieron, la racionalidad ideal.

¿Cuál es el aporte de Simon? Simon (1976: xxvi a la xxvii) procuró enfatizar tanto en los elementos racionales como en los irracionales del comportamiento organizacional, los cuales entran en juego a la hora de establecer un paradigma de toma de decisiones organizacional, que armoniza el realismo con la firmeza analítica; dicho modelo conceptual debía contener los rasgos característicos de los seres humanos junto con la formalidad del patrón económico.

Simon (1955) asegura que el comportamiento al interior de la organización formal ni es totalmente emotivo ni es totalmente inmotivado; es, primero que nada, intencional; la pista que refleja esa aseveración se encuentra en que los seres humanos se organizan para planear y ejecutar acciones de manera consciente. Asegura Simon (1955) que lo que diferencia a una organización formal de otros sistemas sociales, es la coordinación consciente de actividades.

En consecuencia, el punto focal de la gerencia de empresas y de la administración de organizaciones, es la toma de decisiones. El obrero, el funcionario, el gerente, la lideresa, en fin, cualquier persona que posee un cargo dentro de una organización, es un tomador o tomadora de decisiones; es quien debe resolver los problemas de la organización. Por ende, en materia de administración de organizaciones, se debe establecer un énfasis a los estudios del comportamiento humano racional, Simon (1955).

Surge una situación interesante bajo este punto de vista, la cual radica en que la racionalidad del ser humano es la mayoría de las veces delimitada; es decir, en el mundo real no se encuentra el proceder razonado perfecto, en consecuencia, Simon (1955) trabaja la idea de

tomar en cuenta los límites de la articulación racional-irracional, entre el hombre económico y el hombre sentipensante.

Para alcanzar tal cometido, Simon (1976, 1955) logra diferenciar dos clases de proposiciones: las premisas basadas en hechos concretos o premisas fácticas, las cuales para establecer su respectiva validez deben ser sometidas a comprobación experimental y, las premisas de valor, las cuales no se ven sometidas a verificación empírica. En el modo de presentarlas, indica Simon (1976, 1955) que las premisas de valor se refieren a la selección de los fines de la organización y las premisas fácticas se refieren a la designación de los medios de la organización. La decisión de una organización será la conclusión ajustada de ambos tipos de proposiciones.

En un dechado económico de perfecta racionalidad se presenta un supuesto: se supone que el tomador de decisiones –el decidente-, posee a su alcance de manera apriorística, todo el abanico de premisas reales, lo cual quiere decir que posee el conocimiento escrupuloso de las disyuntivas con sus respectivos derivados, así como las premisas de valor, con el orden de prioridades escogidas, que son significantes para el abordaje de cada problema; pero eso no es así, las proposiciones deben salir de algún lugar, hay que indagarlas y el proceso de exploración está teñido de restricciones cuantitativas y cualitativas.

Simon (1976: 8) indica tres tipologías en las restricciones: 1) Los reflejos, capacidades y hábitos *medios conscientes* del decidente, que lo influyen y determina la decisión resultante -[el problema que estudió la escuela de la ordenación científica]-. 2) Los valores, motivaciones y lealtad de los decidentes -[el problema que estudió la escuela de las relaciones humanas]-. 3) La calidad y cantidad de conocimiento informativo al alcance de la mano del decidente -[el problema que estudia la escuela de las organizaciones inteligentes y de gestión del conocimiento]-.

En consecuencia, la racionalidad como actividad del decidente, está delimitada por las precitadas demarcaciones, las cuales establecerán -de entre todo el abanico de posibilidades-, las que merecen consideración, los desenlaces de cada una de las precitadas alternativas y la potencial precisión con que es viable valorar y acomodar las aludidas secuelas. Por tal motivo, el modelo de decisión del decidente es un modelo tanteado de la realidad, no es ni enteramente razonado ni completamente irrazonable, la subjetividad del decidente lo capacita únicamente a reflexionar sobre una porción de opciones del total del abanico de posibilidades.

Aquí surge una interesante diferencia en materia de calidad de las decisiones adoptadas. El decidente, -dada la precitada realidad de constricciones-, nunca toma la decisión óptima, sino la que suministra mayor satisfacción. En corolario, no es el ser humano quien con sus actos trata de maximizar, es el ser humano quien trata de generar la satisfacción a la mayor cantidad de afectados con la decisión.

¿Qué caracteriza a la alternativa satisfactoria? La caracteriza el poder que posee de alcanzar el objetivo perseguido, la distingue la satisfacción que suministra a la hora de afrontar las exigencias marginales, surgidas del modelo de decisión y de los atributos de la situación contextual. Cuando esa alternativa es hallada, se escoge y al mismo tiempo, se detiene el proceso de selección de la solución óptima. En materia de decisiones, lo satisfactorio es lo más cercano a lo óptimo.

Simon (1976) aborda la teoría del equilibrio contribución-estímulo de Barnard (1938), la cual indica que al unirse un ser humano a una determinada entidad, acontece una especie de intercambio, donde el ser humano recibe una serie de estímulos [numerario o algún tipo de recompensa] a cambio de que haga su aporte contributivo a la organización; de modo que, ese individuo continuará dentro de la entidad en la medida en la que se mantengan los estímulos al mismo nivel del aporte del sujeto y viceversa. Simon (1976) indica que hay que examinar cómo un sujeto llega a ser parte de una organización y cómo logra permanecer posteriormente dentro de ella por un período determinado. Encerrada en esta situación hay seis aspectos de una psicología social para la toma de decisiones.

En primer lugar, la personalidad de un individuo que llega a ser parte de una empresa, le permite aceptar que el hecho de que, al incorporarse a esa organización, implica para él o ella, una restricción en su autonomía; si el individuo rechaza esa influencia, será imposible para la organización coordinar las actividades entre los participantes de la entidad. En otras palabras, el individuo acepta acomodar su comportamiento a las demandas de la empresa. Simon (1976: 16)

En segundo lugar, agrega Simon (1976), la especialización del trabajo es la forma mediante la cual la organización insta los límites de decisión del decidente. Gracias a la división del trabajo, la organización logra que el individuo preste toda su atención a los asuntos y problemas que le conciernen a su especialización.

En tercer lugar, la autoridad juega un papel estelar en el proceso de toma de decisiones; señala Simon (1976: 11) que la organización puede ser considerada una cadena de fines y medios, donde las decisiones tomadas por los superiores jerárquicos se constituyen las premisas de valor de los decidentes inferiores, quienes deberán encontrar los recursos para obtener los fines que se les asignan.

En cuarto lugar, juega un rol determinante el sistema de comunicaciones, Simon (1976: 15) los canales de información que se utilicen, son los medios por los cuales viajan las premisas para la toma de decisiones.

En quinto lugar, indica Simon (1976: 15) la formación y el entrenamiento del potencial humano son elementos que poseen su influencia en el proceso de adopción de decisiones, al interiorizar un programa maestro de acción y de toma de decisiones, los individuos mejoran notablemente sus competencias, conforme con los fines desiderativos de la organización.

En sexto lugar, se encuentran los procedimientos estandarizados, según Simon (1976: 10) los procedimientos aseguran que los trabajadores demarquen las esferas de su influencia y de toma de decisiones, sin invadir actividades ajenas y concentrándose en la propias de su labor.

Cyert y March (1963) señalan la necesidad de estudiar el proceso de toma de decisiones desde la perspectiva que vincula la estructura organizacional con la adopción de decisiones; para ellos, existen cuatro conceptos fundamentales en el proceso general de la toma de decisiones. El primero es la **cuasisolución del conflicto**. Esta noción se sustenta en que la organización es una red o coalición de participantes, cuya caja de valores y lista de propósitos, están continuamente en conflicto; que a través de procesos de enfrentamiento y lucha, alcanzan un espacio común, el cual se denomina **los fines de la organización**. En consecuencia, en una organización se va a encontrar un abanico de finalidades y subfinalidades, en conflicto o a punto de entrar en conflicto y con algún grado de independencia, Cyert y March (1963).

El segundo de los conceptos es lo que Cyert y March (1963) denominaron **evasión de la incertidumbre**. Explican que la organización se encuentra bajo constante ataque de la incertidumbre; esto se debe a que las organizaciones poseen cálculos limitados y predicciones inconstantes, por ende, las organizaciones tenderán a evitar la inseguridad mediante la regulación del medio en donde operan.

El tercer concepto es el **estudio de los problemas**, que radica en la actividad mediante la cual, la empresa examina la forma de detectar los recursos mediante los que van a lograr sus objetivos. Se entiende que la organización -motivada por los problemas que debe enfrentar-, desarrolla investigaciones para explorar procedimientos para la solución de los problemas, Cyert y March (1963).

El cuarto concepto es el **aprendizaje organizacional**. La organización debe desarrollar una capacidad de adaptación, en la medida que surjan problemas imposibilita de resolver mediante los procedimientos ordinarios de trabajo, la organización produce a lo interno una serie de cambios, que le ayudarán a afrontar las nuevas dificultades, Cyert y March (1963).

Desde la perspectiva de Cyert y March, la organización debe abordarse como un todo integral, no por partes, dado que las decisiones están relacionadas con una estructura conjuntiva; si en el proceso decisorio la organización acierta, reforzará su normativa y proceder y reutilizará los procedimientos para evitar la incertidumbre; pero, si las soluciones no son satisfactorias, entonces se dedicará a buscar opciones de solución de mayor rendimiento. En el preciso momento que arriba a una solución satisfactoria, entonces procederá a desechar las rutinas antiguas y las cambiará por los nuevos procedimientos; reforzará las nuevas reglas y con suerte, cambiará el grado de ambición de los propósitos, creando con ello un concepto para un fenómeno recién descubierto, la autorregulación organizacional.

2.2.5. Teoría de las Imágenes de la Organización

¿Cuáles metáforas y símiles de la realidad permiten imaginarse la estructura de una organización? ¿Constituye la estructura mecánica vertical la única forma de plantear una organización? ¿Está el gobierno de la organización en un cielo aislado y diferente al del resto de los empleados y colaboradores? Estas interrogantes permiten auscultar la forma que pueden adoptar las organizaciones de acuerdo con sus fines.

Gareth Morgan (1986), realiza una contribución al estudio de las organizaciones. Propone la visualización de las estructuras a través de múltiples metáforas, imágenes, analogías y paralelismos fenomenológicos. En su obra *Images of organization*, Morgan (1986), explora las contribuciones -que las teorías del caos y de la complejidad-, aportan a la apreciación de la

naturaleza de los cambios en las organizaciones, con el propósito de discernir la verdadera naturaleza de una situación organizacional, penetrando el fenómeno en su profunda complejidad dinámica.

Morgan (1986) plantea la necesidad de que los gerentes y líderes de las empresas, desarrollen la habilidad de realizar lecturas de las diversas y múltiples situaciones organizacionales, con varios escenarios en mente, modelando acciones que asemejan –en forma apropiada- la comprensión de lo obtenido en cada observación.

Esta habilidad de realizar lecturas de los escenarios de la organización, mediante analogías y metáforas, permite a los líderes y gerentes, permanecer con sus mentes abiertas y flexibles, suspendiendo en forma inmediata los juicios apriorísticos cuanto sea posible, hasta tener una mayor visión holística de las situaciones emergentes. Lo anterior conlleva tener un elevado nivel de conciencia, de la profundidad de las situaciones emergidas en las organizaciones, creando una visión desde *nuevos ángulos*, donde la amplitud y variedad de lecturas, puedan generar un amplio y variado rango de posibilidades de interpretación.

Morgan (1986), sostiene que el arte de hacer lecturas y comprensiones de lo que acontece en las organizaciones, está basado en lo que él denominó una *simple premisa*, la cual consiste en que todas las teorías de la organización y de la gerencia, están basadas en imágenes implícitas o metáforas, que nos permiten percibir y gestionar organizaciones en distintivas formas; el uso de la metáfora implica un modo de pensar, un modo de observar y de impregnar en la mente, lo que comprendemos del mundo que nos rodea.

Se utiliza la metáfora cuando se intenta comprender un elemento de una experiencia, en términos de uno y otro, en consecuencia, la metáfora procede a través de implícitos o explícitos significados o acepciones, donde equis es zeta o equis *es como* zeta. Cuando decimos que ese individuo es un felino, estamos utilizando la imagen de un felino para dibujar la atención de un felino o bien, para asignar aspectos distintivos -en forma parcial- al sujeto comparado con un felino, Morgan (1986).

De ese modo, la metáfora ayuda a estructurar nuestro entendimiento de un individuo en forma parcialmente distintiva. Uno de los aspectos interesantes del método metafórico morgiano, radica en que siempre produce una visión profunda del tipo analógico asignado al objeto de observación, lo cual resalta la interpretación, tendiendo a forzar a otros a ver lo que

uno está observando. Otra característica de este método radica en que la metáfora analógica siempre crea distorsiones..., se dijo que aquel individuo era un felino; lo anterior es una aseveración fuerte, osada, rayando en lo insolente, pero sabemos que el sujeto carece de rabo, cuatro patas y filosos dientes.

Morgan (1986), indica que debemos aceptar las consecuencias de una teoría con enfoque analógico-metafórico, enfatiza el autor que toda teoría o perspectiva que traigamos al estudio de las organizaciones -mientras sea capaz de generar valor agregado de los fenómenos internos de la organización- estará siempre incompleta y potencialmente exagerada; esto es así, porque la metáfora es inherente a la paradoja, lo cual indica que podemos crear profundas visiones de una realidad acompañadas de distorsiones; esa es la forma de observar mediante metáforas, para convertir lo observado en algo –gracias a la analogía-, que no lo es en el plano de la realidad.

Para Morgan (1986), uno de los principales problemas de las teorías modernas de la gerencia radica en que los modos mecánicos de pensamiento, están engranados a las concepciones cotidianas de organización –los modelos mecánicos verticales surgidos de la burocracia- lo cual a menudo dificulta desarrollar organizaciones de otro talante. Morgan (1986) plantea ocho formas metafóricas de abordar las organizaciones:

1. Organizaciones como máquinas: La organización constituye una empresa racional, diseñada y estructurada para lograr determinados fines, como la máxima eficiencia posible, utilizando la “mejor manera” de organizar y delinear nociones de causa y efecto.
2. Organizaciones como organismos: La organización es un organismo vivo, que busca la adaptación y la sobrevivencia dentro de un ambiente de continuo cambio.
3. Organizaciones como cerebros holográficos: La organización es un cerebro; por ende, la organización es flexible, resiliente e inventiva. En este tipo de organización, la capacidad para la inteligencia y el control es vista como bien distribuida a lo largo de la empresa, habilitando el sistema como un todo auto-organizado, que se desarrolla mediante los cambios que se van sucediendo.
4. Organizaciones como culturas: La organización es una mini-sociedad, con sus propios y distintivos valores, rituales, ideologías y creencias. Posee un continuo proceso de construcción de la realidad, que permite a la gente enterarse y comprender particulares eventos, acciones, objetos, comentarios y situaciones en diversas maneras.

5. Organizaciones como sistemas políticos: La organización constituye un sistema de actividad política, con modelos y patrones de intereses en franca competencia, donde emergen conflictos por alcanzar el poder.
6. Organizaciones como prisiones psicológicas: La organización es un sistema para atrapar a los individuos en sus pensamientos y acciones, donde la obsesión, las trampas mentales, el narcisismo, las emociones fuertes, la ilusión del control, la ansiedad y los mecanismos de defensa, se convierten en focos de atención.
7. Organizaciones como flujos y transformaciones: La organización es la expresión de profundos procesos de transformación y cambios.
8. Organizaciones como instrumentos de dominación: La organización es un sistema que explota sus empleados, reúne su propio ambiente natural dentro de una economía global, exponiendo la ética y las dimensiones sociales como los puntos importantes de su enfoque.

Morgan (1986), aboga por la múltiple perspectiva hacia la interpretación de la realidad dentro de las organizaciones, la cual debe ser adoptada a la hora de visualizar las dinámicas; que acontecen en el seno de las entidades. Una sola metáfora no puede proveer la visión completa que prevalece en una determinada situación, acontecida en una determinada dimensión temporal. También reconoce que la visión profunda que una única metáfora puede suministrar, debe llevarnos a argumentar que es igualmente importante reconocer que si dicha metáfora se toma por el extremo, también puede oscurecer el entendimiento de quien observa el fenómeno organizacional.

A pesar de las ocho metáforas analógicas que Morgan (1986) suministra, no está sugiriendo que esa lista sea exhaustiva. Considera que el observador de la organización desarrolla y utiliza sus propias metáforas y analogías, en consecuencia, suministra un modo deliberado de llevar a cabo la interpretación, con el propósito de engrandecer la visión particular que sobre la dinámica de una organización posee.

El manejo de la paradoja en la gestión de las organizaciones es un punto tratado en la teoría orgánica de la organización; indica Morgan (1986), que la teoría del caos está permitiendo un movimiento analítico que fluye de los modelos burocráticos por antonomasia, hacia puntos de bifurcación, donde la energía del cambio puede disipar y disolver paradigmas organizacionales anclados en la burocracia, hacia la adopción de nuevos sistemas organizacionales, o bien, pueden continuar en el primitivo modelo auto-reafirmado.

La comprensión de la dialéctica naturaleza del cambio dentro de las organizaciones, ofrece importantes y profundos avistamientos de los procesos que ahí acontecen; lo cual sugiere, que un punto de bifurcación, usualmente emerge alrededor de paradojas o contradicciones, que bloquean el camino a la nueva forma estructural que la organización puede adoptar, Morgan (1986).

En este orden de ideas, la gerencia exitosa del cambio, de acuerdo con el punto de vista morgiano, requiere de habilidades de conducción organizacional a través de tensiones contradictorias o paradojas, las cuales se presentan como potenciales y nuevas formas de gestión, que amenazan y se oponen al actual "*status quo*" de la organización. Morgan (1986) registra siete pares de paradojas o contradicciones, que aparecen en el complejo ambiente del cambio organizacional:

1. Innove, pero evite los errores.
2. Piense a largo plazo, pero entregue resultados ya, ahora.
3. Reduzca los costos, pero incremente la moral.
4. Reduzca el personal "staff", pero mejore los equipos de trabajo.
5. Sea flexible, pero respete las reglas.
6. Colabore, pero sea competente.
7. Descentralice, pero retenga el control.

El primer peldaño en la gerencia exitosa de la paradoja, radica en reconocer, que ambas dimensiones de la contradicción -que acompañan el cambio-, usualmente poseen su mérito respectivo, Morgan (1986). El segundo escalón radica en hallar rutas creadoras de contextos, que puedan movilizar y retener las deseables cualidades de ambos lados de la paradoja, mientras se minimizan las dimensiones negativas, Morgan (1986).

En consecuencia, queda dibujado el panorama donde las habilidades gerenciales, para navegar en medio de la complejidad, se hacen relevantes. Subsiguientemente, si no se abordan las paradojas creadas por el cambio, esas permanecerán sin respuesta, generando un contexto organizacional frenado, como un tablero de ajedrez en tablas.

La idea del cambio organizacional constituye un portento emergente, que ofrece una poderosa caja de herramientas mentales, para la gestión exitosa del cambio, lo cual motiva a una

reflexión comprensiva de la lógica que contiene el conjunto de fenómenos organizacionales, envolviéndonos con su naturaleza paradójica y suministrando formas de abordaje reflexivo, para darle forma a la organización, Morgan (1986).

Aún reconociendo que el ser humano carece de control total sobre el portento del cambio, y a pesar de que el ser humano especule que se conduce con una acción analítica-reflexiva y que a través de su acción le está suministrando forma al cambio organizacional, nosotros mismos somos parte del modelo o patrón, Morgan (1986). El desafío es sobreponerse a esta paradoja, reconociendo que aunque es imposible ejercer unilateralmente un poder de control sobre cualquier sistema complejo, sí se puede actuar a través del poder y control que actualmente se tiene, Morgan (1986).

Utilizando una metáfora de la teoría del caos, que explique mejor la paradoja anterior se diría: Reconociendo que aunque somos únicamente mariposas en términos de poder sobre todo el sistema..., podemos generar enormes efectos dentro del cambio, especialmente cuando utilizamos las visiones profundas del sistema dinámico y de la naturaleza del cambio, lo cual determina cómo y dónde intervenir, y por supuesto, cuanto más mariposas, mejor.

2.2.6. Teorías de la Gestión Inteligente de Organizaciones

¿Cómo se define una organización inteligente? ¿Cuáles pautas o programas caracterizan la organización inteligente? ¿Cómo se puede mejorar la capacidad de captura y procesamiento de la información para el proceso de toma de decisiones? ¿Cuáles esquemas para el abordaje de la realidad, pueden utilizarse en la administración y gestión de las organizaciones? ¿Cómo funciona la organización que aprende a capturar, procesar y difundir la información? Estas interrogantes suministran la motivación para ingresar a lo que se denomina gestión inteligente de organizaciones.

Las teorías en este campo tocan la inteligencia, el conocimiento, las formas en las que la organización busca información y crea conocimiento, las modalidades de adaptación de la organización al contexto, la forma de lograr que el conocimiento quede dentro de la organización, cuando el funcionario se marcha de la organización, los programas de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, entre otros ordenamientos.

Las teorías que abordan la complejidad estructural de las partes que componen organización inteligente, definen a este tipo de entidad como aquella organización que posee información y conocimiento, que le confieren una ventaja, la diferencia de otras entidades y le permite operar con intuición, creatividad y, en ocasiones, con sutileza.

La organización inteligente se encuentra preparada para sobrellevar su evolución y perfeccionamiento en un ambiente dinámico. Al percibir y comprender el contexto dinámico donde opera, es capaz de tomar medidas con sentido de antelación y oportunidad para efectos de adaptación.

De acuerdo con Wei Choo (1999), la organización inteligente dispone de miembros con cierto nivel de destrezas y pericias, que les permite dedicarse a un aprendizaje e innovación continua. La organización inteligente desarrolla rutinas para la toma de decisiones aprendidas.

En el alma de una organización inteligente, se encuentra el manejo de los procesos de información que sostienen los tres portentos procesales, que en el modo de pensar de Wei Choo (1999), constituyen el fenómeno del aprendizaje organizacional, a saber:

- 1) La percepción de la realidad a través del desarrollo de significados compartidos.
- 2) La creación del conocimiento por medio de la conversión y difusión de diferentes formas de conocimiento de la organización.
- 3) La toma de decisiones mediante la utilización de normas y automatismos que reducen la complejidad y la irresolución.

En resumen, y de acuerdo con Wei Choo (1999), la organización denominada con el apelativo de “inteligente” se caracteriza por desplegar tres procesos elementales, que la distinguen de cualquier otra forma de organización, a saber: Primero. Percibe la realidad y la “capta” a través del dato. Segundo. Con el insumo del dato, crea conocimiento. Tercero: Con datos y conocimiento, se dedica a tomar las decisiones, bajo una modalidad que permite “manejar” la complejidad y la incertidumbre. Estos factores son los que configuran una organización inteligente.

Wei Choo (1999) destaca tres propósitos fundamentales de la organización inteligente: En primer lugar, analizar y comparar las principales formas, mediante las cuales una organización

percibe su entorno cambiante, de modo que se produzca nuevo conocimiento con el objeto de innovar y tomar decisiones que reflejen un aprendizaje anterior y una adaptación constante. En segundo lugar, examinar la estructura y la dinámica de la búsqueda, y el uso de la información, en cada uno de los tres procesos supra mencionados. En tercer lugar, proponer una nueva estructura de la organización inteligente, con la cual, la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones estén vinculadas como un continuo de actividades de información, que ensamblan una dentro de la otra y que fortalecen una organización con la información y el conocimiento, para actuar de manera inteligente.

¿Cómo las organizaciones utilizan la información? Las organizaciones son entidades colectoras de información; asociaciones que erigen o construyen conocimiento y sistemas, que toman decisiones. Estas formas de visualizar a la organización se empotran y complementan mutuamente.

La percepción suministra ambientes representados, que funcionan como contextos significativos para la acción, por parte de la organización; esto permite configurar la intención organizacional, que regula los procesos de conversión de conocimiento en la construcción epistemológica.

La arquitectura de conocimiento deriva en innovación, en forma de productos y nuevas competencias. Llegada la hora de establecer un itinerario de acción, como réplica a una visión del medio, o como secuela de una innovación surgida del conocimiento, los equipos tomadores de decisiones, se adhieren a las normas y proposiciones, para abreviar y justificar sus acciones.

¿Cómo se arriba al saber? El ser humano se percata de cierto cúmulo de necesidades de información que posee; estos requerimientos de información toman la forma de dudas y de estados de intranquilidad sobre su propia capacidad para percibir la experiencia propia.

En el siguiente escenario, las interrogantes cristalizan en temas de mayor definición, que a su vez disparan el proceso de localización de la información. Una vez que el sujeto ha ubicado la información, la selecciona, la clasifica y procesa; esto deriva en un cambio de capacidades dentro del individuo; es decir, se altera su capacidad para captar una nueva experiencia y con ello, actuar reactivamente, gracias a la iluminación comprensiva que sufre el sujeto.

Para Wei Choo (1999), la información altera el estado de conocimiento en el ser humano; dicho factor promueve que la conducta del sujeto que busca y utiliza información, debe ser analizada en tres dimensiones, a saber: 1) En una dimensión situacional: esta extensión inspecciona las modalidades en donde las exigencias del ambiente, vinculado con el mundo del trabajo, constituyen los requerimientos y la utilización de la información, 2) En una dimensión cognoscitiva: esta extensión inquiriere la metodología en cuanto al uso de la información, para salvar diversos vacíos epistemológicos, 3) En una dimensión emocional-psicológica: esta extensión examina las formas en que las emociones y los estados psicológicos, intervienen en la búsqueda de información.

La exploración y manejo de la información se establecen por las medidas y peticiones del trabajo y el medio social; por los juicios y pre-juicios del individuo; por los vacíos cognoscentes que posee los requerimientos y la utilización de la información, y por la experiencia emotiva de detectar, escoger y aplicar lo que se ha hallado.

¿Cómo tratan las organizaciones la ambigüedad? El entorno está repleto de complejidad. El arte de percibir o construir un significado, partiendo de lo que se ha captado sobre el ambiente, es una tarea engorrosa, debido a que la información sobre el entorno, posee diversos valores y, en consecuencia, está sujeta a múltiples interpretaciones.

La fórmula de la percepción es la interpretación del medio, a través de encadenamientos relacionados de representación, selección y retención. En la representación, los individuos erigen activamente los ambientes a los que suministran atención, al aglomerar, re-disponer y clasificar trozos de la experiencia; de esta manera, las primicias de los datos, que surgen del ambiente, se transforman en datos enigmáticos que se deben interpretar.

Cuando se pasa a la fase de selección, los sujetos eligen significados que se pueden cargar sobre los datos ambiguos, al montar interpretaciones pasadas como modelos de la experiencia presente. La selección ocasiona un ambiente personificado que es característico, al suministrar una explicación de causa-efecto de lo que está aconteciendo. En el estadio de la retención, la organización almacena los productos de una percepción satisfactoria, que se pueden entender como interpretaciones significativas, de modo que puedan ser utilizadas en el futuro, para resolver situaciones del contexto mismo y propio de la entidad que las produjo.

Los mecanismos de percepción de la organización pueden ser provocados por resoluciones o por acciones, de acuerdo con lo manifestado por Wei Choo (1999). En los procesos incitados por opiniones, los sujetos arrancan de una serie de ponencias que son nítidas y estimables, y que se utilizan como núdulos con el fin de relacionar información en términos incrementales, para la conformación de estructuras superiores de significado.

En los procesos estimulados por acciones, los sujetos parten de sus actos y dilatan las estructuras particulares de significado alrededor de ellos mismos, provocando modificaciones que proveen significado a sus acciones. De este modo, los seres humanos pueden crear significado para justificar actos evidentes; es decir, la variable intencional o los fines de la organización, se fundamentan en el significado que dichos fines poseen para los decidentes, intencionados e inalterables, con la intención de explicar conductas que se emprendieron para provocar transformaciones en los diversos ambientes.

¿Cómo se produce el conocimiento en la organización? Un conocimiento existente produce otro. Autores como Drucker (1995), Nonaka & Takeuchi (1995), Leonard-Barton (1995), Wikström y Norman (1994) y Badaracco (1991) sostienen esta aseveración. La construcción de conocimiento se libera por una circunstancia, la cual desnuda las charcas epistémicas existentes, dentro del equipo de trabajo o dentro de una entidad. Estos vacíos cognoscentes entorpecen la resolución de complicaciones referidas con las operaciones, tareas, relacionadas con la delineación de nuevos productos o servicios, o la explotación de una coyuntura.

El conocimiento que existe dentro de una entidad lo clasifica Wei Choo (1999) en tres categorías, a saber: la cognición tácita, la cognición explícita y la cognición cultural. El conocimiento tácito se encuentra inserto en el perito; se localiza adherido a la experiencia del individuo. El conocimiento explícito se encuentra textualizado, codificado en normas y procedimientos de la entidad. El conocimiento cultural se descubre en los pre-supuestos, en los criterios y opiniones, en las sentencias utilizadas por los agentes o individuos, para dotar de apreciación y significado a un acontecimiento informativo o a un nuevo conocimiento.

Existen tres formas de crear nueva sapiencia en una organización, a saber: 1) por Conversión, 2) por Formación, 3) por Vinculación de Conocimiento.

Por conversión, -según lo exponen Nonaka y Takeuchi (1995)-, la entidad construye en forma ininterrumpida nueva epistemología, mediante conversión [transformación] entre el

conocimiento personal, implícito dentro de los sujetos, de individuo a individuo, que están en continua actividad de discernimiento creativo.

Mediante el diálogo, el uso de figuras, analogías y metáforas, este conocimiento se logra hacer explícito; es decir, compartido, lo que permite que la entidad le dé aprovechamiento para la impulsación de nuevos productos o bien, en innovaciones.

De esta forma se construyen nuevos conceptos; los cuales se someten a prueba, pasada la prueba, se elaboran los prototipos, los cuales son utilizados en otros niveles de la organización, para continuar creando nuevos ciclos de construcción de conocimiento.

Por formación de conocimiento -proposición sustentada por Leonard-Barton (1995)-, la entidad discierne e impulsa actividades que construyen conocimiento; dicho conocimiento vigoriza las competencias comparativas de la entidad, lo que deriva en un crecimiento.

Las metodologías para instituir conocimiento por formación son: la aclaración colaborada de disconformidades, la experimentación y construcción de modelos, la activación de procedimientos e instrumentos nuevos y la adquisición de saberes ajenos.

Por vinculación del conocimiento -opinión defendida por Badaracco (1991)- la entidad extiende puentes de aprendizaje mediante coaliciones con otras entidades, con el propósito de transferir el saber localizado en las culturas laborales, en los modos de trabajo y en las relaciones cultivadas de otras organizaciones sindicadas.

Por medio de la interacción dinámica de una respectiva entidad con sus clientes, proveedores y otros socios, el conocimiento fluye como un valor, gracias a que la empresa que lo posee, se localiza en una intersección o punto de confluencia de flujos de información, principio defendido por Wikström y Norman (1994).

¿Cómo las organizaciones llevan a cabo la toma de decisiones? Wei Choo (1999) trae a colación cuatro modalidades para la toma de decisiones [t.d.d.]; la cual es un fenómeno que se desata por una situación en la cual se debe elegir; es una coyuntura en donde, una entidad respectiva debe seleccionar una ruta de actuación.

La t.d.d., percibida desde un ángulo de racionalidad involucra la caracterización de opciones, la proyección de los efectos de cada una de estas opciones y su valoración, junto con sus consecuencias, de acuerdo con predilecciones u objetivos conocidos. Los requerimientos de compendio y procesamiento de información, se encuentran fuera de la distancia de las capacidades de cualquier entidad o persona.

De acuerdo con el nivel de complejidad o el nivel de aprieto del objetivo y el estado de fluctuación técnica, una entidad se enfrenta a cualquiera de los cuatro modelos de t.d.d., a saber:

- I. La **forma de racionalidad limitada**: este modelo indica que cuando los propósitos y la perfección técnica son comparativamente altos, la selección se torna simple, gracias a programas de trabajo -punto defendido por March y Simon (1958)- y gracias también a protocolos de marcha, modelos o patrones avanzados -punto de vista de Cyert y March (1963)-, que permiten la codificación de normativas y rutas para la indagación y para la t.d.d., que la entidad ha logrado aprender.
- II. La **forma de proceso**: este modelo propuesto por Mintzberg *et al.* (1976) sostiene que cuando los objetivos son estratégicos y claros, pero los procedimientos técnicos para alcanzarlos resultan fortuitos, la t.d.d., se convierte en un asunto dinámico característico por numerosas perturbaciones y duplicaciones. Con todo, el proceso denota una disposición general, inicia con la declaración y el dictamen del problema, prosigue con el tratamiento de opciones mediante la exploración de enmiendas elaboradas o el bosquejo de soluciones, de acuerdo con descripciones especiales, y finaliza con la apreciación y escogencia de una alternativa que deberá ser aprobada.
- III. La **forma política**: este punto de vista traído a colación por Wei Choo y originalmente propuesto por Allison (1971), indica que cuando los objetivos se combaten por desiguales grupos de interés y la certidumbre técnica es alta en el interior de esos, las disposiciones y acciones son los corolarios del tira y afloja entre jugadores, que hostigan sus propios intereses y manejan los elementos de predominio que tienen a su disposición. La t.d.d. política, puede cotejarse entonces con la pericia de un juego, en donde los jugadores ocupan posiciones, apadrinan posturas e intervienen y se comportan de conformidad con reglas y sus potencialidades de regateo.

IV. La **forma anárquica**: este modelo sugerido por Cohen *et al.* (1972) indica que cuando los objetivos y la irresolución técnica son altas, las realidades de decisión gravitan en marejadas comparativamente independientes de problemas, soluciones, participantes y coyunturas de designación. Una decisión tiene lugar a través de la casualidad, del azar y la osadía que determina el momento pertinente, cuando coinciden los problemas, las soluciones, los participantes y las alternativas; y cuando las soluciones se relacionan con las dificultades, y éstas con las disyuntivas, por colaboradores que poseen el tiempo, el brío y la energía, para llevarlo a cabo esa manera.

¿Cómo funciona la organización inteligente? Wei Choo (1999), usa la figura de que la inteligencia de la organización es un asunto social, en donde, el conocimiento está enlazado a la acción; el conocimiento transporta o conduce a la percepción del contexto de la organización y su ambiente. Es preciso llevar a cabo una comparación entre dos puntos de vista; uno que percibe la inteligencia como actividad y otro que percibe la inteligencia de la organización como objeto o cosa.

La percepción objetiva de la inteligencia teoriza que el conocimiento es católico [universal] y constante, de modo que se ha de lograr mediante el traspaso desde peritos o instrumentos; pretende responder a las interrogantes: ¿Cómo varían los sistemas de adquisición del conocimiento y acción? ¿Cómo una entidad debe responder a tal desafío?

Por otra parte, la inteligencia percibida como objeto plantea la siguiente incógnita: ¿Qué tipologías de conocimientos requiere la entidad? En consecuencia, la inteligencia de una determinada organización, es el valor propio, que emerge del tejido de procesos automáticos de la información, a través de lo cual, la entidad erige y levanta significados compartidos sobre sus actos e identidad, revela, reparte y aplica nuevo conocimiento, e inicia modelos de acción, a través de la exploración, apreciación y escogimiento de opciones.

Toda modalidad de utilización de la información instala en juego su conjunto de necesidades y recursos epistemológicos, socio-afectivos y situacionales. La agudeza en una entidad, se presenta cuando los recursos en cada modalidad de utilización de la información, se corresponden unos con otros; es decir, con los recursos de las demás formas, y los

complementan, de modo que la entidad es capaz de poseer ciclos continuos de cognición, innovación y acción.

¿Cómo la organización inteligente estabiliza sus tensiones y gestiona la información? La percepción del significado, la construcción del conocimiento y la toma de decisiones contienen postulados contradictorios, lo cual genera una serie de tensiones oportunas, para que la organización logre aprender y logre adaptarse. La percepción procura reducir la anfibología; pero la anfibología excedente, suministra elasticidad para una futura cognición.

El consentimiento de significados compartidos deriva en una diligencia ordenada; sin embargo, las ilustraciones divergentes generan resistencia al orden. En la construcción de conocimiento, el beneficio de la rutina origina economías en el corto plazo, pero la indagación de nuevos ámbitos, despliega nuevas competencias, para la conservación de la entidad en la prolongación del tiempo.

En la toma de decisiones, la normativa y distinciones constituyen lo que se escoge, pero los sujetos inventan y se comportan animosamente, de tal forma que la entidad revela ignorados propósitos y afronta escenarios desconocidos Wei Choo (1999).

2.2.6.1. Teoría del Conocimiento Organizacional

¿Qué rol juega el conocimiento dentro de la organización? ¿Cómo se clasifica el conocimiento utilizado por la organización? ¿Cuáles resultados produce o se derivan de la difusión del conocimiento dentro de las organizaciones? Las anteriores incógnitas generan la excitación requerida para el estudio de las clasificaciones y derivados del conocimiento.

Como elemento teórico que antecede a las propias teorías del aprendizaje organizacional, está el enunciado llevado a cabo anticipadamente por Marshall (1890) en su obra *Principles of economics*, en la cual adelantó que el avance postindustrial de nuestro tiempo, estaría asociado a la importancia del conocimiento. Tanto Bueno (2005, a) como Salmador Sánchez (2005) recogen en sus obras una serie de constataciones llevadas a cabo por diversos autores, sobre la entronización del conocimiento como factor elemental de la sociedad postindustrial, entre dichos autores están: Knight (1921), Hayek (1945), Bell (1973), Drucker (1965 y 1973), Machlup (1967 y 1980) y Arrow (1969 y 1974). La nueva dimensión en la cual debe ser

estudiada la organización basada en el conocimiento, se hereda de autores singulares como Penrose (1959), Selznick (1957), y Simon (1957 y 1968).

No obstante, esa repetida manifestación, de que en la era de la sociedad de la información, el conocimiento resultaría ser el factor fundamental para el desarrollo económico, dejó entresijos como los siguientes: ¿Qué es el conocimiento? ¿Cómo puede una organización aprender?, ¿Qué es una organización inteligente?

No es sino hasta los años noventa, cuando detona el entusiasmo por explorar la nueva configuración de la empresa inteligente, desarrolladora de un conocimiento, capaz de diferenciarse del resto y en consecuencia, generadora de prerrogativas competitivas de carácter sostenible.

Varios autores han recalcado el rol estratégico del conocimiento en la generación de valor, dentro del fenómeno de creación de la riqueza, entre ellos Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport y Prusak (1998).

Para Davenport y Prusak (1998) el conocimiento constituye una variedad de prácticas, valores, inquisición, saber hacer, que sirve como moldura para el empotramiento de nuevas rutinas, lo cual es ventajoso para la acción. Tiene su inicio y atención en la mente de la persona que conoce y en el canje de los conocimientos individuales por medio de la herramienta del lenguaje.

En consecuencia, como los individuos consiguen diferentes conocimientos, a través de disímiles realidades de instrucción y del hábito experimentado, las organizaciones también conquistan y almacenan conocimientos.

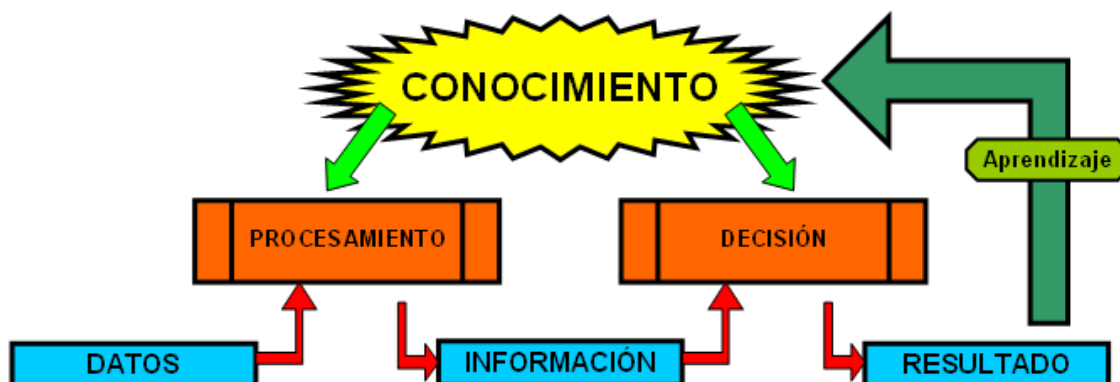
¿Qué es el conocimiento? Abbagnano (2004: p. 210) aborda el conocimiento como una destreza para la confirmación de un objeto, al respecto explica:

“En general, [el conocimiento es] una técnica para la comprobación de un objeto cualquiera o la disponibilidad o posesión de una técnica semejante. Por técnica de comprobación se entiende cualquier procedimiento que haga posible la descripción, el cálculo o la previsión controlable de un objeto y por objeto se entiende cualquier entidad, hecho, cosa, realidad o propiedad que pueda someterse a tal procedimiento”.¹

¹ Abbagnano, Nicola (2004), *Diccionario de Filosofía actualizado y aumentado por Giovanni Fornero*, México, Fondo de Cultura Económica, ISBN: 968-16-5629-6

El conocimiento puede ser explicado bajo la siguiente ilustración:

Figura No. 6: Esquema Ordinario del Conocimiento



Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Esquema_conocimiento.png utilizado con permiso, véase: http://commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Reusing_content_outside_Wikimedia [consulta: 23 de abril de 2009]

El ser humano, en su constante interacción con la realidad, plasma en su interior –en su mente y en su substancia- una imagen de dicha realidad; en consecuencia, hay conocimiento tanto en el contenido como en la forma, en la forma en que se procesan los datos, como en la forma de actuar decididamente y hay conocimiento también en el contenido. De los resultados derivados se extrae aprendizaje, que se fundamenta en un estado de conciencia que despliega una diligencia exitosa, lograda a través de técnicas emotivas, simbólicas o conductuales de asociación, los cuales tienen como propósito que los organismos respondan mejor a los cambios del ambiente, de modo que se conserve y desarrolle, tanto en el plano individual como en el colectivo, ante dicha realidad.

“El conocimiento es más que un conjunto de datos visto solo como datos, es un conjunto [de] hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje (a posteriori), o a través de introspección (a priori). El conocimiento es una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por sí solos poseen menor valor cualitativo. Significa, en definitiva, la posesión consciente de un modelo de la realidad en el alma”².

² Véase Wikimedia Foundation, Inc., *Enciclopedia Libre Wikipedia* [en línea], <http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento> [Consulta: 08 de abril de 2007]

Bajo la influencia conceptual contemporánea, el conocimiento empieza por los sentidos, se filtra de éstos al intelecto y concluye en la razón. Semejante al caso del entendimiento, hay un automatismo puramente circunscripto; es decir, una utilización lógica, lo cual se debe a que la razón forja una imagen abstracta de todo contenido, con todo, hay una aplicación verdadera.

El conocimiento presenta cuatro componentes o participantes en su aparición (Hessen, 1925) y Abbagnano (2004):

- Es una relación entre sujeto y objeto.
- Si a un ser se le piensa como un objeto, es por la relación a un objeto, y si se le piensa a otro tipo de categoría, es por la correspondencia a un sujeto.
- El conocimiento es un portento enmarañado, involucra cuatro elementos: sujeto, objeto, operación y representación interna, de modo tal que si falta uno de estos elementos, el conocimiento no existe.
- La grafía interna es el sumario cognoscitivo; en otras palabras, es la explicación al criterio particular.

¿Qué es el conocimiento? Bueno y Salmador (2000) sugieren cuatro dimensiones del conocimiento, desde lo que ellos llaman un enfoque “constructivista-autopoiético”³. Según estos autores, existen cuatro dimensiones conceptuales para categorizar el conocimiento; a saber:

2.2.6.1.1. La dimensión epistemológica

Esta dimensión es la que se relaciona con los fundamentos y métodos del procedimiento científico. En la dimensión epistemológica el conocimiento puede ser tácito y explícito. Dentro del conocimiento tácito se puede subdividir en conocimiento tácito-técnico y en conocimiento tácito-cognitivo.

³ Salmador (2005) y Bueno (2005, a) explican que la perspectiva autopoiética es propia de la ciencia de la neurobiología, algunos de sus buenos exponentes son Maturana (1975), Maturana y Varela (1987), esta perspectiva aplicada a la nueva teoría del conocimiento en un sistema social la han llevado a cabo Luhmann (1990) y Von Krogh y Vicari (1993), se aplica en el campo de las organizaciones para suministrar iluminación sobre el conocimiento de los niveles ontológicos [ontología: es la ciencia del ser en general, véase García-Pelayo y Gross, p. 740]. Dice Salmador (2005, p. 32) que “si la unidad de análisis es el individuo o escalas inferiores, como el aparato, órgano, célula, ADN o átomo, las condiciones autopoiéticas para que exista conocimiento están biológicamente dadas: el sujeto ha de estar vivo, con sus constantes vitales, así como su cerebro y sentidos funcionando”.

La naturaleza del conocimiento explícito yace en la observación y los datos, lo que para un determinado emisor puede ser conocimiento explícito, para el receptor puede ser únicamente datos sujetos a manifestación, porque el receptor es consciente de los datos, pero inconsciente del conocimiento.

Puede ser fácil de articular y expresar mediante el verbo; es consecuente y objetivo; se recoge en modalidades racionales; lógicas, digitales y secuenciales; depende del pasado y se manifiesta libre de contexto (por ejemplo una fórmula matemática); se expresa mediante el lenguaje formal, sistemático y se comparte en forma de datos, e.g., fórmulas científicas, manuales de procedimiento.

Se caracteriza porque puede ser procesado, transmitido y almacenado y porque difunde la realidad tal y como ésta aparece en el escenario respectivo. Su fundamento reside en que está separado del sujeto conocedor y del objeto conocido; en consecuencia, es conocimiento sobre las cosas.

Por otro lado, la naturaleza del conocimiento tácito es: difícil de proferir y verbalizar; es intrínseco, vinculado al hábito y a las sobrecitaciones; es analógico, paralelo y del presente y es totalmente dependiente del contexto. Polanyi (1958, 1966a, b y 1969) y Nonaka (1991) aseguran que el conocimiento tácito está profundamente arraigado en la acción y al hábito personal sumergido en un contexto específico [una carrera profesional o un trabajo particular normalmente denominado con el nombre de oficio, una tecnología específica, el mercado de un servicio o producto delimitado, las actividades de un grupo particular, por ejemplo, un equipo deportivo de fútbol].

En este sentido, el conocimiento tácito es la cantidad de conocimiento que puede ser inextricable o improbable de transmitir de forma hablada o escrita: Polanyi (1966a, b) afirma que “sabemos más de lo que podemos contar” y Nonaka (1991) indica que el conocimiento tácito es informal y técnico, difícil de concretar y “suele englobar en el término de Know-how”. Desde el punto de vista de Salmador Sánchez (2005) el conocimiento tácito incorpora elementos técnicos [destrezas, experiencias y capacidades] y elementos cognitivos [modelos mentales,⁴ preceptos, esquemas, paradigmas, creencias y puntos de vista].

⁴ Un modelo mental es en criterio de Méndez Benavides (2005: 4) “supuestos profundamente afincados en el individuo, son difusiones y representaciones pictóricas que inciden en la manera como se percibe el mundo y en la manera como se actúa en dicho contexto”.

La clasificación que hace Salmador Sánchez (2005) la basa en los conceptos de Nonaka y Takeuchi (1995) y en los aportes de Hedlund (1994), equipara conocimiento tácito-técnico con habilidades y aptitudes [es el conocimiento que posee un artesano, un panadero, un “chef”, es el conocimiento que en palabras de Salmador Sánchez (2005) está “en la yemas de los dedos”] y al conocimiento tácito-cognitivo como sinónimo y representante de modelos mentales y preceptos [la lógica dominante de Prahalad y Bettis (1986, 1995), el aprendizaje de “doble bucle o doble espiral” de Argyris y Schön (1978)].

En términos generales, las diferencias entre el conocimiento tácito-técnico con el conocimiento tácito-cognitivo se encuentran, en que el primero se basa en la experiencia de la acción, mientras que el segundo se basa en la experiencia estética.

2.2.6.1.2. La dimensión ontológica

Esta dimensión tiene que ver con los sujetos poseedores del conocimiento: la persona individual, el equipo o grupo particular, el colectivo de la organización y la sociedad como sujeto general. Es decir, es conocimiento individual y conocimiento social.

Este conocimiento incluye el conocimiento de los equipos, el organizativo y el interorganizativo. El conocimiento individual está incubado en las personas, en un sentido escrupuloso, únicamente las personas conciben conocimiento, motivos por los cuales, tanto Nonaka como Takeuchi, manifiestan que el individuo es el centro del fenómeno del conocimiento.

Salmador (2005) manifiesta que las personas tienen un conocimiento propio, personal, privado, que constituye la base del conocimiento organizacional, el cual debe entenderse como el conocimiento participado por los miembros de la organización, en derivación; el conocimiento organizacional no representa la suma de los conocimientos de los individuos, sino algo más; por lo tanto, el conocimiento organizacional en su naturaleza de conocimiento compartido, ya no depende de los individuos de forma específica.

Esta anterior argumentación es la base que sustenta el concepto de “organización inteligente”, Argyris & Schön (1978) y Stamps (1997) citados por Bueno (2005); es decir, el conocimiento social en su papel de conocimiento organizativo es conocimiento compartido por los miembros

de una empresa; por lo tanto, en la organización inteligente se ensamblan el entendimiento individual con la cognición social, ya no depende de ningún individuo en particular.

Los individuos de una organización son sus miembros, empleados y sujetos externos, que a pesar de abstenerse de una relación laboral formal con una determinada empresa, efectivamente influyen en su éxito o fracaso⁵, esto le suministra sentido al decir que una empresa es una “metared” o “red de redes”, conformada por un grupo híbrido de comunidades interdependientes y solapadas” (Salmador, 2005).

La importancia de la interacción dinámica para la creación del conocimiento, interacción individuo-individuo, individuo-sistema organizativo y sistema organizativo-sistema organizativo, es recalcada por Plaz (2005, b). La existencia de estos vínculos que derivan en conocimiento, pueden ser interpretados como la capacidad que los personajes disfrutan de notificar mensajes sobre sus indagaciones y observaciones.

En esto consiste precisamente la teoría de la autopoiesis⁶, según lo explica Maturana y Varela (1987), Maturana (1975) y Salmador Sánchez (2005, p. 32):

“cuando el conocimiento no conecta con nuevo conocimiento en un punto sucesivo en el tiempo, el proceso autopoietico se para, y consecuentemente la creación y desarrollo del conocimiento”.

Las condiciones requeridas que hacen posible las conexiones de conocimiento son: a) la existencia de relaciones formales como las estructuras organizacionales -“si las personas desean compartir significados, necesitan hablar sobre sus experiencias compartidas en fechas cercanas a su acaecimiento y hallar una vía común de codificarlas” Salmador (2005, p. 32) citando a Weick (1995, p. 188)- y b) la autodescripción que brota de la misma organización que manifiesta su propia identidad.

Salmador (2005) citando a Luhmann (1990) dice que este segundo requerimiento es lo que evita que la organización se ahogue en la “complejidad del conocimiento”, así, la organización

⁵ El concepto empresarial anglosajón “stakeholder” encierra la idea de cualquier individuo que se vea beneficiado o perjudicado por los actos de la organización o viceversa.

⁶ Maturana y Varela (1987) explican que la teoría de la autopoiesis es una teoría de la vida. Cuando un organismo individual no continúa su proceso de creación de conocimiento, su vida se detiene, acaba. Por tanto, para el organismo, el acto de mayor relevancia es mantener en el tiempo el proceso autopoietico, por el cual el conocimiento es generado y recreado.

discrimina entre lo que es conocimiento y lo que no es, en consecuencia, puede la misma organización desconectar el “ruido”.

La autopoiesis genera la autodescripción y ésta a su vez, acopia el propósito, definido como la aspiración de la organización hacia sus objetivos y suministra los lineamientos de mayor calado, para sojuzgar la verdad de los datos capturados o generados respectivamente.

En la vida real de las organizaciones, la autodescripción adopta la forma de ideas del negocio, declaraciones de misión, valores y principios, que guían a la organización en sus gestiones cotidianas; de esta forma, la organización se auto prescribe una identidad, que facilita el proceso comunicativo, el cual permite la interacción dinámica entre agentes de conocimiento.

Ahora, desde la perspectiva constructivista, el conocimiento organizacional colectivo termina adoptando la forma de productos, patentes, tecnología e información sobre los clientes y proveedores; de esta manera, la documentación y los datos, estimulan el desarrollo de conocimiento organizativo, creando discusiones y clasificaciones sobre las referencias.

2.2.6.1.3. La dimensión sistémica

Esta dimensión es la que se relaciona con los elementos componentes del conocimiento; es decir, de símbolos sueltos a dato, de dato suelto a datos reunidos en un contexto apropiado, de dato contextual a información, de información procesada a conocimiento, de conocimiento a prerrogativa competitiva, véase figura No. 7.

Méndez Benavides (2005) indica, que un conjunto de símbolos distintos, pero unificados en la correcta sintaxis, se convierte en dato, un conjunto de datos entrelazados en un modelo contextual, se convierte en información, la información presentada en códigos apropiados se convierte en conocimiento, el conocimiento asimilado por el individuo impulsa en éste la creatividad, la creatividad interactuando en un contexto tecnológico genera innovaciones, la innovación agrega valor a los productos y servicios de la empresa y la empresa innovadora consolida ventajas competitivas.

Desde un punto de vista estrictamente constructivista, el símbolo, el dato, la información y el conocimiento son conceptos diferentes. Un acercamiento sistémico nos permite comprender que los símbolos y los datos constituyen el “insumo” o entrada, la información encausada por

los modelos mentales de los individuos constituye el “proceso” y el conocimiento es el “producto, salida o resultado”; [input-process-output] en palabras de Salmador (2005).

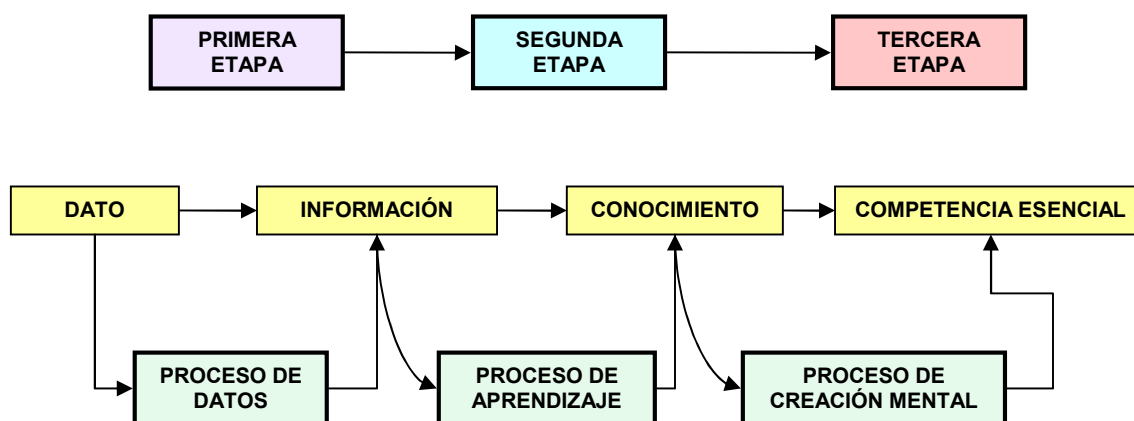
En consecuencia, me inclino por pensar que el conocimiento es el estado mental y actitudinal que produce la información asimilada en el individuo.

En criterio de Salmador (2005) el conocimiento es un proceso de creación de valor, por el cual los datos se convierten en información y, sucesivamente, en conocimiento. En criterio de Plaz (2005) el conocimiento es información en acción.

Según Bueno (1998):

“[...] los datos son un conjunto discreto de elementos, símbolos y signos. La información es un proceso de estructuración del conjunto de datos, dotándolos de significado para el sujeto y en un momento concreto. Este proceso cumple los requisitos de ser contextualizado, categorizado, calculado, corregido y condensado”.

Figura No. 7: Modelo de Proceso de Creación en la Economía del Conocimiento de Bueno



FUENTE: EDUARDO BUENO (2005, B), BUENO (1999), BUENO (1998)

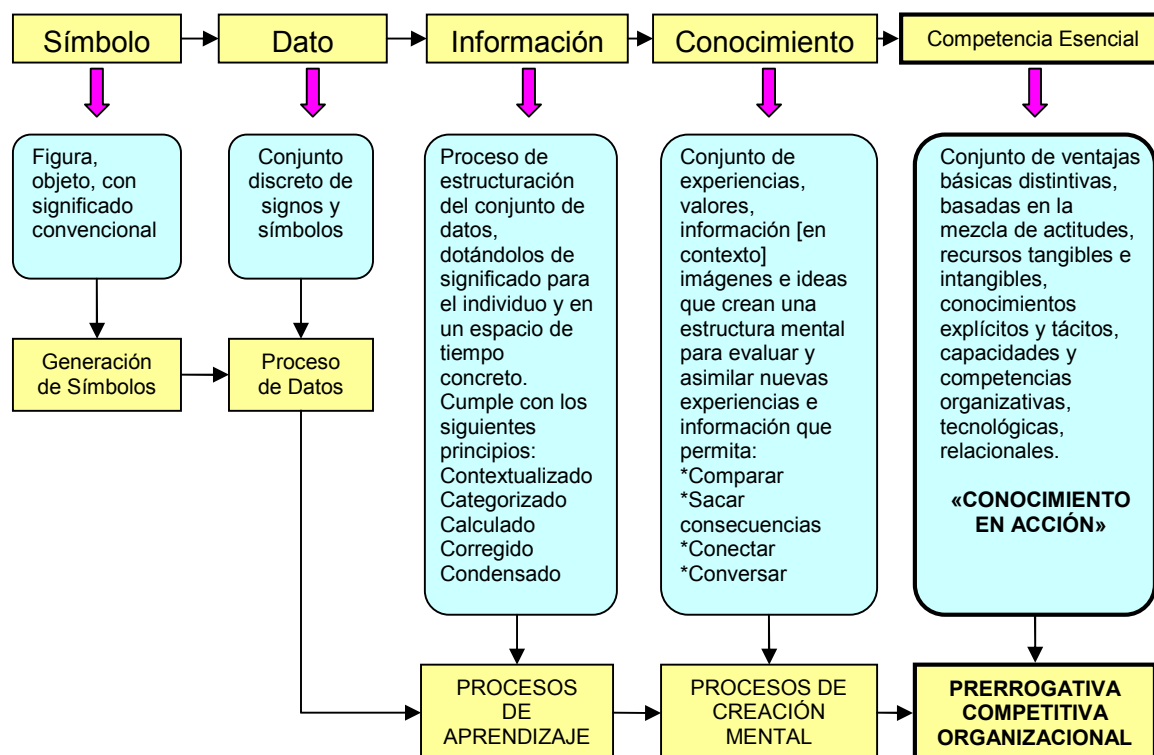
Obsérvese detenidamente, que la información no constituye conocimiento vis a vis, sino que la información debe pasar por la criba de la asimilación -el fenómeno del aprendizaje, en el cual participa con rol protagonista el modelo mental del individuo- para que posteriormente, derive en conocimiento.

Davenport & Prusak (1998) y Bueno (1998) van más allá del conocimiento como producto o salida del procesamiento de la información [output], éstos afirman que el producto final de la dimensión sistémica del conocimiento y el propósito fundamental, por el cual, las organizaciones deben transformarse en organizaciones inteligentes, es lo que ellos denominan la “competencia esencial”; por decirlo así, es la dimensión final; a esta última pauta yo le denomino “prerrogativa competitiva organizacional”, (figura No. 8).

2.2.6.1.4. La dimensión estratégica

Esta dimensión concuerda con los recursos del conocimiento, con las capacidades que genera el conocimiento y con la visión. Salmador (2005) afirma que Porter (1980) influyó en esta dimensión, a la hora de introducir conceptos de la economía industrial en el ámbito estratégico, de modo que el procedimiento subyacente desde el punto de vista de los Recursos y Capacidades, es como los recursos de la empresa derivan en la posición en el mercado y ésta a su vez en los resultados; por su parte, la Economía Industrial indica que la estructura del sector deriva en el comportamiento de la empresa y éste comportamiento es el que genera los resultados.

Figura No. 8: Modelo de Dimensiones Sistémicas del Conocimiento Organizacional



FUENTE: Salmador (2005), Bueno (1998), Davenport & Prusak (1998) y Méndez Benavides (2005)

Sin embargo, autores como Bueno y Morcillo (1997) aseveran que una competencia básica es el resultado fundamental de la integración de otras competencias como son las personales, las organizativas, las tecnológicas y las relacionales, en mi criterio, la organización debe desarrollar un programa de gestión del conocimiento, en el cual se consoliden en forma concomitante y paralela las cuatro competencias precitadas y en segundo plano, llevar a cabo con éxito, un comportamiento de interacción dinámica de sus competencias, con lo cual, se podrá acceder a un resultado fructífero, exclusivo de habilidades y conocimientos.

Para cerrar este enfoque, es oportuno enfatizar lo que explica Salmador (2005) en cuanto a la dimensión estratégica y el rol de la visión, los recursos y las capacidades; la visión expresa el sueño, el proyecto y las pretensiones de lo que se desea ser; los recursos participan en la traducción de esas aspiraciones y lo que sabe hacer la empresa en un momento determinado; las capacidades suministran la evidencia de la autorrealización organizativa y transforma la empresa, a partir de una serie de aptitudes propias, innatas.

La siguiente tabla reúne las dimensiones y categorías del conocimiento tratadas hasta ahora:

Tabla No. 1: Dimensiones conceptuales y categorías del conocimiento

DIMENSIONES CONCEPTUALES	CATEGORÍAS DEL CONOCIMIENTO
Epistemológica	Explícito: Objetivo y formulado Tácito: 2.1) Tácito-Técnico: Técnico, experto, experimental. 2.2) Tácito-Cognitivo: Subjetivo
Ontológica	Individual: Poseído por la persona Social: Poseído por los grupos y la organización
Sistémica	Dato: Insumo, entrada [input] Información: Proceso [process] Conocimiento: Resultado, salida [output]
Estratégica	Recurso: Básicamente explícito. Capacidad: Básicamente tácito-técnico, experto. Visión: Básicamente tácito-cognitivo
FUENTE: BUENO y SALMADOR (2000)	

2.2.6.2. Teoría de la Empresa Creadora de Conocimiento

¿Qué es una empresa creadora de conocimiento? La actividad dinámica de los mercados, la multiplicación de tecnologías, el incremento de los contendientes, la rápida vetustez de los productos, son evidencia suficiente de que las empresas exitosas se caracterizan por un factor en común: erigen nuevo conocimiento, lo propagan por toda la empresa y lo añaden ágilmente a las nuevas tecnologías y productos, Nonaka (1991), éstas son las *empresas creadoras de conocimiento*.

¿Cómo puede una organización aprender? Más allá del legado de Herbert Simon, en cuyas obras se visualiza la empresa como una entidad “procesadora de información”, existe la empresa creadora de nuevo conocimiento.

Plaz (2005, a) denomina con el nombre de *función diseminación*, la actividad de la empresa, en la cual esparce información mediante plataformas tecnológicas avanzadas, bases de datos, Intranet, Internet, sistemas de tratamiento de la información, motores de búsqueda que facilitan la captura, codificación y disposición de la información para su consumo. A esto Nonaka (1991) le llama *conocimiento formalista y sistemático*.

La creatividad que da origen a la innovación, se oculta en este tipo de empresas, mucho más el nuevo conocimiento; hay algo más profundo que solamente el binomio capturar-repartir

información, hay algo más allá que solamente “procesar” información, como ya se dijo antes, al aprendizaje organizacional requiere de elementos supra procesamiento.

El “quid” del asunto en palabras de Nonaka (1991, p.27) está en:

“saber aprovechar las implícitas y a menudo subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas..., la empresa creadora de conocimiento se centra tanto en las ideas como en los ideales..., ese hecho fomenta la innovación”.

El asunto de re-crear la empresa está en la capacidad de generar nuevo conocimiento, ello se debe a un “estilo de conducta, a un modo de actuar” Nonaka (1991). Las cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una empresa según la versión de Nonaka (1991) son las siguientes:

2.2.6.2.1. De conocimiento tácito a conocimiento tácito

Es el fenómeno que ocurre cuando una persona comparte su conocimiento implícito directamente con otra. Este tipo de flujo de conocimiento se le puede denominar “asimilación” y es una forma bastante limitada de crear conocimiento, si bien es cierto que el neófito adquiere los conocimientos del especialista; ni el aprendiz ni el maestro logran percibir en forma sistemática los saberes del oficio. El problema de este conocimiento deriva en que nunca se hace explícito y por ende, es difícil que la organización lo aproveche en su conjunto. Es el conocimiento compartido por socialización. La *socialización* es el proceso de adquirir conocimiento tácito mediante la interacción entre las personas por medio del lenguaje. En este proceso se comparten modelos mentales, aptitudes y habilidades. Genera conocimiento compartido.

2.2.6.2.2. De conocimiento tácito a conocimiento explícito

Es palpable, cuando el poseedor de conocimiento implícito desarrolla la capacidad de plasmar mediante algún procedimiento o método, todo el conocimiento contenido adquirido a lo largo de los años en forma tácita, en conocimiento manifiesto. Es el conocimiento conceptual por exteriorización. La *exteriorización* es el proceso de convertir conocimiento tácito en explícito. Supone hacer tangible el conocimiento a través de su documentación. Genera conocimiento conceptual.

2.2.6.2.3. De conocimiento explícito a conocimiento explícito

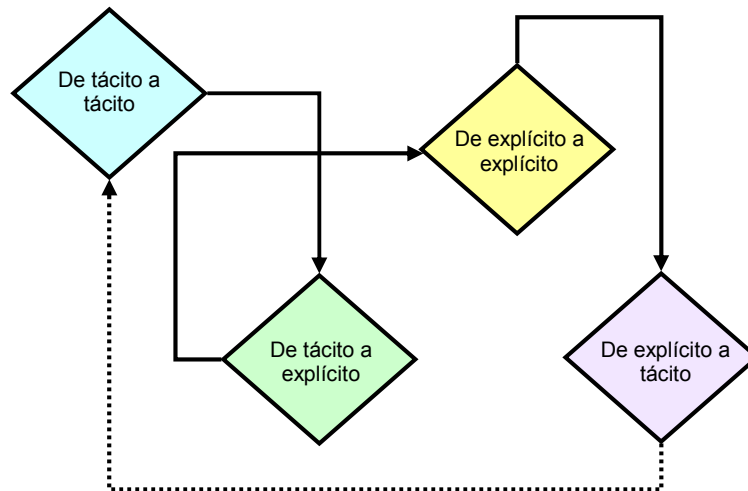
Un individuo puede reunir varias porciones apartadas de conocimiento explícito para fundar un nuevo conjunto de conocimiento, *e.g.*: cuando un director de una entidad reúne información de las diversas unidades y conforma un reporte financiero, ese reporte es un conocimiento nuevo, debido a que consolida una información recibida de diversas fuentes. Sin embargo, esa mezcla no expande la base de conocimientos existentes en la organización. Es el conocimiento sistémico por asociación. La *asociación* es la transferencia de conocimiento explícito a explícito. Es la sistematización de un nuevo conocimiento dentro de un cuerpo más amplio de conocimiento. Genera conocimiento sistémico.

2.2.6.2.4. De conocimiento explícito a conocimiento tácito

Se manifiesta cuando el conocimiento explícito extendido por toda la empresa es interiorizado por los funcionarios; es decir, lo utilizan para expandir y transformar su propio conocimiento implícito, de modo que las innovaciones que surgen, son aplicadas por los colaboradores de la organización en forma de herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo sus respectivas tareas. Enfatiza Nonaka (1991), que cuando se presenta una interacción entre conocimiento explícito y tácito acontece un fenómeno valioso. Es el conocimiento operacional por interiorización. La *interiorización* es un proceso de materialización de conocimiento explícito en conocimiento tácito. El aprendizaje experimental y la práctica del conocimiento adquirido, explicitado y sistematizado son las formas en que se realiza esta conversión. Genera conocimiento operacional

Las precitadas características de discernimiento cognitivo funcionan en una interacción dinámica en la organización productora de conocimiento, es una especie de movimiento helicoidal generador de conocimiento, observe figura No. 9 de Méndez Benavides (2005, b).

Figura No. 9: Modelo de Movimiento en Espiral de Nonaka



Fuente: Méndez Benavides (2005, b), con base en Nonaka (1991)

A manera de ejemplo:

El primer paso radica en aprender los secretos implícitos que posee un individuo en relación con un oficio, arte o profesión, a este paso Nonaka le llama “asimilación”, este movimiento se da entre conocimiento tácito a tácito.

El segundo paso consiste en desarrollar la capacidad de sistematizar, plasmar y manifestar el conocimiento tácito adquirido por asimilación; es decir, traducir esos conocimientos tácitos adquiridos en conocimiento explícito manifiesto, esta movimiento se da entre conocimiento tácito a conocimiento explícito.

El tercer paso es normalizar el conocimiento manifiesto adquirido reuniéndolo en un algoritmo, documento, *et seq.*, que lo materializa y transforma, *e.g.*, en un producto; este movimiento es el que se da entre conocimiento explícito a conocimiento explícito.

El cuarto paso es el enriquecimiento de cada base individual, particular y colectiva de conocimiento, mediante un movimiento de interiorización del saber, gracias a la experiencia vivida de crear, *e.g.*, un producto o servicio.

Así da inicio reiteradamente a toda la espiral del conocimiento, incrementándose a niveles superiores. Resalta Nonaka (1991) que la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, y la interiorización, entendida como utilizar el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito, son los dos pasos fundamentales de la espiral del conocimiento, debido a que ambos movimientos requieren de una participación activa del propio yo, lo cual quiere decir, compromiso personal.

2.2.6.3. Teoría de la Organización Inteligente

La organización inteligente, la organización que aprende, ha sido popularizada por Senge (1998, p.11) como un lugar:

“donde las personas amplían continuamente su capacidad para obtener los resultados que verdaderamente desean, donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de razonamiento, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las personas están continuamente aprendiendo la forma de aprender juntos”.

Nonaka (1991) citado por Garvin (1993, p. 54), define la organización inteligente como un lugar donde “inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada..., sino una forma de actuar..., una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento.”

No obstante, la frase “organización inteligente” genera una confusión lógico-semántica, la frase “*knowledge Management*” [gerencia del conocimiento] es la precursora del concepto de organizaciones inteligentes.

Los orígenes de esta frase germinan:

“cuando el nuevo enfoque económico basado en el conocimiento arrancó, ya transcurrido el primer tercio del siglo XX, de la mano de la «Teoría de la Firma», fue la literatura organizativa la que tomó el protagonismo, de forma preeminente, poniendo de manifiesto en los años recientes los enfoques diferentes, más o menos formalizados, la diversidad terminológicas, y la confusión epistemológica, entre otras evidencias” Bueno (2005 a, p. 15).

La isla conceptual ha generado señales de sobresalto, las frases «organización inteligente» y «aprendizaje organizacional» constituyen lo que ya Nelson y Winter (1982) y Bueno (2005, a) denominan un oxímoron; es decir, un instrumento de la oratoria que ha cosido términos con sentido paradójico.

Desde mi punto de vista, la frase «organizaciones inteligentes» y «aprendizaje organizacional» constituyen hipálages, la hipálage es un procedimiento de la retórica, por el cual se atribuye a ciertas palabras la naturaleza y atributos que conllevan otras.

Empero, sí existen las organizaciones inteligentes y el fenómeno del aprendizaje organizacional, porque si bien es cierto, el aprendizaje como fenómeno está encarnado en el individuo, la organización como un organismo vivo (Nonaka 1991), al igual que la persona, puede tener una identidad, un sentido colectivo y una finalidad⁷.

Si un sujeto tiene la capacidad de auto conocerse, la organización también comparte la idea de su propio significado, la ruta y la meta a la cual se dirige, el tipo de realidad en la cual desea existir y el procedimiento mediante el cual, la entidad hará realidad ese mundo deseado.

La re-creación de ese mundo, la generación de ese orbe apetecido, empieza con la declaratoria de la visión de la organización, cuando las personas que trabajan en una organización adoptan esa visión y trabajan en ella, como dice Nonaka (1991) “en un proceso ininterrumpido de auto renovación personal y empresarial”, la organización crea el clima de interrelación dinámica y los agentes de la información proceden a generar nuevo conocimiento.

Cuando un individuo concibe un diferente conocimiento, acontece el fenómeno de la reinención; el sujeto se renueva igualmente y también se rediseña la firma y el escenario global.

Para Garvin (1993, p. 54) todo esto suena idílico y en su criterio, es poco el marco de acción generado por autores como Senge y Nonaka, en su criterio:

“las recomendaciones son demasiado abstractas y todavía quedan muchas preguntas sin respuesta. Por ejemplo ¿Cómo sabrán los directores que su empresa es ya una organización que aprende? ¿Qué cambios concretos de conducta se requieren? ¿Qué programas y políticas se deben poner en práctica? ¿Cómo se pasa de un estado a otro?”

Comparto con Garvin la inquietud de que no ha sido mucho el progreso práctico encontrado en tema de las organizaciones inteligentes; hacen falta más elementos de dilucidación que

⁷ Mi punto de vista es que la organización constituye un organismo vivo, puesto que en términos lógicos-inductivos, la componen individuos, grupos de empleados, accionistas, directivos, clientes, proveedores, ¡todos ellos vivos!, es decir, para hablar de aprendizaje organizacional, primero se debe hablar de aprendizaje individual, de aprendizaje en equipo, entonces, sólo entonces, se puede hablar de aprendizaje organizacional. La organización, por lo tanto, «juega sus cartas» en tres extensiones capaces de ser medidas, el tiempo, el espacio y el objeto, es decir, la organización es un fenómeno con dinamismo tridimensional.

permitan “dominar” la mayor parte del fenómeno, para evitar lo inverso, que el portento nos domine a nosotros.

Piense por un momento estimada lectora y estimado lector, en la siguiente suposición: mañana me dirijo, con una oferta de rediseño organizacional, al Banco de la Esquina y les comento a sus dueños y ejecutivos, que me contraten para llevar a cabo la implantación de un modelo de gestión cognitiva organizacional; la pregunta que me harían sus ejecutivos es ¿Cómo se implementa eso?

Existe una confusión en el mundo académico–empresarial, cuando se habla de gestión del conocimiento, pues muchos entienden por gestión del conocimiento las mejores prácticas, tales como Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, Modelo de Administración Estratégica, Control Total de la Calidad, Control Estadístico de Procesos, Ciclo Shewhart, Ciclo Deming, “Benchmarking”, Justo a Tiempo, Mejora Continua y Empoderamiento, entre otras prácticas, Jofré Vartanián (1999).

El mismo Garvin (1993, p. 56) define a la organización que aprende como “una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento”.

Lo interesante del concepto de Garvin radica en el empleo de los términos “modificación de conducta” y “adaptarse”, muy propios de constructivismo piagetiano. Piaget (1973) define la inteligencia como “la capacidad adaptativa del individuo”, y Méndez Barrantes (2005) manifiesta que las ordenaciones de la inteligencia no son el efecto ni de la sucesión, ni del contexto, sino del intercambio activo que el individuo posee con su entorno.

El aporte de Garvin a la teoría del aprendizaje organizativo radica en la percepción psicológica del tema, más allá de las prácticas administrativas precitadas. Garvin saca el tema de las habituales herramientas gerenciales de los ejecutivos, jefes y administrativos, para ubicarlo en el campo de la psicología.

Con esta contribución, tenemos que la organización no solamente debe aprender, sino que la organización debe modificar la conducta y adaptarse a las nuevas ideas.

Desde el punto de vista de la psicología, inteligencia y aprendizaje son dos conceptos diferentes [aunque ambas son capacidades], Méndez Barrantes (2005, p. 26 y p. 78) explica el fenómeno -citando la concepción constructivista- que “la inteligencia depende de la construcción de estructuras mentales, las cuales surgen como consecuencia del intercambio activo del sujeto con el medio”, mientras que el aprendizaje, -citando a Bruner (1987)- “es desarrollar la capacidad para resolver problemas y pensar sobre la situación que se enfrenta”.

Lo anterior quiere decir, que el aprendizaje es insuficiente para que la organización logre alcanzar su visión, requiere de un fenómeno adicional, requiere de inteligencia y la inteligencia en términos organizacionales, constituye una capacidad que surge de la interacción dinámica de los agentes cognitivos [individuo y equipo] con el medio, que logra consolidar un comportamiento capaz.

El aprendizaje constituye una condición organizacional traducida en el término “competencia” [competencias tangibles e intangibles, intangibles porque se depositan en los individuos-grupos-organización y tangibles porque constituyen condiciones tecnológicas]; Plaz (2005a) dice, que el aprendizaje es un proceso de construcción de conocimiento. En mi criterio es un macroproceso que posee diversos procesos, uno de los cuales es la gestión del conocimiento.

Desde mi punto de vista, las organizaciones deben impulsar programas de dirección del conocimiento, cuyo propósito radica en desarrollar las competencias, que aunadas a una conducta de adaptación, logran alcanzar la visión y transformar la organización para impactar positivamente el mercado.

La inteligencia organizacional sería la capacidad que posee la organización de auto adaptarse y reinventarse, de acuerdo con las condiciones del entorno; dicha capacidad se aprecia en los esquemas que posee la organización para abordar la realidad, atrapar los datos que refleja esa realidad, el sistema de procesamiento de esos datos y los derivados significativos conocidos con el nombre de conocimiento. Por lo tanto, organización inteligente desde mi punto de vista es la organización que posee las suficientes capacidades o competencias [individuales, grupales, organizativas, tecnológicas y relacionales], para adaptarse al contexto exitosamente.

Un análisis en reversa nos dice que -en términos de organización-, el éxito se deriva de la adaptación, la adaptación es consecuencia de las estructuras mentales construidas por los miembros de la organización, las estructuras mentales dependen del grado de exactitud y

asertoriedad que posea la organización en interpretar la realidad y la interpretación de la realidad se deriva de los atributos del programa de gestión de conocimiento, que posea la entidad.

Como yo lo visualizo, la prerrogativa competitiva de la organización es el margen de capacidad que obtiene o crea la entidad sobre otras, como producto de introducir un cambio elemental en el ambiente [su propio ambiente y el ambiente de mercado], es necesario blandir la *competencia esencial* en el contexto, sin la cual, no se produce la ventaja.

En este sentido, bien puede decirse que la adaptación corresponde a un equilibrio entre dos intercambios (Méndez Barrantes, 2005), la organización asimila constantemente el medio y amolda su accionar a dicho contexto, al mismo tiempo, el contexto o medio se acomoda a las acciones de la organización. La organización absorbe la diversidad y la complejidad del contexto, procesa dicha complejidad; crea nuevo conocimiento y devuelve al contexto más complejidad, cuando envía su producto y servicio al mercado donde opera.

La cuota de mercado, de éxito, posicionamiento y lealtad que logra adquirir una organización, es proporcionalmente directa a la calidad y cantidad de cambio que produce y gestiona en el ambiente [su propio ambiente y el ambiente de mercado] y su provecho durará lo que tarde la competencia en comprender, asimilar e igualar la innovación que se produjo.

El ambiente no cambia solo, los agentes que contiene el ambiente están en continuo dinamismo; el cambio es el resultado de la fuerza dinámica mayor introducida y gerenciada por un determinado agente o grupo de agentes.

Garvin (1993, p. 82) visualiza el aprendizaje de la empresa en tres pasos. El primer paso es cognoscitivo:

“Los miembros de la empresa se ven expuestos a nuevas ideas, amplían su conocimiento y empiezan a pensar de un modo diferente. El segundo paso es la conducta. Los empleados empiezan a interiorizar las nuevas ideas y modifican su conducta. El tercer paso es la mejora del rendimiento, donde el cambio de conducta conduce a mejoras medibles del resultado: calidad superior, más puntualidad en los envíos, mayor cuota de mercado u otras mejoras tangibles. Los cambios cognoscitivos y de conducta normalmente preceden a la mejora en el rendimiento...”

Obsérvese cómo Garvin dirige su enfoque hacia el cambio en el modo de pensar, cambio en el modo de actuar, que deriva en cambio en los resultados. El programa de gestión del

conocimiento debe medirse en términos del éxito que esté logrando la organización, en cuanto a los cambios que apunta Garvin.

El programa de gestión del conocimiento no es un eslabón conectado directamente con las mejoras en el rendimiento; previo están los grilletes del aprendizaje, el cambio de modelo mental y el cambio en el comportamiento.

2.2.6.4. Teoría de las Cinco Disciplinas

¿Cuáles pautas o programas de desarrollo implementan las organizaciones inteligentes?

Existen diversos criterios para clasificar el aprendizaje organizacional, el aprendizaje organizacional es definido por el CIC (2004, p. 16) como:

“el proceso mediante el cual se detectan las disfunciones, por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado [se transforma la experiencia en conocimiento], entre la organización y el entorno o entre la organización y la memoria, reestructurándose los modelos mentales y la teoría de acción y compartiéndose la base del conocimiento organizacional, lo que permite el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, incrementándose así su capacidad para llevar a cabo acciones eficaces y mejorando su desempeño”.

Las cinco disciplinas interrelacionadas (figura No. 10), cuya práctica conjunta facilita a la organización su transformación en una organización inteligente, son expuestas por Senge (1998, 2004), son las siguientes:

2.2.6.4.1. El dominio personal

Esta disciplina debe ser estudiada como la pauta que permite la progresión y la cognición individual y constituye el fundamento anímico de la organización inteligente CIC (2004). La sociedad tiene el compromiso de desarrollar organizaciones que promuevan la economía y al mismo tiempo, permitan que los individuos desarrollen sus valores humanos.

Méndez Benavides (2005, b) sostiene que esta pauta establece el crecimiento individual de los personajes que conforman una organización; está totalmente vinculado con un aprendizaje incesante, lo que conduce al dominio del ser humano, de las tareas y de las cosas. Por lo tanto, existe una conexión entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional; es decir, fomenta la reciprocidad entre individuo y organización.

Los miembros de las organizaciones inteligentes son personas con su voluntad dispuesta para practicar la maestría personal en todos los niveles y la organización inteligente debe estar perfilada para colaborar en este aspecto.

El dominio personal está formado por la visión personal; es decir, lo que deseamos convertirnos, llegar a ser, y dónde realmente estamos o lo que verdaderamente somos. Así, emerge una polaridad, que si se cultiva de la mejor manera, produce el aprendizaje; también genera un aprieto personal, un dilema estructural, que puede tomar la forma de un sentimiento de impotencia o de auto indignación para alcanzar la visión.

2.2.6.4.2. Los modelos mentales

La teoría de los modelos mentales es una teoría centrada en la problemática de la representación del conocimiento. De acuerdo con Dieste Cobo (2006), sus orígenes están vinculados con el filósofo Ludwig Wittgenstein, con el cognitivista David Marr y quien la postuló en psicología: Kenneth Craik (1943).

Un modelo mental bajo el abordaje de Craik (1943) citado por Johnson-Laird (1983), representa una posibilidad de la realidad, el modelo mental captura lo que es común de todas las diferentes formas posibles en donde la realidad puede presentarse.

Johnson-Laird & Byrne (2000) indican que el modelo mental representa explícitamente lo que es verdad, pero no lo que es falso; en consecuencia, estas características de la definición, conducen cándidamente a los razonadores a caer dentro del error sistemático⁸.

En este orden de ideas, el modelo mental constituye una simplificación simbólica, que se genera de la relación existente entre las diversas variables que conforman la realidad observada. En consecuencia, hay partes de la realidad que no forman parte del modelo mental, las partes que no han sido observadas ni aguzadas por los sentidos del observador.

Para Craik (1943), la mente construye “pequeños modelos-a-escala” de la realidad, los cuales, son utilizados para razonar, para anticipar eventos, para exponer las razones fundamentales

⁸ Para mayor información sobre la postura de Johnson-Laird véase: Philip Johnson-Laird and Ruth Byrne, (2000): ***Mental Models Website: The Mental Model Theory of Thinking and Reasoning***. [en línea], Trinity College Dublin, School of Psychology, <http://www.tcd.ie/psychology/Ruth_Byrne/mental_models/theory.html>[Consulta: 06 de mayo de 2007]

de la realidad. Para Craik (1943) los modelos mentales pueden ser contruidos desde la percepción, la imaginación y comprensión de los discursos. En este sentido, cada modelo mental representa una posibilidad.

El modelo mental está emparentado con los planos de los arquitectos o con los diagramas de los físicos; la estructura del modelo mental, es análoga a la estructura de la situación que se desea representar, ésta es la versión que dejó ver Ludwig Wittgenstein, de acuerdo con lo citado por Johnson-Laird & Byrne (2000).

La segunda pauta de las cinco disciplinas son los modelos mentales, los cuales como se ha dicho, son croquis cerebrales del conocimiento, que autorizan visualizar la confusión del contexto que posee el mundo actual, son retratos, suposiciones, tradiciones que llevamos en la apreciación acerca de nosotros, los demás, las instituciones y de todas las fisonomías del universo, los cuales son de extraordinario provecho, porque suministran rutas y coyunturas. Los modelos mentales forman parte de los activos inmateriales y conforman un gran porcentaje del conocimiento de la organización, CIC (2004).

Esta disciplina establece la necesidad de reparar, en forma profunda, la influencia de los modelos mentales, que se ubican por debajo del nivel de la conciencia; es decir, están ocultos en el mundo tácito y son compartidos por gran cantidad de personas dentro de la organización.

Los modelos mentales son las versiones que poseemos de la realidad; versiones que se edifican desde los componentes preferidos y escogidos del contexto, en otras palabras, son los supuestos y arquitecturas conceptuales hondamente arraigadas, generalizadas e imaginadas sobre la forma de comprender el mundo y la actuación, que se deriva de la percepción de ese mundo. Ante la ausencia de modelos mentales, la organización se ve imposibilitada de implementar el aprendizaje.

Esta pauta ostenta el propósito de hacer florecer los modelos mentales, permitir que emerjan a la superficie, para estudiarlos y llevar a cabo un examen sin resguardo, para no perder de vista de como intervienen en nuestro comportamiento. De esta forma, se excluyen los detalles desacertados y se procede a establecer nuevos modelos que trabajen mejor.

Con esta disciplina se busca un aprendizaje generativo en lugar de sostener obsoletas e incomprensibles creencias, desplegando nuevas capacidades y conviniendo que imágenes de mejor perfeccionamiento arriben a la maestría y no sean paralizadas por los modelos internos, que se confinan a rumiar y portarse de una manera conocida.

El CIC (2004) suministra una serie de herramientas mediante las cuales se trabajan dichos mapas mentales, con el propósito de que cada entidad los aplique a cada situación en particular; estos instrumentos son: la escalera de inferencias, la columna izquierda, los laboratorios de aprendizaje y las comunidades de prácticas, las prácticas equilibradas de indagación y deliberación, los escenarios, la reflexión respecto de la importancia para el proceso de aprendizaje y el contraste entre las teorías declaradas y las teorías en aplicación.

2.2.6.4.3. La visión compartida

Esta disciplina sostiene que la capacidad de construir y compartir un conjunto de metas, valores y misiones constituye la razón principal de inspiración de las organizaciones a través de los tiempos (Méndez Benavides, 2005, b). Deferir y participar en la elaboración de una imagen del futuro genera en el individuo un compromiso genuino, en vez de una conducta de acatamiento forzada.

El CIC (2004, p. 20) por su parte manifiesta que la visión compartida es:

“[...] el resultado de una orientación creativa y de una conversión generativa que permite compartir una imagen del futuro que se pretende crear en toda la organización, con el objetivo de fomentar un compromiso compartido acerca de ese futuro que se quiere lograr, y los principios a través de los que esperamos obtenerlo”.

La visión compartida está compuesta por la filosofía orientadora y por la imagen tangible o misión y descripción vivida, CIC (2004). Con el objetivo de alcanzarla y potenciarla; se deben examinar los primordiales atributos que la definen y sus importantes etapas; es decir, el movimiento que surge primero en la visión personal a la visión participada y el dinamismo evolutivo, desde el sometimiento hacia el enganche y la responsabilidad.

2.2.6.4.4. El aprendizaje en equipo

Esta disciplina de acuerdo con Méndez Benavides (2005 b, p. 1):

“[...] Establece la necesidad de que los miembros del equipo de una unidad de trabajo suspendan los supuestos conceptuales individuales que sobre los fenómenos poseen e ingresen a un pensamiento conjunto que permitan descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente”.

El concepto de equipo de acuerdo con la explicación que suministra el CIC (2004), Senge (1998) y Méndez Benavides (2005, b) es el ligado de personas que poseen una serie de capacidades suplementarias, siendo solidarios y estando comprometidos con un designio común, para alcanzar las consecuencias planificadas, de tal forma, que los miembros de equipo se requieren entre sí para lograr esos resultados.

Debe explicarse, que a pesar de que usted observe un grupo de elementos trabajando socialmente, eso no equivale a decir que trabajan en equipo, debido a que existe toda una senda de transformación desde un grupo a un equipo y pasar de uno a otro lado, demanda toda una capacitación.

En nuestros días, se necesita formar conjuntos humanos que permitan alcanzar el aprendizaje; el aprendizaje en equipo es un compendio de ordenación y perfeccionamiento de la capacidad del equipo, con el propósito de lograr los efectos que los individuos y el conjunto anhelan.

Gracias al aprendizaje en equipo, a la plática y la reyerta, se logra transfigurar los talentos combinados para la reflexión y la comunicación, de tal manera que los grupos de individuos implementan una inteligencia y unas competencias mayores a la sumatoria individual de las aptitudes de sus integrantes.

2.2.6.4.5. El pensamiento sistémico

Esta pauta instituye que los acontecimientos que se observan y suceden en las organizaciones, aunque estén distanciados en las variables del espacio-tiempo, todos están interconectados dinámicamente dentro de un mismo patrón, Méndez Benavides (2005, b).

El pensamiento sistémico faculta la percepción de las interrelaciones existentes entre las diversas partes y poseer un panorama de conjunto, el CIC (2004, p. 21) dice que “es la

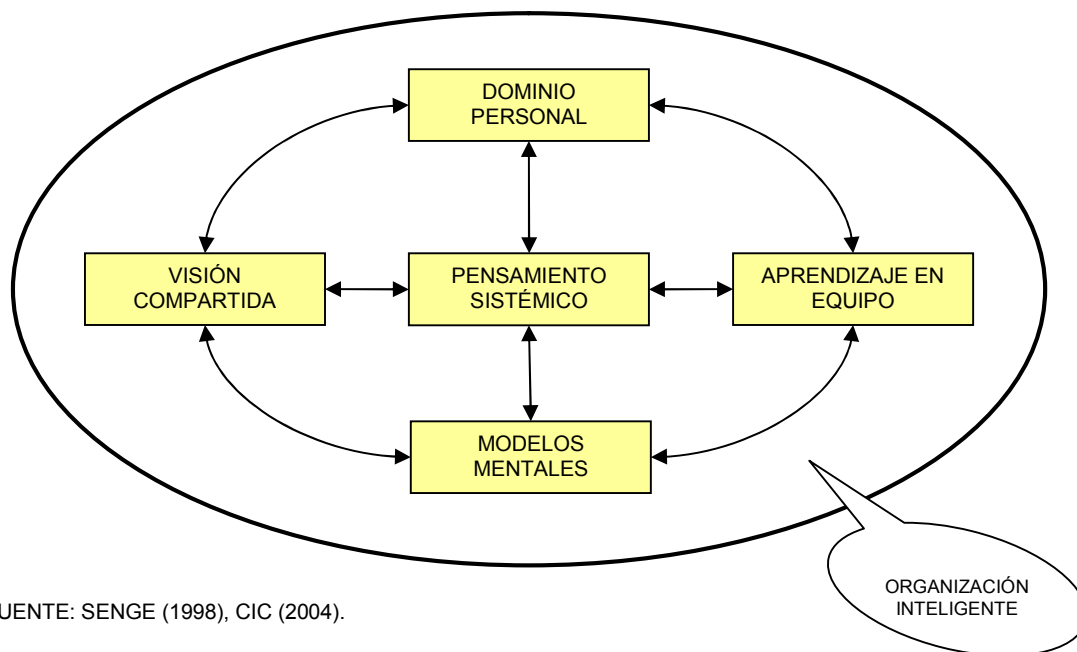
habilidad de percibir las conexiones entre los puntos, los sucesos y los datos, esto es, el todo más que las partes”.

Para ejercitar esta práctica, prioritariamente se deben examinar las leyes del pensamiento sistémico, el laberinto de los dinamismos, el embrollo de los fragmentos y la conexión entre los hechos, los modelos y los procedimientos.

Las herramientas que suelen utilizarse para el ejercicio de esta disciplina son los arquetipos sistémicos, los diagramas de ciclo causal y las simulaciones que se pueden desarrollar mediante computadora e informática. El aprendizaje de la organización se debe a la interacción y transposición de las disciplinas, más allá de la escueta añadidura del aprendizaje logrado por cada disciplina en particular.

El CIC (2004) dice que “el enlace dinámico de estas disciplinas es clave para incorporar y desarrollar el talento y los conocimientos necesarios, sin los cuáles las organizaciones no se adaptarán ni evolucionarán hacia los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento”.

Figura No. 10: Modelo de las Cinco Disciplinas de Peter Senge



FUENTE: SENGE (1998), CIC (2004).

2.2.6.5. Teoría de la Gerencia de la Continuidad del Conocimiento

¿Cómo construye la organización su memoria corporativa? ¿Cómo logra la organización conservar el conocimiento adquirido por un colaborador que deja o abandona la organización? La economía del conocimiento traza una ironía, a medida que el valor del conocimiento incrementa, igual crece la probabilidad de perder dicho conocimiento.

Cuando un empleado que «sabe hacer» las cosas, abandona la empresa, sea porque se jubila, sea porque renuncia, sea porque fallece, sea porque comete una imprudencia y se le debe cesar, sea por la alta rotación del personal, sea porque la economía se está contrayendo y los empleados deben ser despedidos, en todos estos casos, la empresa entra en crisis.

En consecuencia, si la organización no está atenta a la captura del conocimiento en términos cotidianos y regulares, en el momento cuando el empleado se va, incrementa la premura de internar el conocimiento que manejaba dicho empleado.

Por lo tanto, existen amenazas constantes de que la organización pierda el conocimiento. En este orden de ideas, Beazley (2003) comenta dos tipos de amenazas: una aguda, la pérdida catastrófica del conocimiento, que se basa en la jubilación de los trabajadores nacidos en la década de 1940; es decir, una gran cantidad de la fuerza de trabajo está pensionándose o a punto de pensionarse. Esta fuerza de trabajo técnica-operativa implica una pérdida enorme de saberes para las organizaciones, en consecuencia pérdida de productividad, rentabilidad y competitividad. La otra amenaza: la crónica, esta amenaza se sustenta en una fuerza laboral transitoria en cada organización de la era de la información. Los empleados se van a buscar nuevas opciones de trabajo en otras entidades.

Beazley (2003) afirma la existencia de siete fuerzas que coaccionan a las empresas de la sociedad del conocimiento a conservar el conocimiento corporativo; estas fuerzas generan la pérdida del conocimiento a lo interno de la organización:

Primera fuerza: Con la llegada de la era de la información, el conocimiento se ha transformado en un activo y en el recurso básico de la economía, de modo que a la hora de contratar personal se abstienen de preguntar ¿dónde ha trabajado antes y durante cuánto tiempo? La pregunta es: ¿qué aprendió y qué sabe?

Segunda fuerza: El paso de estructuras verticales-mecánicas a estructuras horizontales-orgánicas le ha dado fin a la terminología de los puestos y funciones. La permuta tecnológica, entendida la tecnología como herramientas, técnicas y acciones que permiten transformar los insumos de las organizaciones en altos rendimientos y amplios desempeños, redefine constantemente las funciones y las responsabilidades laborales. Cada trabajador ve incrementadas sus responsabilidades, sus decisiones, la complejidad y la importancia de su conducta para los resultados de la organización. Los procedimientos estrictos y los protocolos rígidos dan paso a las redes, a los sistemas y a las relaciones de trabajo. En este tipo de ambiente laboral, el control se ejerce por medio del conocimiento; por lo tanto, la disminución o pérdida del conocimiento puede originar un perjuicio durable a la organización.

Tercera fuerza: Las tecnologías para el acopio, procesamiento y difusión de datos han sobrecargado de informes a las organizaciones. Subsiguientemente, la necesidad no es de más información, sino de poseer mejores formas para condensar, explicar y organizar la información, con el fin de que sea traducida en conocimiento. El discernimiento y no la información, es el que se convierte en acciones atinadas.

Cuarta fuerza: La gran traslación del personal y la corta persistencia en los cargos debido a los movimientos y saltos de un puesto a otro, establecen discontinuidades persistentes en el conocimiento. Una fuerza laboral en continuo cambio provoca que se pierda conocimiento de una manera crónica.

Quinta fuerza: Los despidos en masa y las liquidaciones de recurso humano generan zonas vacías de conocimiento en las organizaciones de menor tamaño. Cuando se plantean recortes de personal, generalmente se van las personas de mayor experiencia y los mejores trabajadores abandonan la organización, al aceptar retirarse antes de tiempo. Lo que ocurre: la memoria cognoscitiva de la empresa se va con estos empleados.

Esto quiere decir, que la organización pierde muchas de las fuentes de su ventaja competitiva, pierde valor y buen desempeño, lo cual abre una brecha, donde los sucesores menos experimentados alcanzarán un buen nivel de rendimiento hasta pasado un buen tramo de tiempo.

Sexta fuerza: Cuando la empresa utiliza un contingente de recursos humanos por contrato o por temporadas, se produce una alta tasa de rotación, lo cual genera pérdidas de conocimiento corporativo y pérdida consecuente de competitividad.

Séptima fuerza: Los enfoques de mejoramiento continuo, calidad superior y aprendizaje organizacional, exigen altos niveles de conocimiento técnico y operativo; en consecuencia, las lecciones de éxito y fracaso del pasado entran a jugar un rol preponderante. Si no se mantiene el conocimiento existente, no habrá plataforma sobre la cual los nuevos empleados puedan producir nuevo conocimiento.

Estas siete fuerzas confederadas conminan a las organizaciones para conservar el conocimiento corporativo y para mantener los niveles de productividad; si los empleados se van, el conocimiento parte con ellos. Por ende, la empresa necesita conservar ese conocimiento antes de que acontezca la partida del personal.

Bajo este cerco de amenazas surge la estrategia para afrontar los peligros ya citados; esa estrategia recibe el nombre de *gerencia de la continuidad* o bien *gerencia de la continuidad del conocimiento*, la cual se define como “la transmisión eficiente y eficaz del conocimiento operativo crítico, tanto explícito como tácito, individual como institucional, de quienes se van de la compañía por traslado, renuncia, cancelación de contrato o jubilación” Beazley (2003: p. 9).

2.2.6.5.1. La secuencia del conocimiento

¿Cuál es la secuencia del conocimiento? ¿Desde dónde sale y hasta dónde llega el conocimiento? En el contexto de la organización, el conocimiento es lo que el recurso humano debe saber y debe hacer, para llevar a cabo el trabajo con la máxima eficacia y eficiencia que sean posibles alcanzar.

De acuerdo con Beazley (2003), la secuencia del conocimiento es la siguiente: los datos dan origen a la información, la información da origen al conocimiento, el conocimiento da origen a la idoneidad y la idoneidad da como resultado final el saber.

Para Beazley (2003: p. 39): “los datos comprenden hechos, representaciones o maneras simples de medir algún aspecto del mundo”, mientras que la información es “una

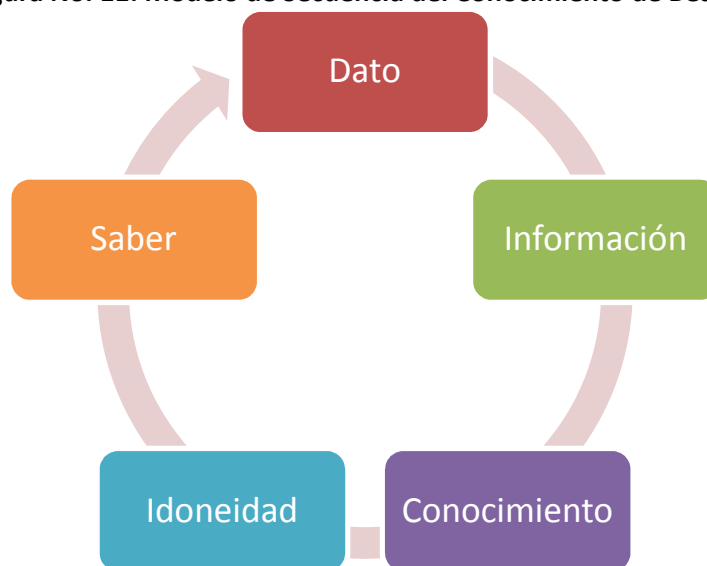
interpretación de los datos basada en un cambio de condiciones y en el paso del tiempo. La información se crea al asignar patrones, relaciones y significado a los datos”.

El conocimiento es “información organizada dentro de un marco conceptual, un modelo, una visión del mundo, un concepto, un principio, una teoría, una hipótesis o cualquier otra base para la acción que permita comprender más claramente una situación, mejorar la capacidad de resolver los problemas inherentes a ella y tomar decisiones al respecto” Beazley (2003: p. 39).

La idoneidad es “conocimiento integrado y asimilado a través de la experiencia y de la familiaridad del contexto, a partir de las cuales se desarrollan las capacidades necesarias para manejar problemas, tomar decisiones y dominar las actividades al nivel requerido para alcanzar éxito en un cargo” Beazley (2003: p. 39). La idoneidad en consecuencia, está por encima del conocimiento particular, en la medida de que surge de la combinación de diversos cuadros de conocimiento.

Por último, el saber es “idoneidad perfeccionada por la experiencia, la práctica y la madurez hasta llegar a desarrollar un criterio superior al promedio, una agudeza en la percepción y una perspectiva integral, conducente a una capacidad de tomar decisiones altamente complicadas y cambiantes, que exigen un equilibrio entre las metas a largo plazo y las necesidades de corto plazo” Beazley (2003: p. 39).

Figura No. 11: Modelo de Secuencia del Conocimiento de Beazley



Fuente: Elaborada para el informe con base en Beazley (2003)

2.2.6.5.2. Características que definen el conocimiento

¿Cuáles elementos caracterizan al conocimiento? Beazley (2003) suministra ocho características del conocimiento. La primera característica del conocimiento radica en que constituye un activo; desde este punto de vista, es un activo que ha de conseguirse escrupulosamente, almacenarse con seriedad y transformarse con sapiencia. Como activo, posee un valor monetario y constituye propiedad indirecta de la empresa. Es un activo intangible que a su vez, es un componente de un grupo más grande de activos como son el capital intelectual y el capital humano.

El capital del conocimiento radica en que el conocimiento es un activo que puede mejorarse por medio de la gestión y de la inversión; es decir, se crea, se compra, se negocia y se vende. Beazley (2003: p. 43) dice que “el capital del conocimiento genera capital intelectual, término que se refiere a la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas, derechos de autor) de la compañía”.

La segunda característica: el conocimiento no es un activo físico; en consecuencia, no se encuentra en un lugar físico de la organización, la cual carece del dominio total del conocimiento, que está la mente, en el sentir, en la conducta de los trabajadores. Este aspecto genera que el conocimiento no se pueda medir intrínsecamente ni llevar control de él; solamente se puede medir mediante sus efectos sobre el desempeño, la productividad, la gestión y la consecución de metas y propósitos.

La tercera característica es que el conocimiento, al residir en los colaboradores, la organización no es propietaria directa del conocimiento, sino prestataria y usufructuaria del conocimiento; en consecuencia, la organización debe conservar y almacenar el conocimiento para su utilización futura. Los empleados al ser temporales, porque pueden irse cuando lo deseen, constituyen los depósitos temporales del conocimiento operativo clave de cualquier organización. Esto implica que la organización técnicamente, día a día, toma en calidad de préstamo el conocimiento de sus empleados, si el empleado se va, se lleva lo que es suyo, en consecuencia, la empresa puede fácilmente perder ese conocimiento.

La cuarta característica del conocimiento es su acumulatividad; esto envuelve que el conocimiento del pasado sustenta al conocimiento del presente. En consecuencia, mantener conectados estos dos estadios temporales, constituye la gracia de la gestión del conocimiento,

en términos de conservar la continuidad de los empalmes conectivos. Al destrozarse un eslabón, se frena el perfeccionamiento del conocimiento futuro y se aminoran sus beneficios y su valor.

La quinta característica del conocimiento es el aprieto que presenta al querer aprisionarlo, almacenarlo o ejercer vigilancia sobre él, presenta altos niveles de criticidad para la creación de nueva riqueza y valoración monetaria. El conocimiento imprime su influencia sobre los activos físicos e intelectuales para que éstos puedan formar ingresos y crear valor; por ende, si el conocimiento no ejerce su función, los activos tangibles de cualquier entidad dejan de generar el valor productivo que se espera de ellos.

La sexta característica del conocimiento está en materia de volatilidad, el conocimiento es el más volátil de todos los activos; esto quiere decir que la obsolescencia le abate con rapidez, casi de forma inesperada. El conocimiento es perecedero, lo cual ocasiona que el conocimiento requiera un tratamiento interrogativo, progresivo, la validación del conocimiento debe ser periódica con tal que se mantenga actualizado y conservando su valor. La permuta del contexto donde el conocimiento opera, obliga a cambiar constantemente su aporte y su valor.

La séptima característica del conocimiento está relacionada con el valor que presta a la organización. En este sentido agrega Beazley (2003: p. 45):

“el valor del conocimiento crece cuando se comparte y se contrae cuando es acaparado [...] a diferencia de otros activos de capital, el conocimiento no se deprecia a causa del uso, sino que crece en valor”.

¿Por qué el valor del conocimiento crece cuando se comparte? Crece porque el conocimiento se ve sometido a interrogación, se corrige y se acrecienta. La lluvia de ideas es el ejemplo clásico de esta característica, pues al surgir ideas contrarias o complementarias, nacen nuevos puntos de vista y nuevas formas de solucionar un problema.

La octava característica del conocimiento es la regeneración. El conocimiento crece porque se regenera mediante la experiencia; crece por medio de las actividades educativas, de entrenamiento y de capacitación.

2.2.6.5.3. El conocimiento operativo clave [COC]

¿Qué significa conocimiento operativo clave? El conocimiento operativo clave, crítico y específico es el conocimiento implícito requerido para desempeñarse bien, en un determinado cargo. Incluye también:

“conocimiento explícito que se ha convertido en tácito y también un conocimiento de origen tácito recabado a partir de la instrucción, la observación, la aplicación, los fracasos, los éxitos y otras formas de experiencia [...] El conocimiento operativo consta de datos críticos, información, procesos formales, procesos informales, conjunto de destrezas, experiencia aplicada, relaciones, competencias, creencias, valores y saber, los cuales crean el ámbito de entendimiento que les permite a los empleados sobresalir en las actividades que emprenden” Beazley (2003: p. 51)

El conocimiento operativo clave proviene de una fuente variada, multifacética y posee un trayectoria extensa. Todos los escondrijos de la organización suministran aportes al COC, la coherencia integral del COC; de acuerdo con Beazley (2003) se fundamenta en siguientes genealogías:

- Conocimiento cognoscitivo: Tipo de conocimiento basado en el contenido, concentra datos e información específica para el trabajo.
- Conocimiento de destrezas: Tipo de conocimiento que incorpora competencias y capacidades para el buen desempeño de un cargo.
- Conocimiento de los sistemas: Tipo de conocimiento que incorpora el entendimiento de las relaciones recíprocas de causa-efecto, de mucha importancia para la toma de decisiones.
- Conocimiento de redes sociales: Tipo de conocimiento basado en la comprensión de las relaciones sociales trascendentales, la cual permite que las cosas se lleven a cabo en la organización. Beazley (2003: p. 51) agrega al respecto:

“[Incluye] los nombres de quienes aceitan los engranajes, proporcionan información de adentro, aclaran alternativas y ofrecen consejos confiables. Cuando los empleados enfrentan una situación desconocida para la cual no se sienten preparados, no recurren a las bases de datos ni a los manuales de procedimientos. Recurren a su red de colegas en quienes confían a fin de obtener información, conocimiento y consejo”

- Conocimiento de los procesos: Tipo de conocimiento basado en el dominio de las fases, etapas y pasos de los procedimientos formales e informales de la organización, dichos procedimientos acostumbra ser muy eficaces en el preciso momento de ejecutar las actividades.
- Conocimiento heurístico: Tipo de conocimiento que se fundamenta en la utilización de acortamientos tácticos o atajos para tomar decisiones y llevar a cabo las tareas de una manera rápida, que con el tiempo de mostrar su eficacia, se convierten en las mejores prácticas. Esta tipología cognoscitiva incorpora procedimientos para alterar o soslayar los protocolos oficiales viejos, improductivos y embarazosos.
- Conocimiento cultural: Tipo de conocimiento que se basa en el dominio y uso de las costumbres, normas, valores, creencias, modelos de conducta que rigen la interacción entre los trabajadores, miembros y públicos importantes para la organización.

La gerencia de la continuidad es la forma de lograr retirar la mayor cantidad posible de conocimiento operativo clave, implícito, localizado en la mente de los empleados y transformarlo en un conocimiento explícito, de carácter genérico, que sirva para ser transmitido a los actuales funcionarios de la organización, sean los sucesores en el cargo, sea que se conserve en la memoria corporativa de la entidad.

Cuando se logra absorber ese conocimiento tácito del trabajador y se plasma en medios documentales, se puede utilizar el conocimiento operativo clave en la solución de problemas por otras personas en la organización; aún cuando el empleado que lo poseía, se haya ido de la entidad. Esta es precisamente la importancia y propósito de la gerencia de la continuidad, que permite obtener el combustible que requieren los restantes activos de la organización para generar la productividad y los altos índices de desempeño, todo gracias a que se logra primero separar el conocimiento de su depósito o fuente y luego, transmitir dicho conocimiento a los colaboradores actuales o los futuros empleados.

¿Cómo se logra esto? Beazley identifica cinco elementos que hacen realidad este fenómeno de identificar, capturar y transmitir el COC, para los efectos de conservar la continuidad del conocimiento; a saber, estos factores son: “el contenido, el contexto, el formato, las competencias y los receptores” Beazley (2003: p. 53).

La gerencia de la continuidad del conocimiento reconoce dos grandes procesos para la gestión del capital del conocimiento. El primer proceso radica en la transmisión del conocimiento al interior de una misma generación de trabajadores actuales dentro de una determinada organización. El segundo de estos procesos es la transmisión del conocimiento entre generaciones de trabajadores; es decir, entre los funcionarios del presente con los futuros funcionarios sucesores. Existe la posibilidad de que una generación de empleados no llegue a conocer a la nueva generación de empleados, pero el conocimiento va a ser común para ambas generaciones, gracias a la gerencia de la continuidad.

La gerencia de la continuidad persigue la estructuración adecuada del conocimiento operativo clave, cuando el COC de un determinado cargo está organizado, el empleado nuevo puede acceder a ese conocimiento que se ha estructurado para el beneficio particular del empleado y para el beneficio colectivo de la organización.

Lo anterior permite reducir el tiempo que pierde un nuevo empleado en actividades improductivas mientras se «aprende» el cargo a base de ensayo y error; se apresura el aprendizaje y la preparación del nuevo funcionario; se incrementa la productividad y la toma de decisiones se torna más atinada, de este modo; se evita que cada nuevo funcionario tenga desde el primer momento que reinventar el cargo, lo cual se torna costoso sin la gerencia de la continuidad del conocimiento.

La gerencia de la continuidad del conocimiento, de manera constante, permite redefinir las competencias de los cargos cada vez que acontece un cambio en el contexto de la organización; esto incide en que los empleados nuevos sean valorados, logra que los recién llegados se integren de manera rápida a la red social de la organización y además, logra que los costos por cancelaciones prematuras de contratos de trabajo se reduzcan. En este sentido explica Beazley lo siguiente:

“Cuando un empleado abandona a su equipo, la cohesión de grupo se rompe, se pierden destrezas y conocimientos valiosos, la productividad decae y el entusiasmo declina. La partida de los empleados puede frenar proyectos completos y generar descontento entre los demás integrantes del equipo que debe arreglárselas para asumir las responsabilidades del empleado que se ha ido hasta tanto el sucesor pueda asumirlas correctamente. Sin la gerencia de la continuidad, los sucesores se convierten en ladrones de tiempo que distraen a los demás empleados de sus actividades primordiales, recargan su trabajo e intensifican los niveles de tensión” Beazley (2003: p. 93)

Por último queda abordar el rol del empleado dentro del enfoque de la gerencia de la continuidad del conocimiento organizacional. Los empleados analizan los objetivos, las competencias, los procesos, los indicadores de gestión, los indicadores de desempeño, las redes sociales, la lista de contactos personales, las actividades cotidianas del cargo. Cada vez que detectan un aspecto que puede ser clasificado como conocimiento operativo clave para el cargo, lo registran en una plantilla digital que está en constante movimiento de mejoría.

De esta manera, la gerencia de la organización despliega una actividad de análisis que llevará al mejoramiento casi revolucionario de los cargos, porque ayuda a los trabajadores a descubrir cuál es verdaderamente su labor, cuáles son los aspectos que pueden suministrar un apalancamiento a su trabajo y cuáles son los generadores de un alto desempeño laboral.

2.2.6.6. Los programas de gestión del conocimiento [PGC]

¿Qué es un programa de gestión del conocimiento? Un PGC es un conjunto de disposiciones y pautas preparadas para concebir, ordenar y examinar las corrientes de conocimientos que se producen en la organización, en relación con sus actividades y con su entorno, para crear ciertas capacidades y competencias fundamentales y esenciales.

Resulta necesario abordar y repasar un conjunto de constructos para dilucidar con detalle las dimensiones de un PGC, para ello se requiere definir ciertas nociones inmediatas al PGC; estos conceptos son, *Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual*.

Por conocimiento se entiende la representación en la mente de imágenes de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia o disciplina (Bueno, 1999); por lo tanto es conocimiento una mezcla de rudimentos, representaciones, elucubraciones y modelos mentales.

Por gestión se entienden las acciones de administración que se llevan a cabo para la conquista de alguna cosa. Por aprendizaje se entiende el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel individual como a nivel de colectividad, Bueno (1999).

Por capital intelectual se comprende el valor generado, agregado, creado por el sistema que impulsa y organiza un programa de gestión del conocimiento, es el resultado final o producto de un PGC, el cual le permite obtener a la organización poseedora de un PGC, unas ventajas o capacidades esenciales para la competitividad dentro de la sociedad del conocimiento, figura

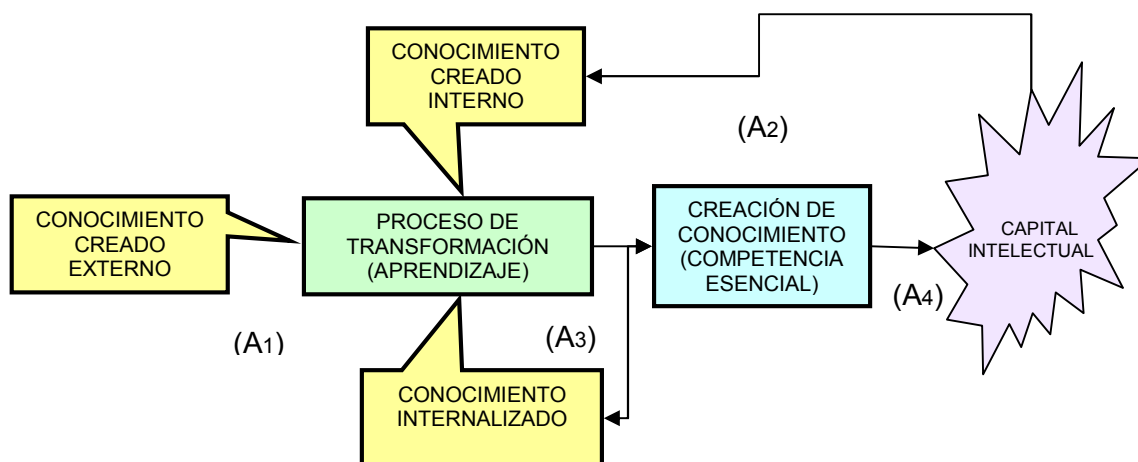
No. 12. El capital intelectual en versión de Bueno (1999) de una organización está integrado por:

- *El capital humano*: se refiere al conocimiento explícito o implícito, que poseen las personas y que pueden ser de utilidad para la organización, siempre que sea capaz de recrearlo y potenciarlo a través del aprendizaje. La organización carece de este capital humano: solo puede contratarlo durante un período determinado.
- *El capital estructural*: es el conocimiento que la organización consigue explicitar y formalizar y que al principio puede estar latente. Quedan incluidos todos los conocimientos estructurados que hacen eficiente a la organización: los sistemas de información y comunicación, la tecnología adecuada disponible, los procesos, los sistemas de gestión de la información, etc. El capital estructural es propiedad de la empresa y queda en la organización cuando las personas la abandonan.
- *El capital relacional*: está constituido por las relaciones creadas por la organización con el exterior: clientes, proveedores, competidores y otros componentes del entorno, incluyendo la marca, la imagen y el prestigio

En este sentido explica Bueno Campos (1999, p. 3):

“[...] Por último es claro..., que el *capital intelectual* representa el valor creado por el sistema que representa la *gestión del conocimiento*. Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento. Es, por lo tanto, un «valor capital» en un momento del tiempo y que integra tres elementos fundamentales: el «capital humano» o valor del conocimiento creado en las personas; el «capital estructural» o valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos y el «capital relacional» o valor de conocimiento creado por la empresa, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, reconociéndole aquél un valor inmaterial o intangible, que puede ser diferente y superior al de la competencia, como resultante final de las competencias esenciales generadas [...]”

Figura No. 12: Modelo de Gestión del Conocimiento de Eduardo Bueno



Fuente: Eduardo Bueno (1999).

La explicación de la figura anterior –de acuerdo con su autor- es la siguiente: en la figura se pueden detectar cuatro actividades distinguidas con la letra (A), tres flujos de conocimiento (representados por cuadros coloreados de amarillo pálido) y la evaluación del conocimiento total creado o del conjunto de competencias esenciales (identificado por el cuadro color celeste), el resultado es el capital intelectual agregado representado en forma de explosión de color púrpura tenue.

El primer flujo (A1) representa la adquisición de conocimientos del exterior, necesarios para llevar a cabo la actividad económica de la empresa, según cuál sea su actividad de negocios, lo que Eduardo Bueno denomina el “algo” necesario para justificar la gestión; conjunto de conocimientos que suelen ser de carácter explícito.

El segundo flujo (A2) indica como la organización es capaz de crear su propio conocimiento, el cual se utilizará como recurso para llevar a cabo su transformación en determinada competencia esencial; este conocimiento suele ser tanto explícito como tácito.

El tercer flujo (A3) representa la internalización del conocimiento o de las capacidades desarrolladas que se incorporan como 'rutinas organizativas o procesos de acción' que tornan a la organización inteligente; es decir, dotada de capacidad para aprender; conocimiento que representa normalmente la calidad de conocimiento tácito.

Los flujos (A2) y (A3) existen gracias a la aplicación de un proceso de aprendizaje, el cual expresa la capacidad de la entidad a nivel individual, particular y colectivo de insertar nuevas ideas, conceptos, competencias en los colaboradores y en los sistemas de algoritmos que desarrollan. El capital intelectual expresado en la figura con la forma de una explosión, representa el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento.

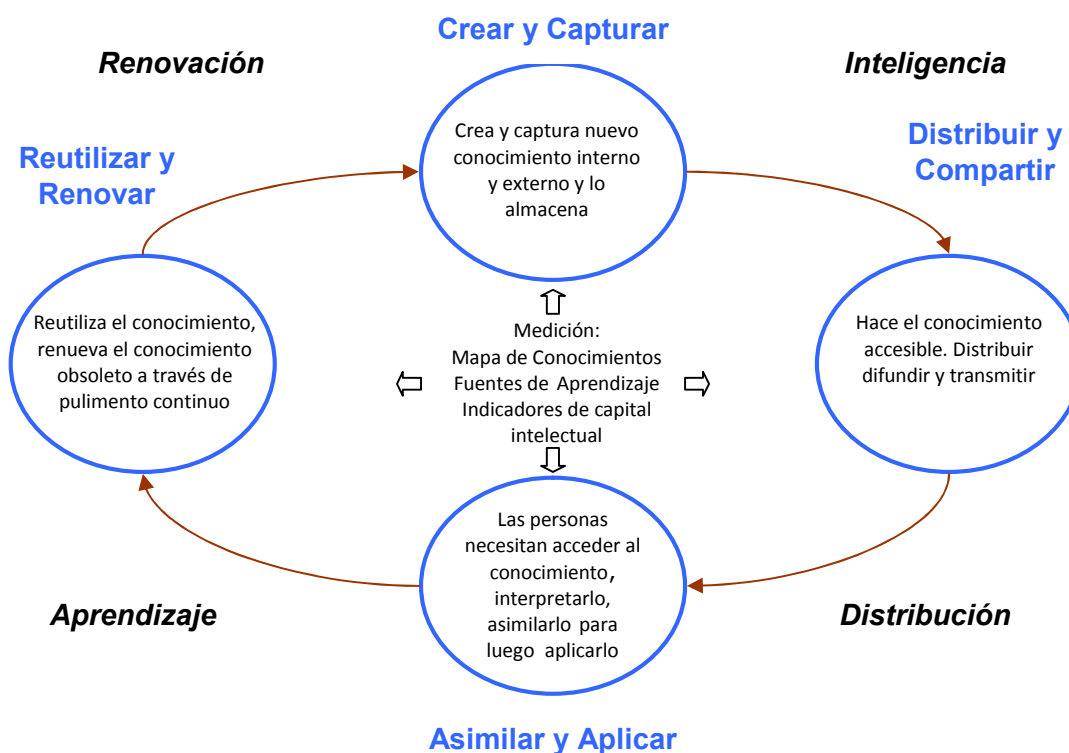
Bueno (1999, p. 3) agrega:

“En conclusión, se puede indicar que la *gestión del conocimiento* es una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos). De otra parte el *aprendizaje* es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel de persona, como de grupo o de organización en su conjunto. El *aprendizaje* en equipo, se basa en procesos de observación interpersonal y en compartir el grupo sus conocimientos individuales, para ello es fundamental trabajar en red y son, por lo tanto, técnicas facilitadoras las de la información y las comunicaciones. Finalmente, el *capital intelectual* es la medida del valor creado, es una “variable fondo” que permite explicar la eficacia del *aprendizaje organizativo* y evaluar, en suma, la eficiencia de la *gestión del conocimiento*.”

No obstante, a pesar de todo el despliegue explicativo que lleva a cabo Bueno Campos, en mi criterio es mucho más explícito Plaz Landaeta (2005, a) a la hora de detallar con precisión los contenidos de un programa de gestión del conocimiento.

Plaz hace uso de un concepto denominado por él “Ciclo de Gestión del Conocimiento” [CGC], asegura Plaz (2005a: p. 2) que “no existe linealidad en la gestión del conocimiento, sino espirales positivas [*positive loops*] que retroalimentan el sistema y permite a su vez su auto sustentación”:

Figura No. 13: Modelo de Ciclo del Conocimiento de Plaz Landaeta



FUENTE: Elaborado para el informe con elementos originales de Plaz Landaeta, Reinaldo (2005, a)

¿Qué es el Ciclo de Conocimiento? Reinaldo Plaz (2005, a) afirma que el conocimiento se gestiona mediante un ciclo cuyas principales fases son: 1) crear y capturar el conocimiento, 2) distribuir y compartir el conocimiento 3) asimilar y aplicar el conocimiento 4) reutilizar y renovar el conocimiento. Estas cuatro fases están interconectadas, a su vez, dan origen a cuatro dimensiones o magnitudes del ciclo, a saber: a) dimensión inteligencia b) dimensión distribución, c) dimensión aprendizaje, d) dimensión renovación, figura No. 13.

En la magnitud de inteligencia, se crea y captura nuevo conocimiento, sea este tácito o explícito; en la dimensión distribución se codifica, transmite y difunde el conocimiento a través de modelos de asociación, en la magnitud aprendizaje se asimila e internaliza la información {en este punto hay que resaltar lo manifestado por Plaz; observe la estimada lectora y el estimado lector, que en la primera magnitud se habla de crear y capturar conocimiento; en la segunda magnitud se habla de transmitir y difundir el conocimiento, pero al llegar a la tercera magnitud, se habla de asimilar e internalizar la información; es decir, la información no se convierte en conocimiento hasta después que acontece el fenómeno del aprendizaje, tanto el

aprendizaje individual como el organizacional. Aquí es donde aparece el modelo mental requerido tanto en el individuo como en la colectividad, para que esa información creada en la primera dimensión y transmitida en la segunda extensión, se transforme en conocimiento en la tercera dimensión, se requiere el rol del modelo mental apropiado, que facilite la aprehensión de la precitada información y el traslado aplicativo de ese conocimiento en el contexto problemático concreto; por último, la dimensión renovación pretende reorganizar y crear nuevo conocimiento, utilizando como insumo el discernimiento existente, las prácticas vividas y las disciplinas aprendidas.

La principal preocupación de Plaz Landaeta en términos de gestión del conocimiento, versa sobre el tema del aprendizaje organizacional; en su criterio, el aprendizaje organizacional es la clave, el medio, el instrumento que permite asegurar la asimilación del conocimiento fundamental y decisivo para el aditamento de valor y para la arquitectura de prerrogativas competitivas significantes en una determinada organización.

Sin embargo, el autor no explica cómo funciona el aprendizaje en el individuo; se circunscribe a manifestar la preeminencia del aprendizaje organizacional en el éxito de la implementación de un programa de gestión del conocimiento. Eso sí, añade su versión personal, su interpretación individual, sobre lo que, en su particular criterio requiere el aprendizaje efectivo dentro de una estructura para la gestión del conocimiento. Es decir, el aprendizaje individual es diferente al aprendizaje organizacional.

La pregunta clave en el pensamiento de Plaz (2005a) es ¿Cómo se concibe la gerencia del conocimiento, enlazada a una estrategia de aprendizaje organizacional? Si se logra responder a esta pregunta, entonces se obtendrá como resultado el aseguramiento de la asimilación del conocimiento, elemento indispensable para añadir valor y construir ventajas competitivas para la organización. Méndez Benavides (2005a) lleva a cabo un análisis de eslabones en reversa sobre este punto y manifiesta lo siguiente:

1. Que la *ventaja competitiva* de una entidad depende de la capacidad que tenga la organización de agregar valor.
2. Que la *capacidad de agregar valor* está totalmente vinculada a la *asimilación de conocimientos clave* para la organización.

3. Que la asimilación de conocimiento clave, depende directamente de la consecución y de la notoriedad que posea la *estrategia de aprendizaje organizacional* dentro de la empresa.
4. Que un programa o estrategia de aprendizaje organizacional forma parte de otro programa mayor; es decir, está contenido y anidado dentro de un *Programa de Gestión del Conocimiento (PGC)*

Mientras que Plaz (2005a) define conocimiento como *información en acción*, Méndez Benavides (2005a) acuña un concepto de la palabra conocimiento; conocimiento es para el autor precitado:

“el estado mental y actitudinal que produce la información asimilada en el individuo. De ahí que se requiera que las capacidades sensoriales y perceptivas del individuo estén despiertas o activadas para que la asimilación de la información se convierta en conocimiento absorbido, en conocimiento apropiado”.

Salta una pregunta *¿Cómo se gestiona el aprendizaje organizacional?* Plaz (2005a, p. 1) explica que:

“los procesos de gestión del conocimiento se sitúan en dos planos conceptualmente diferentes: el plano de los individuos y el plano de la organización. Además, la gestión del conocimiento contempla elementos motivacionales-cognitivos que la hacen un proceso de alta complejidad”.

Por lo tanto, desde mi punto de vista se necesita abordar con auscultación lo que puede denominarse teoría del aprendizaje organizacional; es decir, el conjunto de juicios, conceptos, hipótesis e ideas que expliquen cómo funciona el aprendizaje organizacional y que a su vez, se vincule con las teorías de la motivación para asimilar conocimiento.

Necesitamos saber primero cómo funciona el mecanismo de asimilación de conocimiento en el individuo, para luego comprender cómo funciona el mecanismo de asimilación del conocimiento en una organización, y por último, entender la forma más adecuada de motivar a los sujetos de una organización, para que adopten conductas de asimilación y distribución del conocimiento, dentro de sus rutinas y hábitos laborales cotidianos.

Plaz Landaeta (2005, a) afirma que “los instrumentos disponibles para dar soporte a la gestión del conocimiento son independientes de los modelos mentales de comprensión y asimilación del conocimiento”

Plaz manifiesta su desacuerdo con Nonaka y con Takeuchi (1995), mientras que estos últimos afirman que el ser humano asume el papel central en el proceso de creación del conocimiento, Plaz (2005a), concede el papel central en el proceso de creación del conocimiento a las continuas interacciones del individuo con otros agentes de información, fuentes de conocimiento y experiencias vivas.

Plaz Landaeta valora más la circunstancia interactiva del individuo que al individuo mismo. El autor le confiere el calificativo de "*condición necesaria*" al individuo, y el calificativo de "*imprescindible*" se lo concede al contacto, a la interconexión dinámica, que propicia y estimula el proceso de creación, termina señalando que: "el conocimiento es mestizo y básicamente es el producto de un proceso de socialización entre individuos en un contexto determinado" Plaz (2005a, p. 1).

En su alcance explicativo, asegura Plaz que las dinámicas de aprendizaje colectivo hacen estallar los ciclos de producción de conocimiento y de aprendizaje; dichos ciclos son espiralmente reiterativos, conductualmente dinámicos y temporalmente evolutivos.

En consecuencia, el objetivo de la gestión del conocimiento, es la reutilización de la información ya tratada, la cual va a generar valor en el momento mismo en que esa información sea asimilada y utilizada para resolver problemas de la organización; de este modo, el programa de gestión del conocimiento actúa como un módulo superior de inteligencia, en relación con los sistemas tradicionales de generación de información.

Por lo tanto, reflexiono que la gestión del conocimiento es un tipo superior de inteligencia gerencial; es decir, una organización inteligente es aquella que posee un programa de gestión del conocimiento, más allá de implementar "mejores prácticas".

Algunas de las interrogantes de mayor calibre generadas por Plaz (2005a) son las relativas a la independencia existente entre los instrumentos que soportan la gestión del conocimiento y los modelos mentales de comprensión y asimilación del conocimiento, -independientes, pero complementarios -digo yo- ¿Cuáles son los instrumentos que soportan la gestión del conocimiento?

En primer lugar, hurgando en el pensamiento de Plaz, se deduce que los instrumentos de soporte para la gestión del conocimiento tienen que ver con los medios y herramientas materiales para la diseminación de la información y la exposición telemática de la misma, se destacan entre estos medios las estructuras tecnológicas avanzadas, las bases de referencias, la Intranet, la Internet, los sistemas de proceso de la información, los motores de búsqueda de la información, los mecanismos de codificación apropiada de la información.

En segundo lugar, desde el punto de vista instrumental-político, los medios para la gestión del conocimiento están relacionados con reglas e incentivos para motivar al individuo a colaborar en la creación y transmisión del conocimiento en la organización [acaso la motivación intrínseca de Deci o bien mecanismos de motivación del contexto de Skinner].

En este punto específico, el autor asegura que el detonante que dispara el proceso de colaboración y transferencia del conocimiento, son las necesidades individuales de aprendizaje.

En tercer lugar, desde el punto de vista de medios e instrumentos enfocados hacia el ordenamiento del módulo productivo, están aquellos medios que establecen por escrito las rutinas administrativas y las fases de los mecanismos de producción, lo cual, en palabras de Plaz, facilitan a su vez, los procesos de transferencia de conocimiento.

¿Puede el modelo burocrático soportar los patrones de la organización inteligente? Un programa de gestión del conocimiento, desde mi punto de vista y experiencia, es imposible llevarlo a cabo en las organizaciones con estructura organizacional tayloriana-weberiana; es decir, en las organizaciones con modelos administrativos burocráticos.

Méndez Benavides (2005 b, p. 1) afirma que:

“La naturaleza de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes (OI) colisionan con la naturaleza del Modelo Burocrático (MB), es decir, no es posible fusionar las disciplinas de las organizaciones inteligentes con los rasgos del modelo burocrático. La complejidad de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes no lo permite”.

Harmon & Mayer (1999) afirman que los rasgos fundamentales del modelo burocrático fueron establecidos por el historiador, economista, jurisconsulto y sociólogo alemán Max Weber (quien vivió desde 1864 hasta 1920), Weber creía que la burocracia es la forma de

organización racionalmente más eficiente. Al respecto señalan Kreitner & Kinicki (1997) lo siguiente:

“[...] **La burocracia de Weber**. Según la teoría de Weber, los cuatro factores que hacen de la burocracia el compendio de la eficiencia son los siguientes:

1. División del trabajo (el personal gana proficiencia cuando repetidamente lleva a cabo de forma habitual unas mismas tareas estandarizadas).
2. Una jerarquía de autoridad (una cadena formal de mando garantiza la coordinación y la responsabilidad).
3. Un marco normativo (reglas formuladas minuciosamente y hechas cumplir con rigor que aseguran una conducta previsible).
4. Impersonalidad administrativa (las decisiones relativas al personal, como la contratación y la promoción, deberían fundamentarse en la competencia y no en los favoritismos)⁹”

Con los anteriores elementos de juicio, más el concepto que sobre organización suministra Chester I. Barnard, afirmando que organización es: «...un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas...»¹⁰, se puede aseverar que tanto Weber como Barnard consideraban que la organización burocrática debería funcionar con la precisión de una máquina bien lubricada y sus miembros desenvolverse con la precisión de una unidad militar de élite.

Sin embargo, germinan problemas de naturaleza tanto ética como práctica cuando dentro de la organización burocrática, se exceden o se tornan disfuncionales las características burocráticas. Lo anteriormente dicho tiene que ver *e.g.*: las expresiones extremas de especialización, el enunciado exagerado de adhesión a las reglas y la agrandada impersonalidad pueden dar lugar a que, un funcionario dentro de una organización burocrática, trate al cliente como un número y no como una persona.

Como lo afirman Kreitner & Kinicki (1997, p. 539):

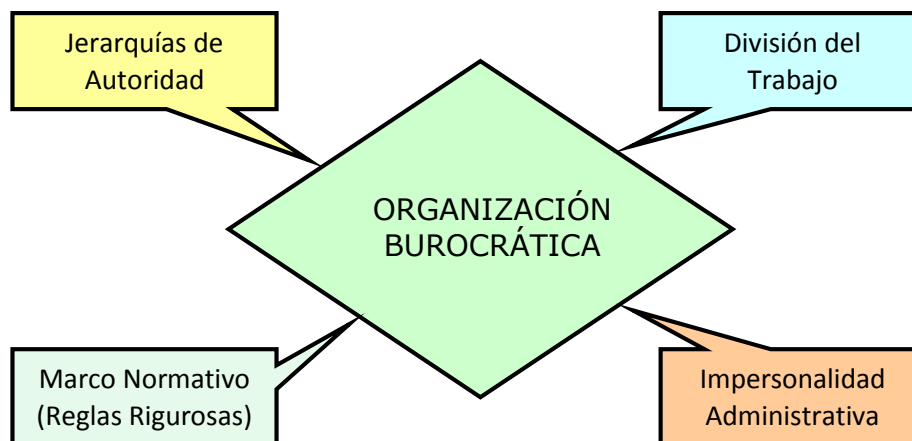
“...Weber probablemente se sorprendería y quedaría anonadado al enterarse de que su modelo de eficiencia racional se ha hecho sinónimo de ineficiencia. Hoy día, burocracia implica poner a prueba la paciencia, esperar las largas filas, ser remitido de una oficina a otra...”

⁹ Kreitner & Kinicki *apud*, Weber (Max) *The Theory of Social and Economic Organization*, traducción de A.M. Henderson y T. Parson (Nueva York: Oxford University Press, 1974) *Cfr.* R.M. Weiss, «Weber on Bureaucracy: Management Consultant on Political Theorist? », *Academy of Management Review*, abril de 1983, pp. 242-248.

¹⁰ Kreitner & Kinicki *apud*, C.I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), p. 73.

Este elemento satírico del destino posee una disquisición sustentada en el hecho de que las organizaciones con propensiones burocráticas exageradas o disfuncionales se hacen rígidas, inexorables y resistentes a las impetraciones, exigencias e influencias de su entorno¹¹, es decir, se anti-dinamizan.

Figura No. 14: Modelo de Organización Burocrática de Max Weber



Fuente: Méndez Benavides (2004), elaborado con base en Kreitner & Kinicki (1997, p. 539)

La figura No. 14 del modelo de organización burocrática de Weber, permite abordar con oportunidad la interrogante ¿qué papel desempeña el entorno en el modelo de organización burocrática? A nuestro parecer ninguno, puesto que el modelo burocrático pretende funcionar con precisión de unidad militar, con previsibilidad de los impactos controlables y pretendiendo lograr con los anteriores elementos, la máxima eficiencia económica vía riguroso control; es decir, es un sistema cerrado.

Del modelo burocrático reflejado en la figura anterior, nótese el vacío en materia de posibilidades tecnológicas y la ausencia del protagonismo del potencial humano colectivo y sus derivados culturales; es decir, los citados aspectos no se mencionan y son asimismo factores precisos para la implementación de un programa de gestión del conocimiento y para las cinco disciplinas o pautas de inteligencia organizacional.

En este sentido lo afirman Nadler & Tushman (1999, p. 7) aseveran lo siguiente:

¹¹ Sobre este aspecto, véase lo que mencionan Kreitner & Kinicki (1997, p. 539 y 554) *apud* B. Dumaine, «The Bureaucratic Experience» Fortune, 17 de junio de 1991, pp. 36-50.

“[...] Una avalancha de cambios en el entorno comercial externo: la innovación tecnológica, los mercados globales, las expectativas del consumidor y la participación de los gobiernos (sic) ha vuelto a definir las ideas tradicionales del propósito. En vez de buscar diseños que pongan en relieve la coordinación y el control, lo que las organizaciones necesitan en el presente es velocidad, innovación, orientación hacia el cliente y un incremento radical de la productividad.

Dos materiales estructurales han posibilitado este giro. El primero es la **tecnología de la información**, que permite que las compañías publiquen la información de manera oportuna y la hagan accesible a miles de personas simultáneamente, sin importar dónde se encuentren. No sólo la tecnología de la información abolió las restricciones tradicionales de tiempo y espacio, elimina la necesidad de niveles completos de burocracia que se creaban en gran medida con el propósito exclusivo de procesar la información, y proporcionan nuevos métodos para que las organizaciones integren y compartan sus conocimientos colectivos. La segunda tecnología es **el uso innovador de los equipos**, no en el sentido tradicional, sino como un bloque esencial de construcción de la nueva arquitectura, que se sustenta en que la gente aplique su conocimiento colectivo, criterio, aptitudes y creatividad para desempeñar una variedad de puestos y funciones, en vez de una sola, en concierto con sus colegas [...]” (el resaltado no es del original).

¿Qué factores caracterizan los modelos organizacionales abiertos? A mi parecer la imprevisibilidad, adaptación a las oportunidades y condiciones del contexto, crecimiento y supervivencia, mediante la exploración e interpretación ambiental y el aprendizaje individuo-grupo.

El modelo burocrático considera que la “coordinación consciente” se alcanza mediante la estructura de la organización, para lo cual, se deben formular y establecer con rigor las políticas, las normas y los reglamentos; de seguido se divide el trabajo en tareas distintas, bajo el supuesto de que se procura un objetivo común.

Observe la estimada lectora y el estimado lector, que el objetivo organizacional se pretende lograr con base en normas, reglamentos, políticas aplicadas con rigor; es decir, no surgen del aprendizaje común de los grupos de trabajo, sino del cumplimiento cabal de la normativa impuesta. Este anterior aspecto es precisamente el que lleva al modelo burocrático a la anti-dinamización de las unidades de trabajo, acopladas tímidamente por las líneas del organigrama.

El funcionario de una organización bajo el modelo burocrático sabe que tiene una labor específica que cumplir, bajo la amenaza de respetar las reglas que le controlan, con un superior jerárquico que lo fiscaliza, por ende, este funcionario llega a entender que su trabajo trata de agradar al superior jerárquico, de no sortear los cánones, de llevar a cabo la tarea asignada, esto lo arrastra a ser administrativamente impersonal.

Es tal la naturaleza del modelo burocrático que escribía Weber *cit. pos.*, Harmon & Mayer (1999, *op. cit.*, p. 106):

“...No obstante, el segundo elemento, las «reglas calculables», es el más importante para la burocracia moderna. Las peculiaridades de la cultura moderna, y específicamente de sus fundamentos técnicos y económicos, exigen esta verdadera «calculabilidad» de resultados [...] Cuánto más perfecto es el desarrollo de la burocracia, tanto más se «deshumaniza» y logra eliminar de los asuntos oficiales el amor, el odio y todos los elementos puramente personales, irracionales y emocionales que escapan al cálculo. El capitalismo aprecia en esto su especial virtud...”¹²

Considero que no quedan fluctuaciones en esta razón que suministro, de que el modelo burocrático, es inapropiado para implementar un programa de gestión del conocimiento, debido a que en el modelo burocrático la “argamasa” que consolida a la organización burocrática es la autoridad, en especial la autoridad jerárquica,¹³ rectora omnisapiente de todo lo que se debe llevar a cabo en la organización. El modelo burocrático necesita deshumanizar los procesos de trabajo -según lo manifestado por Weber-, lo cual se estrella contra las cinco disciplinas que ejercita una organización inteligente, *sine qua non conditio* para la impulsación de programas de gestión del conocimiento.

Por lo tanto, cabe añadir, a los medios e instrumentos que dan soporte a un programa de gestión del conocimiento suministrados por Plaz, decía añadir la necesidad de dotar a la organización de una estructura orgánica, en red o bien de equipos transfuncionales de lo que hablan Kreitner & Kinicki (1997), Nadler & Tushman (1999).

En materia de gestión del conocimiento y el aprendizaje, la reflexión de lo expresado por Plaz, se enfatiza en dos palabras claves de su modo de pensar, se basa en la *asimilación* y en la *absorción* del conocimiento por parte de los individuos y por parte de la organización. Mientras que absorber encierra la idea de recibir en transferencia y retener, assimilar encierra la idea de comprender lo que se aprende e incorporar lo aprendido a la caja de conocimientos previa.

Plaz lleva a cabo una afirmación que induce a pensar que los programas de gestión del conocimiento requieren ser acompañados por otros elementos pertenecientes a las teorías de la motivación y del aprendizaje, Plaz (2005a, p. 1) afirma que:

¹² *Vid. supra.*, Harmon & Mayer (p. 106) *apud* Max Weber, *Economy and Society*, Guenter Roth y Claus Wittich (comps), University of California Press, 1968, p. 975

¹³ *Cfr.* Harmon & Mayer (1999, p. 142).

“[...] además, la gestión del conocimiento contempla elementos motivacionales-cognitivos que la hacen un proceso de alta complejidad..., en este sentido, la gestión de la información y los conocimientos codificados requieren de procesos de absorción y asimilación con una alta componente motivacional-cognitiva..., a pesar de la popularidad que ha adquirido recientemente el término *-[se refiere a la gestión del conocimiento]-* aún persisten vacíos conceptuales que dificultan llevar a la práctica de manera exitosa los conceptos y modelos desarrollados hasta el momento [...]”

La pregunta que se intenta responder es la siguiente: ¿Cómo las dinámicas de aprendizaje logran que la información capturada se convierta en conocimiento remunerativo para la organización? El espectro de análisis para abordar la precitada interrogante enfatiza siete elementos en la explicación de Plaz Landaeta (2005), a saber:

Elemento No. 1: La información por sí sola no brota en el contexto apropiado; por lo tanto, es necesario que la estructura de soporte al programa de gestión del conocimiento le suministre un tratamiento adecuado; es decir, adapte la información al contexto de la organización en el formato y código apropiados.

Elemento No. 2: La información debe presentar solamente aquellos elementos de comprensión que pueden ser explicitados y codificados. Ante la presencia de conocimiento tácito, el autor obvia cómo resolver su comprensión y codificación; se remite a expresar que existe una brecha más o menos importante entre el saber tácito y el saber explícito.

Elemento No. 3: ¿Qué significa absorber la información? El propósito de la absorción, según se deduce de lo explicado por Plaz en este punto, es crear un asiento de la información en la memoria de conocimientos útiles de la organización. A eso le llama el autor “asimilación”, cuyo propósito consiste en reutilizar el conocimiento adquirido en otras situaciones y contextos problemáticos de la empresa.

Elemento No. 4: El fenómeno de la absorción, en la explicación de Plaz, ocurre tanto en el individuo como en la organización, el portento acontece en las prácticas de labor definidas por patrones y procesos de trabajo.

Elemento No. 5: Para que acontezca el fenómeno de la absorción del conocimiento, tanto en el individuo como en la organización, se requiere de una atmósfera laboral, donde la motivación pulule y genere la conducta humana de avidez por la adquisición del conocimiento. En este plano, Plaz (2005) manifiesta la necesidad imperativa de adoptar modelos mentales para el tratamiento y entendimiento de la información.

Elemento No. 6: Plaz (2005) habla de los instrumentos que facilitan la absorción del conocimiento, los cuales se distancian de los modelos mentales de comprensión y asimilación; es decir, unos son los instrumentos que facilitan la absorción de la información y otros son los

instrumentos que facilitan la comprensión y la asimilación, a estos últimos los denomina con el nombre con que los bautizó Senge (1998), modelos mentales.

Elemento No. 7: Asegura Plaz que los modelos mentales individuales son difícilmente trasladables al plano de la organización.

De la anterior observación se deriva que una entidad que exterioriza poseer una programa de gestión del conocimiento, en el cual aísla o soslaya estrategias de aprendizaje organizacional, carece en mi criterio, de un verdadero Programa de Gestión del Conocimiento (PGC); a lo sumo, posee aspectos del soporte de un PGC, porque, al no visualizar el PGC en forma sistemática, cree que con sólo la exposición telemática de la información acontece el conocimiento agrupado; es decir, ignora las estrategias de aprendizaje colectivo-organizacional.

Al no existir una interacción dinámica entre aprendizaje y gestión del conocimiento, quedan eslabones sueltos, los cuales impiden que, la difusión del conocimiento destile a través de toda la red de trabajo de individuos y de las unidades de la estructura organizacional. Por lo tanto, el fenómeno de la absorción, asimilación y transmisión del conocimiento organizacional, se encuentra alojado en alguna parte de la teoría del aprendizaje.

Sobre el tema del aprendizaje, es notorio recalcar el abordaje en tono de preocupación que lleva a cabo Plaz; se deduce de su explicación que las enmarañadas y heterogéneas facetas del aprendizaje, encadenan complicadas relaciones entre individuos, grupos, unidades, lo cual obliga a aplicar maniobras de progreso tutelado, que faciliten la clasificación, filtración y el aprovechamiento del conocimiento.

El aprendizaje es el proceso de erigir conocimiento. El conocimiento posee -en la versión de Plaz-, dos naturalezas, es insumo y es producto, el aprendizaje se sujeta a las condiciones en las que aparece; el aprendizaje requiere de difusión cognoscitiva; el aprendizaje se ve afectado por dispositivos motivacionales y cognoscitivos.

Sobre los modelos de absorción de información y gestión del conocimiento y aprendizaje, Plaz (2005) explica tres tipos diferentes de organizaciones. Cada tipo se basa en una dimensión; el primer tipo de organización es aquella que cree o supone poseer un PGC, pero lo que verdaderamente posee es la dimensión denominada por Plaz “diseminación”, es la entidad

que aduce gestar la información y el conocimiento mediante el uso de mecanismos de captura, registro, clasificación y distribución, pero llega hasta ahí.

El otro tipo de organización es aquella que indica poseer un PGC, pero en la realidad lo que lleva a cabo es un conjunto de dinámicas de generación y difusión de información y conocimientos entre individuos, cuyo dispositivo disparador son las necesidades intrínsecas de los sujetos por adquirir aprendizaje y con ello, cerrar las grietas de aptitudes claramente identificadas. A este tipo de dimensión Plaz le llama dimensión motivación.

El otro tipo de organización es aquella que supone poseer un PGC, pero que en realidad lo que hace es operar en la dimensión coordinación. La entidad suministra soporte a los procesos de gestión en el contorno organizacional mediante el uso intensivo de una estrategia de capas, que incluye políticas de reconocimiento y gratificación a los individuos; maniobras de comunicación de los esfuerzos en materia de administración del conocimiento; estímulos a la invención; incentivo a la construcción de comportamientos efectivos hacia la gerencia del conocimiento; políticas que promuevan la protección de valores educativos organizacionales que impulsen el aprendizaje, la innovación y la añadidura de valor.

Lo ideal para el autor es lo que él denomina "*modelo integral de gestión*", el cual incluye las tres dimensiones anteriormente explicadas.

Las tecnologías de información no constituyen por sí mismas programas de gestión del conocimiento, a lo sumo funcionan como soporte material para algunas de las funciones de un PGC y adolecen de componentes laxos para impulsar el fenómeno de gestión y absorción del conocimiento.

El proceso de gestión del conocimiento en la empresa bien puede llamarse *teoría del conocimiento organizacional* y está ampliamente entrelazado con las teorías del aprendizaje y con las teorías de la motivación; por lo tanto, queda algún trecho del camino todavía por transitar; es decir, falta descubrir implicadas relaciones entre sí.

La clave del modelo de gestión del conocimiento, está en descubrir los aspectos que entorpecen el dinamismo generador de discernimientos, contenidos en las rutinas laborales, lo que en su momento Argyris (1991) denominó *talento defensivo*. Por tal motivo, los programas

de gestión del conocimiento deben relacionarse “amablemente” con las operaciones cotidianas de la organización.

2.2.7. Teoría del diseño organizacional

¿Cuáles aspectos deben tomarse en cuenta a la hora de diseñar una organización? ¿Qué tipo de estructura organizacional es atinente y en qué circunstancias? Para los propósitos de esta investigación, es necesario conocer los enfoques suministrados por tratadistas de la temática.

La teoría del diseño organizacional parte de un concepto diferenciado de organización, de acuerdo con Coulter y Robbins (2005:16), la organización es una «asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad», este concepto es igualmente abordado por Daft (2005: 11) quien afirma que « [...] Las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo», véase figura siguiente.

Entre las dos concepciones anteriores existen semejanzas y diferencias. Las semejanzas se relacionan con el contenido humano, asociado en forma deliberada, la otra semejanza radica en el enfoque para la consecución de metas. Las diferencias radican en que Daft (2005) agrega tres dimensiones adicionales al concepto: aparte de lo anterior, es decir, que las organizaciones son entidades sociales establecidas para alcanzar una serie de metas, Daft le añade la dimensión *estructura deliberada*, la dimensión *sistemas de actividad coordinados* y la dimensión *vinculadas con el ambiente externo*.

Las dimensiones agregadas por Richard Daft, le proporcionan a la organización una connotación de inteligencia; es decir, la organización no es un fenómeno aislado, ni fortuito, ni salido del vacío, al contrario, responde a un ambiente o contexto que posee unas características determinadas; la organización posee un método de dinamos coordinados, y la organización para que se distinga, funcione y suministre los resultados para los cuales se crea, necesita una estructura basada en la reflexión y deliberación de sus entornos.

Las organizaciones pueden ser constituidas con fines de lucro o sin fines de lucro; pueden ser de negocios, de salud, de productos, de servicios, religiosas, bélicas, etcétera; pueden ser grandes como las multinacionales o menores en tamaño como las “micropymes” [desde mi punto de vista, el tamaño de la organización se basa en la cantidad de trabajadores que tenga,

las micro empresas se conforman de 1 a 5 empleados, las pequeñas de 6 a 21 empleados, medianas de 22 a 75 empleados y grandes de 76 empleados en adelante].

Daft (2005) sostiene que las organizaciones poseen dos tipos de dimensiones: las dimensiones estructurales y las dimensiones contextuales. Las dimensiones estructurales suministran protocolos para distinguir los atributos internos de una organización determinada, lo cual permite a la organización poseer medida y paralelo. Las dimensiones contextuales facilitan particularidades a la organización; es decir, tecnología, ambiente, metas y tamaño.

La dimensión contextual de la organización puede provocar algún tipo de ambigüedad; esto es así, porque la dimensión contextual representa a la organización misma como a la trama donde la entidad opera. La dimensión contextual contiene un conjunto de elementos intercalados bajo la estructura y los protocolos de actividades.

Por consiguiente, la organización es un sistema; un sistema abierto, concibiendo sistema como una confederación de dispositivos que interactúan entre sí, con el fin de tomar recursos del ambiente, transformar esos recursos y luego, suministrar en calidad de devolución, un servicio o producto al ambiente externo. En consecuencia, la organización está relacionada y dependiente del ambiente, y ese trabajo de toma, transformación y entrega de recursos, se lleva a cabo gracias a la interacción de los colaboradores, organizados en unidades de trabajo que coordinan sus actividades.

Figura No. 15: Características de las organizaciones de acuerdo con Daft



Fuente: Elaborada para la investigación con base en Daft (2005:11)

2.2.7.1. Dimensiones estructurales del diseño de la organización

Los atributos específicos de cada organización describen los rasgos por los cuales cada entidad se diferencia una de la otra. Como ya se ha indicado, existen dos dimensiones para estos rasgos: La dimensión estructural y a dimensión contextual.

Dentro de la dimensión estructural Daft (2005) distingue las siguientes etiquetas, propias del modelo de gestión prístino conocido con el nombre de burocracia: La formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización, el profesionalismo y la proporción de personal.

- **Formalización:** Es el grado, medida o escala, donde los cargos que ocupan los empleados de una organización, se encuentran estandarizados. La formalización es también el nivel en el cual las normativas, las políticas, la descripción de puestos y los protocolos, orientan el comportamiento de los trabajadores. Coulter y Robbins (2005) y Daft (2005).
- **Especialización:** Es el nivel, punto o grado, en el que el trabajo de una organización se divide y subdivide en tareas y operaciones separadas. Este concepto también se conoce con el nombre de *división del trabajo*, Coulter y Robbins (2005). En este orden de ideas es necesario explicitar que un conjunto de operaciones conforman una tarea, un conjunto de tareas conforman un cargo y un conjunto de cargos conforman una división organizacional.
- **Jerarquía de autoridad:** Es la discreción que posee un determinado cargo, principalmente los de nivel gerencial, para decidir sobre las tareas que se deben realizar y esperar que se realicen, Coulter y Robbins (2005). También puede entenderse como la calidad de quién reporta a quién, o bien, cuál es el tramo de control o número de empleados que se deben reportar a un supervisor. El tramo de control es un rudimento de la administración, muy característico del modelo de gestión burocrático, el exordio dice que existe un límite para el número de personas que puede supervisar un administrador, aunque esta demarcación puede variar con las circunstancias y el nivel de competencias del ejecutivo, Koontz y Weihrich (2004). En consecuencia, la jerarquía de autoridad es alta cuando el espacio de control es estrecho; la jerarquía de autoridad es baja cuando el tramo de control es amplio, Daft (2005).

- **Centralización:** Es el punto, grado o nivel, en que la toma de decisiones de una determinada organización se concentra en un solo punto, Coulter y Robbins (2005). Como término contrario se encuentra la descentralización, que es la predisposición a repartir la autoridad para la toma de decisiones, dentro de una estructura organizacional, Koontz y Weihrich (2004). Cuando las decisiones se mantienen en los “altos ejecutivos” la organización está centralizada. Cuando las decisiones se toman a “niveles inferiores”, la organización está descentralizada, Daft (2005). Se enfatiza que los términos “niveles altos, niveles bajos” son propios de la terminología de la burocracia, lo cual no los hace propios de otros modelos de gestión.
- **Profesionalismo:** Es el nivel de ilustración explícita y formal de los funcionarios de una organización; también se conoce como el grado de capacitación que poseen los trabajadores de una determinada entidad, Daft (2005).
- **Proporciones de personal:** Es la razón que surge de dividir el número de empleados de una determinada unidad organizacional entre el total de empleados que posee la organización entera. Tienen que ver con la cantidad de personas que se ubican en las diversas unidades de la entidad, para que lleven a cabo las distintas funciones, Daft (2005).

2.2.7.2. Dimensiones contextuales del diseño de la organización

Dentro de la dimensión contextual Daft (2005) distingue los siguientes marbetes: El tamaño, la tecnología organizacional, el entorno, las metas y estrategias, la cultura organizacional.

- **El tamaño:** es la dimensión o extensión de la organización. Esta dimensión posee varios indicadores: el número de empleados, colaboradores o personas que brindan su trabajo directo para la entidad; las ventas totales por año, el valor de los activos de la entidad en un momento dado, pero, el indicador más relevante, es el referente a la parte humana de la organización, Daft (2005).
- **La tecnología organizacional:** Es el conjunto de procedimientos técnicos, herramientas, inventos y formulismos, que permiten transformar los insumos en productos y servicios de alto rendimiento, incluye los sistemas flexibles de manufactura, los sistemas de información avanzados, las redes de comunicación

como Internet, extranet, intranet, etcétera, Daft (2005). El término *tecnología* implica la cuenta total de conocimientos organizados sobre la manera de realizar las cosas, Koontz y Weihrich (2004), bajo esta acepción del concepto, el liderazgo, el modelo de gestión, las capacidades de motivación, el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional, la teoría de competencias laborales y cualquier otro conocimiento que venga a coadyuvar en la gestión de una organización, constituye tecnología de gestión organizacional.

- Las metas y las estrategias: Son las predisposiciones objetivas, los propósitos y las rutas competitivas, que distinguen a una entidad de otras organizaciones, Daft (2005). El término estrategia está relacionado con los términos del griego *stratos* [ejército], *agein* [conducir, guiar], *strategike episteme* y *strategos sophia*. Estos términos se refieren a algo que puede significar *la visión del general para conducir el ejército*, otro término relacionado es *strategemata* referido al uso de trampas en las actividades de guerra¹⁴. Una estrategia constituye una pauta para el crecimiento y la permanencia de una organización, es un programa de actuación que contiene la distribución de recursos, la asignación de actividades para afrontar los desafíos que proporciona el contexto, y mediante ello, alcanzar las metas de la organización, de modo tal que, los recursos, los empleados, los clientes, los competidores y el ambiente, forman parte de la sabiduría visionaria que una organización debe manejar.

La figura siguiente suministra una idea de la interacción de las dos dimensiones que intervienen en el diseño de la organización, la dimensión estructural y sus diversos componentes, interactúan con los componentes de la dimensión contextual.

El modelo de gestión es tecnología de administración de la organización, que se ve positiva o negativamente afectado por las variables que definen el nivel de incertidumbre del contexto y la legitimidad del diseño estructural. La legitimidad del diseño estructural tiene se relacionan con el grado de aceptación del modelo, que deriva en el grado de generación de sinergias en el comportamiento humano laboral. La interacción del modelo de gestión con los demás elementos del diseño organizacional, crean los resultados en la organización.

¹⁴ Véase: Ronda Pupo, Guillermo, *El Concepto Estrategia*, [en línea], Gestiópolis, <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>> [Consulta: 29 de abril de 2007]. También véase: Amenós, Antoni; *El Concepto de Estrategia*, [en línea], Strategos, <<http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html>> [Consulta: 29 de abril de 2007].

En consecuencia, si los resultados de la organización son buenos o malos, la causa hay que buscarla tanto en el diseño organizacional como en el modelo de gestión. En este sentido considero que el diseño se confabula con el modelo de gestión, para suministrar los resultados que se manifiestan, por ejemplo, los indicadores del éxito de la organización; uno de estos indicadores es el grado de satisfacción de cada grupo o público relacionado con la entidad.

Figura No. 16: Interacción de las Dimensiones Estructurales y Contextuales



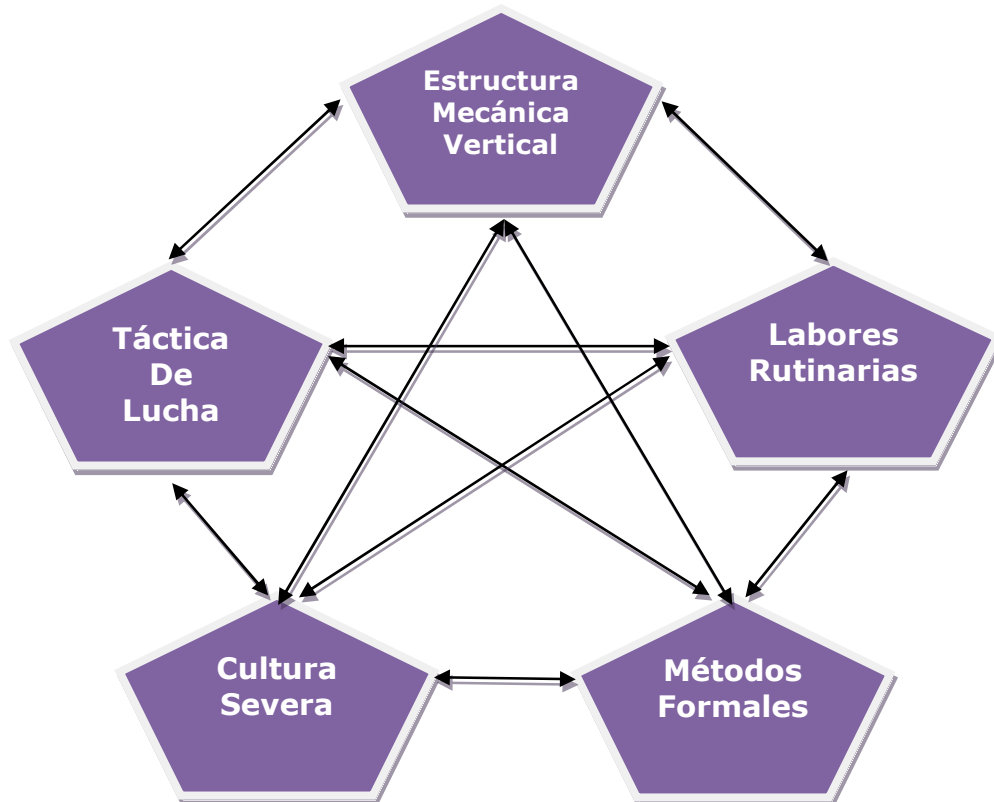
Fuente: Elaboración propia con datos de Daft (2005:17)

La estructura de la organización puede diseñarse entre dos sistemas y sus respectivas derivaciones: El sistema mecánico-vertical y sus derivaciones: [Funcional, Divisional, Geográfico, por Productos, Matricial] y el sistema orgánico-natural y sus derivaciones: [Orgánica y Equipos Transfuncionales]; y en algunos casos, los diseños de la organización se tornan híbridos.

El sistema mecánico-vertical se diseña para entidades cuyo ambiente es estable y con el propósito de lograr funciones eficientes. El sistema orgánico-natural se diseña para entidades

cuyo ambiente es turbulento, inestable, y en consecuencia, requiere una organización de auto-aprendizaje.

Figura No. 17: Modelo de Diseño del Sistema Mecánico-Vertical



Fuente: Elaboración propia con base en Daft (2005:29)

La figura anterior muestra el contenido del diseño para una entidad que posee una estructura mecánica-vertical, propia de los modelos burocráticos de gestión. No obstante, conforme el ambiente donde operan esas entidades burocráticas va tornándose complejo, turbulento y repleto de anfibología, las organizaciones burocráticas entran en crisis de gestión.

En el modelo mecánico-vertical existe escasa colaboración entre los diferentes departamentos funcionales, toda la entidad se controla por medio de la jerarquía vertical, a través de la toma de decisiones, de modo que, la autoridad reside en los administradores y en los altos ejecutivos. Mientras el contexto no experimente profundos y vertiginosos cambios, el modelo organizacional de estructura mecánica-vertical funciona efectivamente.

Sin embargo, cuando los cambios acontecen de forma rápida, la tradicional jerarquía mecánica-vertical se sobrecarga, sus ejecutivos, gerentes y administradores se tornan incompetentes para resolver de forma igualmente rápida los problemas y tardan mucho tiempo en atender las oportunidades.

Algunas de las razones de estas crisis radican en que no se rediseña la organización, sino que se quedan empantanadas en la burocracia, mientras que el contexto avanza hacia estadios de mayor complejidad.

En consecuencia, se inicia la exploración de una serie de enfoques de gestión que vengan a remediar la crisis generada por la burocracia. Ingresan con grito salvador orientaciones como el *Balance Scorecard*, el *Empoderamiento*, el *Control Total de la Calidad*, el *Downsizing*, el *Rightsizing*, el *Upsizing*, la *Reingeniería*, para citar tan sólo algunos enfoques modernos de conducción, Jofré Vartanián (1999).

Pero, después de entronar esos modelos como elementos cosméticos que metafóricamente, descuelgan de la burocracia, semejantes a bolitas brillantes que adornan un árbol de navidad, la crisis de gestión continúa, ahora más complicada, debido a que hay evidencia¹⁵ de que, a pesar de las aplaudidas características de algunos de estos enfoques directivos, aún con la aplicación de ellos, no se logran alcanzar los resultados pertinentes.

Persiste una insatisfacción en materia de gestión, debido a que se mantiene en dichos enfoques, una causalidad simplista lineal, donde no se separa la causa del efecto en el tiempo, ni se generan mecanismos de validación de los enfoques, con insuficiente vinculación entre la estrategia y las operaciones, con un excesivo punto de vista interno.

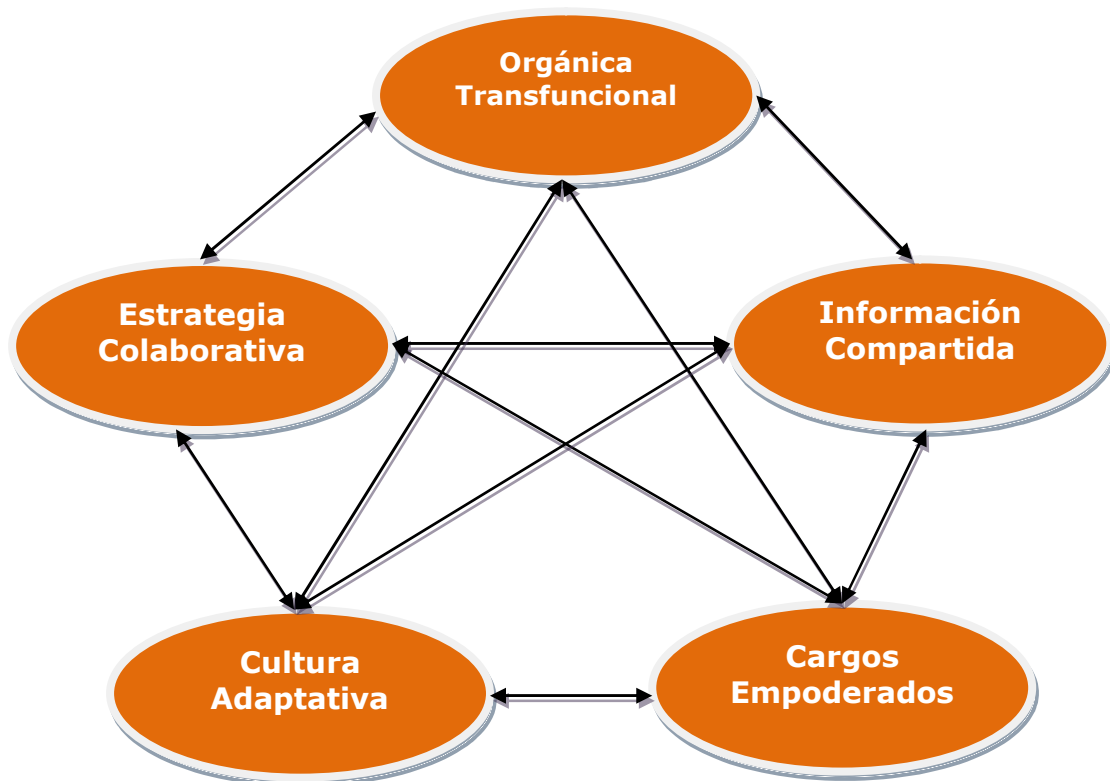
En el modelo de organización de auto-aprendizaje, ver figura siguiente, las estructuras adoptan formas orgánicas y de equipos transfuncionales. La estructura de este tipo de organización se asemeja a una célula, con un centro de comunicaciones y con una serie de equipos orbitando y conectados unos a otros y a su vez con el centro de comunicaciones. En este tipo de organizaciones, la jerarquía, principio básico de la burocracia, resulta sensiblemente relajada o

¹⁵ Véanse los trabajos de Akkermans y Van Oorschot (2002), "**Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics**", Eindhoven University of Technology, Proceedings of the 20th International Conference of the System Dynamics Society, in <http://74.125.47.132/search?q=cache:http%3A%2F%2Fwww.minase.nl%2Fpdf%2Fbalanced.pdf>. También los trabajos de Firestone, Joseph M (2006), "**The Balance Scorecard: Development and Challenges**". Adaptive Metrics Center in <http://www.adaptivemetricscenter.com/media/BSCdevelopmentsandchallenges.pdf>

aniquilada, quedando unos pocos ejecutivos con funciones tradicionales como recursos humanos y finanzas.

Del concepto de departamento se pasa al concepto de equipos transfuncionales; de este modo, las barreras entre unidades quedan eliminadas, en algunos casos hasta se eliminan las gráficas organizacionales, los departamentos y hasta los títulos. En las organizaciones con modelos orgánicos-naturales, los funcionarios están continuamente formando y reconstruyendo los equipos auto dirigidos por los mismos integrantes que aplican metodologías de gestión por proyectos.

Figura No. 18: Modelo del Diseño del Sistema Orgánico-Natural

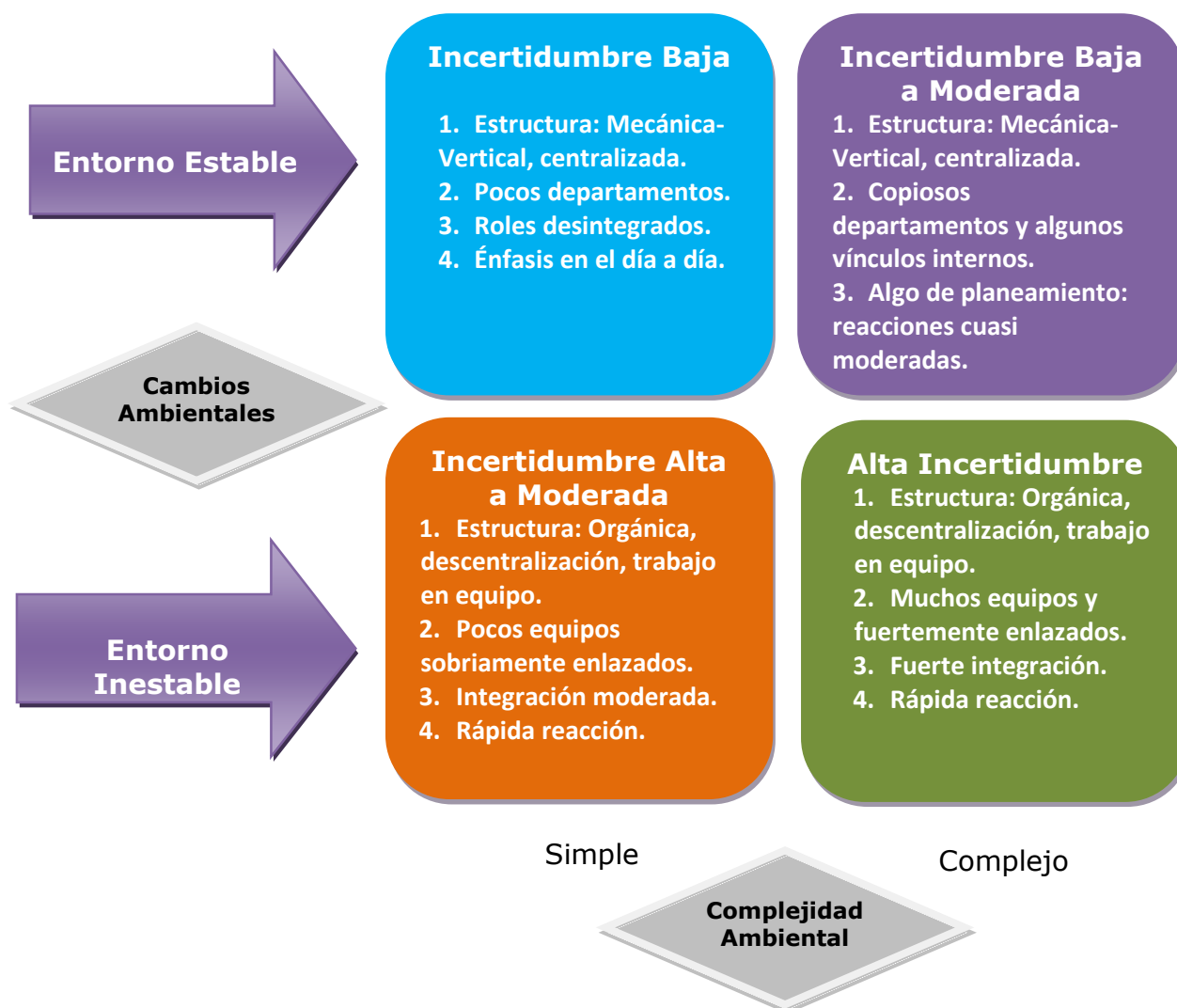


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de Daft (2005:29)

2.2.7.3. Influencia de la incertidumbre del contexto en el diseño organizacional

De acuerdo con Daft (2005), las dos dimensiones del contexto donde opera la organización, cuya combinación forman cuatro niveles de incertidumbre son: a) El cambio ambiental, b) La complejidad ambiental.

Figura No. 19: Diseño Organizacional ante la Incertidumbre del Entorno



Fuente: Elaboración propia con base en Daft (2005:152)

La figura anterior muestra que el entorno con baja incertidumbre es simple y estable; en consecuencia, estas organizaciones poseen pocos departamentos y una estructura mecánica. En un entorno con incertidumbre de baja a moderada, se necesitan más departamentos y más funciones integradoras para la coordinación de las diversas unidades.

Los entornos de alta a moderada incertidumbre se caracterizan por su inestabilidad acompañada de simplicidad; para este tipo de entidades se recomienda una estructura orgánica descentralizada.

Sin embargo, los entornos con alta incertidumbre se caracterizan por su complejidad, anfibia y cambios rápidos; por ende, son muy inestables e inciertos para una acertada gestión administrativa, para este tipo de situaciones se recomienda el diseño de una organización con estructura orgánica, con muchos equipos de trabajo, deseablemente transfuncionales, muy integrados, con el propósito de responder en forma igualmente rápida a los trapicheos del contexto.

2.3. Teorías del Aprendizaje y de la Inteligencia

A continuación se abordará una serie de modelos teóricos sobre el aprendizaje y sobre el concepto de la inteligencia. Para los propósitos de esta investigación, es necesario abordar los constructos que en materia de aprendizaje e inteligencia, han desarrollado diversos tratadistas; interesa responder algunas interrogantes entre las cuales destacan las siguientes: ¿Cuáles conceptos de aprendizaje e inteligencia acoplan con los programas y pautas de la organización inteligente?

Existen numerosas teorías sobre el aprendizaje y la inteligencia; sin embargo, para efectos del presente marco teórico, se abordarán las teorías que se suministran un aporte sustancial a la investigación. Los modelos que se estudian son los siguientes: Teoría del Constructivismo de Piaget, Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner, Teoría de la Instrucción de Jerome Bruner, Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel y Novak, Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, Teoría del Aprendizaje Sociocultural de Vigotsky, Concepto de Inteligencia de Detterman, Concepto de Inteligencia de Sternberg.

Los modelos que fueron estudiados, pero al paso desestimados por considerarlos que agregan reducido valor a la investigación son los siguientes: Modelo conductista de Skinner, concepto de inteligencia de Anastasi, concepto de inteligencia de Baltes, concepto de inteligencia de Baron, concepto de inteligencia de Berry, concepto de inteligencia de Brown y Campione, concepto de inteligencia de Butterfield, concepto de inteligencia de Carroll, concepto de inteligencia de Das, concepto de inteligencia de Estes, concepto de inteligencia de Eysenck, concepto de inteligencia de Glaser, concepto de inteligencia de Goodnow, concepto de inteligencia de Horn concepto de inteligencia de Humphreys, concepto de inteligencia de Hunt, concepto de inteligencia de Jensen, concepto de inteligencia de Pellegrino, concepto de

inteligencia de Scarr, concepto de inteligencia de Schank, concepto de inteligencia de Snow, concepto de inteligencia de Zigler.

El propósito de los contenidos que se van a tratar, radica en la importancia que poseen tanto la inteligencia como los fenómenos del aprendizaje; para las organizaciones que gestionan el conocimiento, las denominadas organizaciones inteligentes. En consecuencia, se pretende recorrer el aprendizaje como portento particular, subjetivo, para que posteriormente, se advierta cómo abordar el fenómeno del aprendizaje colectivo-organizacional.

2.3.1. Teoría del Constructivismo de Piaget

Una de las tareas fundamentales de cualquier proceso de formación, de educación de aprendizaje, radica en la búsqueda de significado. Las acciones que se llevan a cabo en un programa de aprendizaje “poseen un sentido y están incrustadas en un entorno contextual ajustado a las circunstancias socio-culturales, motivacionales e intelectuales”, Méndez Barrantes (2005, p. 6).

La búsqueda de significado es una labor mental, ya que, según Méndez Barrantes, no se puede transmitir significado; éste debe ser construido por cada uno de nosotros.

En consecuencia, se debe preparar la organización para el acto educativo, mediante la creación de atmósferas de reflexión e investigación permanente; esto enriquece el contexto, con ello, se favorecen los procesos de asimilación y construcción de conocimientos.

Piaget (1973) consideró que el conocimiento no se recibe por medios pasivos, debe ser construido activamente por los individuos. La actividad mental del individuo es la competencia y capacidad de establecer relaciones entre sucesos, ideas o actos llevados a cabo por el individuo; ésta es la losa principal, la plataforma sobre la cual se construye el edificio del conocimiento.

Piaget (1973, 1978) llamó a esta precitada acción *abstracción reflexiva*, que suministra el comienzo al pensamiento lógico-matemático y por el cual, únicamente cuando el individuo toma consciencia de sus actos y puede deliberar sobre ellos, su conocimiento se fecunda.

El constructivismo brinda una teoría para el aprendizaje que ubica las pautas de cognición y frena el sobrante de esfuerzos. Piaget y sus colaboradores demostraron que el conocimiento se construye, que es de carácter evolutivo, que se debe suministrar un ambiente de reflexión y de investigación permanente, que enriquece los procesos de aprendizaje y discernimiento.

Méndez Barrantes (2005) afirma que Piaget concibe la inteligencia humana como una expresión superior de adaptabilidad de los seres vivos; en consecuencia, para el precitado autor la inteligencia es la capacidad del individuo para adaptarse a las condiciones del entorno.

En la terminología de epistemología genética para explicar la inteligencia, se encuentra el concepto de estructuras mentales, las cuales son las responsables de determinar la capacidad adaptativa del individuo; es decir, la capacidad adaptativa del sujeto es proporcional al nivel de estructura mental que haya logrado elaborar un determinado individuo. Esto implica que un mismo acontecimiento o acto de enseñanza, puede ser asimilado y absorbido de modo distinto por diferentes sujetos.

Como yo lo visualizo, en términos organizacionales, el éxito de las organizaciones en adaptarse al entorno reside en el nivel de estructura mental -modelos mentales diría Senge- que poseen o han logrado desarrollar los individuos de la entidad.

Otro de los aspectos desarrollados por la teoría de constructivismo de Piaget y sus colaboradores es el factor de la influencia ambiental sobre la inteligencia del ser humano.

En términos estrictamente conductuales, se entiende que el ambiente proporciona aquellas situaciones de estimulación que pueden generar cambios de comportamiento en el individuo. Por ejemplo, el hecho de poseer un sentido de pertenencia a un determinado estrato socio-económico, el tipo de lenguaje practicado, las posibilidades de instrucción que goza un sujeto, los usos, costumbres y valores, que se derivan de un determinado ambiente laboral, puede afectar la capacidad de aprender del individuo.

Piaget (1978) en este sentido tenía su interpretación, él dijo que a pesar de que algunos científicos sostenían que las estructuras de la inteligencia se veían afectadas por factores como la herencia y el ambiente. Él sostuvo que las estructuras de la inteligencia no son el resultado ni de la herencia ni del ambiente, sino del intercambio activo que el individuo ejerce con su entorno; el ser humano construye progresivamente cuatro elementos:

- los bosquejos de operación
- el objeto permanente
- las operaciones mentales concretas y posteriormente
- las operaciones mentales abstractas.

Este enfoque constructivista coloca en antecámara que las reacciones de un individuo a un determinado estímulo son casi siempre diferentes; obedecen a su nivel de perfeccionamiento, a sus rutinas anteriores, como también de su motivación interna. Se puede observar que el aprendizaje y la motivación, desde el punto de vista piagetiano van de la mano.

Méndez Barrantes (2005) afirma que el conocimiento se elabora gradualmente y no posee carácter absoluto, no es una verdad inalterable capaz de ser transferida de individuo a individuo.

La interacción dinámica con el ambiente es una condición básica en el concepto piagetiano del aprendizaje y desarrollo de la inteligencia. La teoría piagetiana consideró que las operaciones mentales no dependen de la imagen, sino de la acción; esto quiere decir, que la utilización de estrategias de difusión informativa por medio de imágenes, es insuficiente para construir conocimiento; se requiere la acción, de la interacción del sujeto con el objeto de cognición. Méndez Barrantes (2005, p. 15) sostiene que lo “esencial es que el individuo ejercite sus mecanismos mentales para que su desarrollo se oriente de acuerdo con la evolución de sus estructuras mentales cognoscitivas”.

La teoría piagetiana señala que todo nuevo juicio presume una meditación, ya que, a pesar de que tolera una modificación, no establece nunca un imperioso re-inicio, porque desglosa sus componentes de algún escenario preconcebido; por lo tanto, este autor diferencia dos clases de abstracciones según las características de sus fuentes, sean exógenas o endógenas, que denominó abstracción empírica [a la de fuente exógena] y abstracción reflexiva [la de fuente endógena].

La abstracción empírica absorbe la información de los objetos mismos por medio de los órganos de los sentidos; mientras que la abstracción reflexiva toma la información de la

coordinación que se establece entre las acciones concretas o entre las operaciones mentales del sujeto.

En esta abstracción reflexiva se halla el génesis de la elaboración de las estructuras mentales, envuelve una re-elaboración cognitiva en los niveles superiores de lo que ya ha sido confeccionado en los niveles mínimos.

La teoría piagetiana consideró como fundamental la abstracción reflexiva, porque es la fuente de la abstracción empírica; ésta señala que para desglosar información de un cuerpo es preciso utilizar herramientas de asimilación, que conforman el derivado de una edificación intelectual.

En términos organizacionales, que corresponden a nuestro enfoque, y partiendo de lo expresado por el constructivismo, el “desarrollo mental” de la organización incrementa paralelo al aumento de las dinámicas de aprendizaje que fomentan las abstracciones empíricas y reflexivas de los miembros de los equipos de la organización.

Una organización se auto regula [adapta] de acuerdo con la interpretación que hace de la realidad, de lo que arroja el monitoreo de su ambiente, esta auto regulación de la organización surge de las características de las estructuras mentales cognitivas de los individuos, que conforman sus equipos de trabajo.

Estas estructuras mentales son cada vez más complejas y equilibradas. Es decir, la calidad del conocimiento que se produce en la organización también se debe a un factor, a los acomodados o transformaciones que los modelos mentales reciben a partir de la percepción y de otros ejercicios o dinámicas de aprendizaje organizacional.

Retomando el modelo burocrático de Weber, este modelo está diseñado para que los individuos asimilen y obedezcan órdenes; en cambio, el modelo de aprendizaje organizacional y sus estructuras orgánicas o de equipos transfuncionales, se diseñan para que los individuos asimilen conocimientos y generen innovaciones. Este es en mi criterio, el gran aporte del constructivismo a los programas de gestión del conocimiento.

Asombra una afirmación de Méndez Barrantes (2005) al manifestar que cuando hay desarrollo psicológico y particular, son casi superfluos los estímulos externos como las evaluaciones, las recompensas y los castigos; tendremos muy en cuenta esta afirmación de Méndez Barrantes

cuando abordemos las teorías de la motivación desde la perspectiva de sus aportes a los programas de gestión de conocimiento.

2.3.2. Teoría de la Instrucción de Jerome Bruner

Zayra Méndez (2005) presenta la teoría de la instrucción plasmadas en las obras de Bruner (1963, 1966, 1987). Para Bruner, el desarrollo humano, el aprendizaje y la instrucción forman una unidad interdependiente. Este expositor acompañó su punto de vista científico con evidencia experimental.

Para Bruner (1963) el contexto en el cual el individuo lleva a cabo su proceso de aprendizaje es fundamental. Bruner (1963) resalta igualmente un elemento ya mencionado en este estudio, la interacción dinámica, la cual en su modo de ver las cosas, debe ser *sistemática y permanente*.

Para Bruner (1963, 1966, 1987), los procesos cognitivos, los procesos de aprehensión del conocimiento se denominan: la conceptualización, la reflexión, la reorganización perceptual y la resolución de problemas.

Nuestro expositor señala que en el proceso de aprender debe existir una apropiada interiorización de conceptos, su respectivo embodegamiento en los sistemas representativos del sujeto y luego, su re-utilización, en términos de transferencia, en otras ocasiones o escenarios donde el ambiente, la coyuntura o la vida, le exija utilizarlos.

Las representaciones mentales para este autor se clasifican en tres categorías o sistemas, o conjunto de reglas por medio de las cuáles se puede aprehender aquello que se experimentó en diversos sucesos. Cuando la representación mental acontece por medio de la acción, Bruner le denomina **enactiva**; cuando la representación mental sucede por medio de un dibujo o una imagen, Bruner le denomina **icónica**; y cuando la representación mental sobreviene por el empleo de símbolos como el lenguaje, Bruner le denomina **simbólica**.

El proceso de instrucción bruneriano es eminentemente social; este proceso depende en gran medida de los agentes de la cultura. La erudición instructiva es un esfuerzo por espolear y modelar el crecimiento; por lo tanto, se deben tener en cuenta las normas y estándares del precitado fenómeno.

Una de las principales características de la teoría de la instrucción bruneriana es que es **prescriptiva**, esto quiere decir que para adquirir conocimiento y las habilidades, primero se definen las reglas y los procedimientos. Esto colisiona con uno de los atributos de la teoría del aprendizaje, la cual es **descriptiva**, lo cual quiere decir que define lo que acontece después se manifiesta un determinado hecho.

La motivación se observa como recurso del aprendizaje, dice Méndez Barrantes (2005, p. 76) explicando a Bruner que “el primer paso para un aprendizaje significativo es lograr que el individuo esté motivado”; es decir, que posea un interés intrínseco en los contenidos, experiencias prácticas o controversias que se den en el seno del aprendizaje.

De acuerdo con Bruner (1963, 1966, 1987), la motivación depende en gran medida de lo que él denominó **activación**; lo que quiere decir que todo aquello que funcione como agente de instrucción, logre despertar en los individuos un sentido de activación y deseo de conocer y dominar los fenómenos objeto de conocimiento.

La teoría bruneriana también recurre a otro recurso que él denominó **mantenimiento**; esto quiere decir, que no es suficiente con activar a los individuos sujetos de aprendizaje, es necesario que ellos mantengan el provecho, la inquisición y la expectación por aprender a lo largo del tiempo, en que los individuos se prestan a llevar a cabo sus tareas rutinarias.

Bruner (1963, 1966, 1987), sostiene que el aprendizaje debe ser dirigido, no debe dejarse de informar a los individuos pistas, pasos y métodos por medio de los cuales pueden sacar provecho de las experiencias y para re-crear nuevo conocimiento; a esta actividad de orientar el aprendizaje Bruner le denomina **dirección**.

Otro de los conceptos importantes de la teoría de Bruner es lo que él denominó **grado de evolución cognoscitiva**; significa un método de medición del progreso cognoscitivo, no exactamente una medición del grado de la inteligencia.

Para Bruner (1987) el aprendizaje debe ser tutelado, dirigido, no es un proceso de auto-aprendizaje, lo cual no quiere decir que no exista este fenómeno, sino que, en aras del perfeccionamiento y buen uso de los recursos, el aprendizaje debe poseer dirección.

Los **recursos instruccionales** y el **ritmo del aprendizaje** son otros dos conceptos importantes en la teoría de Bruner, así como el grado de galardones, distinciones y escarmentos, los cuales asegura Bruner deben presentarse en el proceso del aprendizaje.

El aprendizaje es para Bruner (1987) el desarrollo de capacidades para resolver problemas y deliberar sobre la realidad que se afronta; por lo tanto, aprender es algo más que conocer ese algo, para Bruner tan importante es el área cognoscitiva como el área psicomotora y socio-afectiva del individuo, sujeto de aprendizaje.

Bruner (1963) apunta que revelar un pasaje no es ingeniar todo; el develamiento no acontece por eventualidad, no es tanteo y resbalón. Bruner favorece la idea de crear un ambiente especial para que acontezca el aprendizaje, Bruner propone modalidades y estrategias de aprendizaje de discusión activa, el planteamiento de problemas, las ilustraciones analizadas, el seguimiento de tendencias particulares hacia la inquisición, la imaginación y la solución de problemas.

Para Bruner (1963) la secuencia de las nociones o porciones de conocimiento ya procesado son importantes, porque el nuevo conocimiento creado o transferido debe encontrar compatibilidad con el conocimiento ya poseído por el individuo.

Otro de los aspectos por recalcar en la teoría de Bruner radica en que el individuo debe sentir la emoción de descubrir y de entusiasmarse, al tomar consciencia de que puede desarrollar un proceso creativo, que le permita utilizar su competencia de razonamiento y de resolución de problemas, en consecuencia, la motivación intrínseca es primordial para ejercitar la mente y para hacer uso de la lógica, la imaginación, la curiosidad y la creatividad, Méndez Barrantes (2005).

Por último, vale la pena traer a colación lo sugerido por Bruner en cuanto a técnicas que se pueden utilizar en el proceso de adquisición de conceptos, Bruner (1963, 1966, 1987), alude que, para facilitar la comprensión y la aplicación de la información a la cual, el sujeto se ve sometido en las dinámicas de aprendizaje, sugiere utilizar la técnica del contraste, que consiste en presentar un concepto opuesto al que se pretende adquirir.

2.3.3. Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel, Novak y Gardner

Ausubel (1970), Novak (1977) llevaron a cabo estudios valiosos en materia cognitiva: Estas teorías son satélites o contributivas a la teoría del constructivismo de Piaget, mientras que Ausubel y Novak aplican sus esfuerzos para redactar una teoría con una visión totalizadora del aprendizaje humano. Gardner (1983) en tanto, inicia de exhaustivos estudios bibliográficos y documentales que abarcan elementos neurológicos, psicológicos y socioculturales de la inteligencia humana y llega a concluir que la inteligencia se puede manifestar de múltiples formas, y que sería erróneo correlacionar la inteligencia de un determinado sujeto a un test o escala tradicional de inteligencia

Las inquietudes de Ausubel y Novak partieron de ¿Cómo aprenden y por qué no aprenden los individuos? Estos autores arribaron a un término clave, los conceptos **inclusores**, dice la teoría de estos científicos que la estructura cognitiva del individuo es el resultado de conocimientos que se asocian de acuerdo con elementos que tienen en común; es decir, los denominados conceptos inclusores, los cuales se construyen en los primeros años de vida del sujeto, una vez que el individuo ha captado unos dos mil conceptos, arranca o tiene lugar el fenómeno de la asimilación.

En consecuencia, y de acuerdo con lo que explica Méndez Barrantes (2005) atinente a esta teoría, el aprendizaje consiste en relacionar nueva información con algún concepto ya existente en la estructura mental cognitiva de un individuo y que se acomode o posea significado para el fenómeno que se desea aprender.

Para Ausubel (1970) y Novak (1977), los transcursoes esenciales en la aprehensión o asimilación del conocimiento son la **diferenciación progresiva** y la **reconciliación integradora**, la primera pertenece a la metamorfosis de los conceptos inclusores que se van dando gracias a los nuevos aprendizajes; la segunda es la capacidad de atinar o descubrir similitudes o analogías entre nociones o conceptos, que inicialmente se consideran contradictorias.

Si un determinado individuo no encuentra significado a un fenómeno o materia, no comprenderá el portento y tampoco podrá recordarlo; esto, debido a que no aconteció el fenómeno de la asimilación.

Las redes de información en la mente del individuo van creando estructuras de información, estructuras mentales que almacenan información. Así, un determinado concepto incluso puede sufrir una transformación y con ello, re-inventar o re-diseñar la red de información antigua.

La estructura mental dice Méndez Barrantes (2005) se edifica por medio de nociones interconectadas que proporcionan la asimilación de rudimentos nuevos. Los llamados viaductos cognoscitivos u ordenadores delanteros, descritos por Ausubel, favorecen la asimilación.

Para crear el puente cognitivo es necesario que el individuo posea la consciencia de la tenencia de ideas ya elaboradas que se relacionan con el tema de estudio. A esto Ausubel le denomina *organizador previo*, el cual posee la función de disminuir la distancia entre lo que el individuo ya conoce y el nuevo concepto, lo cual deriva en un acertado aprendizaje del fenómeno objeto de aprehensión.

A este modo de concebir el aprendizaje se le denomina aprendizaje significativo, Ausubel (1970); el aprendizaje significativo es el proceso por el cual “se relaciona nueva información con algún aspecto ya existente en la estructura cognitiva de un individuo y que sea relevante para el material que se intenta aprender” Méndez Barrantes (2005, p. 91)

El proceso mediante el cual acontece este fenómeno de asimilación lo clasifican estos autores de acuerdo con el estilo de aprendizaje de un sujeto determinado; puede ser holista o globalizador o bien estilo analista o detallista.

Explica Méndez Barrantes (2005) que en el estilo integral u holista, el sujeto absorbe fundamentalmente la globalidad de un contenido, de un tema de estudio, dando menos jerarquía a los fragmentos. Por el contrario, el individuo analista se contiene en los pormenores y paulatinamente llega a percibir el agregado de la inquisición aprendida.

Howard Gardner por su parte plantea una disyuntiva en relación con la inteligencia ¿Qué es la inteligencia, es una capacidad global o es el desarrollo de aptitudes en el ser humano?

Para Gardner (1983, 1995) la inteligencia, la razón, la lógica y el conocimiento no son sinónimos, pero la mayoría de la gente no sabe cómo llevar a cabo las respectivas diferencias.

Este autor explica que el ser humano posee por lo menos siete formas de inteligencia que él clasifica como la lingüística, la lógico-matemática, la espacial, la musical, la corporal-quinestésica, la interpersonal y la intrapersonal.

Las repercusiones más importantes de la teoría de Gardner para la gestión del aprendizaje organizacional radican, desde mi punto de vista, en tres de las inteligencias definidas por él; a saber: la inteligencia lingüística, la interpersonal y la intrapersonal.

Para definir una inteligencia Gardner aborda criterios sociales, biológicos y psicológicos. Sociales porque la inteligencia es una habilidad valorada por el grupo humano o cultural; la inteligencia anuncia destrezas por medio de un sistema simbólico como el lenguaje.

Biológicas, porque la inteligencia, según el modo de pensar de Gardner, se basa en la identificación de funciones mentales con determinadas áreas del cerebro, evidencia hallada por neurólogos; la prueba de ello es que si un sujeto sufre un incidente y se le estropea una zona delimitada del cerebro, aunque le despoja de ciertas pericias, no afecta a otras; por lo tanto, como dice Méndez Barrantes (2005, p. 102) “se puede pensar que las destrezas están relacionadas con una inteligencia”; y psicológicas porque la inteligencia se basa en la identificación de operaciones mentales que sirven de base.

Para Gardner (1983) la inteligencia debe ser considerada como un potencial para la acción, pero no la acción misma, los sistemas sensoriales no constituyen inteligencias por sí mismos, tampoco los mecanismos de cálculo mental.

Para los propósitos de este estudio, las inteligencias personales, son las que coadyuvan al perfeccionamiento de la teoría del aprendizaje organizacional, la capacidad que posee el individuo de comunicar sus ideas, la auto auscultación que le permita acomodarse al entorno laboral, cultural de la determinada organización y la capacidad de relacionarse con otros compañeros trabajadores y con el tinglado de personas que afectan los resultados de la entidad.

2.3.4. Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura

Albert Bandura (1977a, b) tomó como base las labores de Skinner y se dedicó a demostrar primeramente, la manera en los sujetos consiguen nuevas conductas, imitando los modelos de roles, procedimiento conocido como aprendizaje vicario por haberlo llevado a cabo otro, y explorando después el procesamiento cognitivo de las señales y de sus consecuencias.

El enfoque de Bandura sigue la idea de Skinner (1938) de que la conducta se rige por señales y consecuencias ambientales, pero agregó que los procesos cognitivos o mentales afectan la manera en que un individuo responde al entorno.

Kreitner & Kinicki (1997: 238) afirman que “Bandura considera los factores dentro del individuo, mientras que el modelo operativo se queda fuera de la persona. Esta ampliación recibe el nombre de aprendizaje social”.

Existe un concepto en esta teoría denominado **autorreconducción** [ARC], Bandura situó la ARC en el contexto del aprendizaje social con la siguiente observación traída colación por Kreitner & Kinicki (1997):

“[Una] característica distintiva de la teoría del aprendizaje social es el papel prominente que asigna a las capacidades autorregulatorias. Preparando incentivos ambientales, generando apoyos cognitivos y produciendo consecuencias para sus propias acciones, las personas pueden ejercer un cierto grado de control sobre su propia conducta” Bandura (1977 a, p. 13).

En otras palabras, en la medida en que uno pueda controlar su entorno y las representaciones cognitivas que se disparan del entorno, uno será propietario y amo de su propia conducta. La autorreconducción del comportamiento es la modificación del proceder particular del sujeto vía captura, procesamiento y reconducción de las señales, que alteran o afectan los procesos cognitivos y sus consecuencias. De modo tal que el autocontrol es la disposición en que las personas observan y fiscalizan su propia diligencia expresiva, Kinicki & Kreitner (2003) y Kreitner & Kinicki (1997).

Algunos comentarios que genera esta teoría es que el autocontrol es más defendible en términos éticos que las técnicas de control del comportamiento impuestas desde fuera, es más defendible cuando se utiliza el ARC para enriquecer el puesto de trabajo, la modificación de la

conducta o el desarrollo de la organización, otras dicen que la ARC es un sustituto del liderazgo jerárquico.¹⁶

Para nuestros propósitos, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento organizacional, esta teoría enlaza bien con algunas buenas prácticas que se aplican hoy en las empresas, como la sesión de poder [empoderamiento, facultación], también lo son los equipos de autogestión y la gestión de la calidad total.

La virtud de la teoría radica en que el sujeto se responsabiliza de la calidad del producto, servicio, operación, tarea o proceso, para el cual trabaja en forma individual o en equipo; esto lo faculta para utilizar toda aquella herramienta [en este caso la ARC] para llevar a cabo su cometido; es la fuente de un concepto conocido como sinergia.

2.3.5. Teoría del Aprendizaje de Vigotsky

La teoría de Lev Vigotsky se fundamenta esencialmente en el aprendizaje sociocultural de cada individuo y por consiguiente, en el medio en el cual se desarrolla¹⁷. Vigotsky (2000) considera el aprendizaje como uno de los componentes cardinales del desarrollo. En su modo de ver este fenómeno, la mejor instrucción es la que se anticipa al desarrollo. En el modelo de aprendizaje que suministra, el contexto irrumpe con un rol medular. La interacción social se transforma en la excitatriz del perfeccionamiento.

Vigotsky acuña el concepto de 'zona de desarrollo próximo' [ZDP]¹⁸, que es el trecho entre el nivel real de desarrollo y el nivel de desarrollo potencial. Para establecer esta noción, hay que apalear a dos componentes: la preponderancia del contexto social y la capacidad de emulación.

Aprendizaje y desarrollo son dos procedimientos que interactúan. El aprendizaje ha de ser proporcionado con la correspondencia del desarrollo del sujeto. El aprendizaje se origina más expeditamente en contextos colectivos. La interacción con los demás agentes de información

¹⁶ *Cfr.*: Kreitner & Kinicki (1997: 238), *apud*, Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, p. 158.

¹⁷ Véase Caldeiro Graciela (Paula) ©2005, *Vigotsky, Teoría Socio Histórica* [en línea], Idóneos, < <http://vigotsky.idoneos.com/> > [Consulta: 03 de febrero de 2008].

¹⁸ Para más información sobre este concepto véase la obra que Caldeiro cita sobre BAQUERO, R. (1996), "La Zona de Desarrollo Próximo y el análisis de las prácticas educativas", en: Vigotsky y el aprendizaje escolar, Aique, Buenos Aires, pp.137-167.

facilita el aprendizaje. En el modo de pensar de Vigotsky, la única buena enseñanza es la que se adelanta al desarrollo. La idea central de la ZDP se complementa considerando los siguientes aspectos:

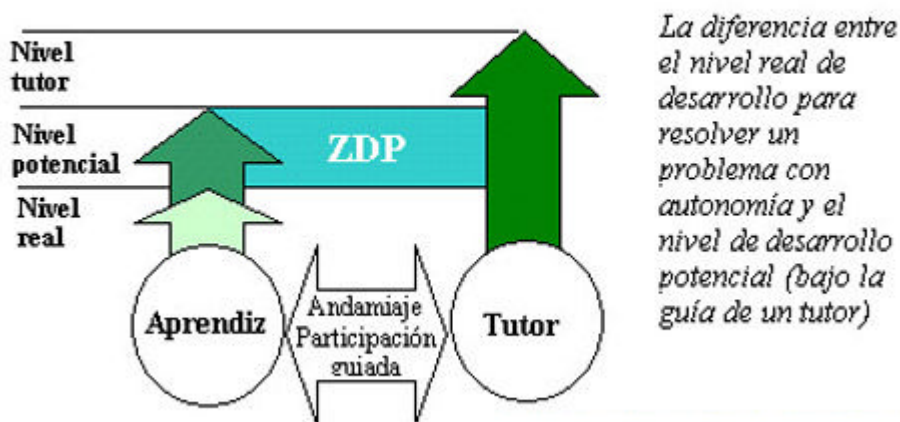
1. Lo que hoy se lleva a cabo con la colaboración de una persona más versada en el dominio de una determinada actividad, en un futuro se llevará a cabo con autonomía.
2. La autonomía en el desempeño se logra a través de la asistencia dinámica entre aprendizaje y desarrollo.
3. La ZDP remite a los procesos constitutivos de lo que Vigotsky llamó: Procesos Psicológicos Superiores.
4. El apoyo proporcionado por el sujeto más preparado debe aglutinar ciertas características, tema sobre el cual Vigotsky guardó silencio.

La teoría de Vigotsky describe como el ser humano ya transporta consigo una compilación genética o 'línea natural del desarrollo' también denominado código cerrado, la cual está supeditada al aprendizaje, en el instante cuando el sujeto interactúa con el medio ambiente¹⁹.

La teoría vigotskiana incorpora la interacción sociocultural, contrario de lo que manifiesta Piaget. Asegurar que el individuo se forma en un aislamiento no es posible en el modo de ver el fenómeno por parte de Vigotsky. Al contrario, es de una interacción, donde surgen agentes mediadores que conducen al sujeto a desplegar sus competencias cognitivas. A este aspecto se refiere el concepto de ZDP. Lo que el sujeto pueda llevar a cabo por sí mismo, y lo que pueda crear con el apoyo de otros agentes de mediación; la ZDP es la distancia que exista entre uno y otro.

¹⁹ Para un abordaje directo, véase la obra de Vigotsky (Lev) (2000), *El Desarrollo de los procesos psicológicos superiores*, Barcelona, Editorial Crítica, ISBN: 84-8432-046-4, traducción castellana de Silvia Furió.

Figura No. 20: Zona de Desarrollo Próximo de Vigotsky
Zona de desarrollo próximo (ZDP)



Fuente: Caldeiro Graciela (Paula) ©2005, *Vigotsky, Teoría Socio Histórica* [en línea], Idóneos, <<http://vigotsky.idoneos.com/index.php/293538>> [Consulta: 03 de febrero de 2008].

El concepto de ser humano de Vigotsky es constructivista exógeno, reflexiona al sujeto activo, edifica su oportuno aprendizaje a partir de la persuasión estimulante del medio social, mediatizado por un agente y transportado por el lenguaje.

El concepto de 'desarrollo cognitivo' de Vigotsky es de un producto de la socialización del sujeto en el medio; se manifiesta por circunstancias inter-psicológicas, que posteriormente son adjudicadas por el sujeto como intra-psicológicas.

En el modelo de Vigotsky existen los denominados «procesos psicológicos elementales» [PPE], los cuales son comunes al hombre y a otros animales superiores, y se corresponden con la línea natural de desarrollo; por ejemplo, la memoria y la atención. Los «procesos psicológicos superiores» [PPS], que se caracterizan por ser específicamente humanos, y se desarrollan en los niños a partir de la incorporación de la cultura.

A partir de la perspectiva vigotskiana, las interacciones sociales y las representaciones de intervención semiótica, son la unidad de análisis de base, sobre la cual, se revelan los asuntos de subjetivación personal. Desemejantes prácticas formativas y culturales, pueden engendrar disparejos procedimientos de perfeccionamiento.

Los PPS se subdividen en rudimentarios y avanzados. En tanto que los primeros se desdoblan tan solo por el hecho de participar en una cultura con su lengua respectiva, los segundos demandan de la instrucción, lo cual presume un cerco asociativo específico: la institución de enseñanza. El idioma escrito y los conceptos científicos son ejemplos de PPS avanzados.

Figura No. 21: Clasificación de los Procesos Psicológicos de Vigotsky



Fuente: Caldeiro Graciela (Paula) ©2005, *Vigotsky, Teoría Socio Histórica* [en línea], Idóneos, <<http://vigotsky.idoneos.com/index.php/293537>> [Consulta: 03 de febrero de 2008].

La teoría de Vigotsky presenta la denominada ley de doble formación. De acuerdo con Vigotsky, la institución de los PPS demanda de la existencia de componentes y pasos psicológicos que admitan el señorío paulatino de los elementos culturales y la ordenación del propio comportamiento.

En el perfeccionamiento cultural del sujeto, toda situación aparece dos veces. Primero a nivel social (inter-psicológica) y luego, a nivel individual (intra-psicológica), véase figura No. 19. Esto puede destinarse equivalentemente a la atención voluntaria, a la memoria lógica y a la formación de conceptos, de modo que todas las funciones psicológicas se originan como relaciones entre seres humanos.

El lenguaje es el ejemplo por antonomasia, puesto que plasma el doble credencial de ilustrar los PPS y, es el aparejo medular de interposición para la interiorización de los PPS.

Figura No. 22: Ley de doble Formación de Vigotsky

Ley de Doble Formación (LDF)

Fuente: Caldeiro Graciela (Paula) ©2005, *Vigotsky, Teoría Socio Histórica* [en línea], Idóneos, <
<http://vigotsky.idoneos.com/index.php/293536> > [Consulta: 03 de febrero de 2008].

El concepto de aprendizaje de Vigotsky está determinado por el medio en el cual se despliega y su zona de desarrollo próximo o potencial. Las influencias ambientales se manifiestan por las circunstancias ambientales y esto provoca la formación de estructuras más complejas.

El concepto de 'andamiaje' de Vigotsky está relacionado con una situación de interacción entre un sujeto de mayor experiencia y otro de menor experiencia, en la que el propósito radica en la transformación del iniciado en perito. La actividad posee una característica colaborativa. Las particulares del andamiaje son: a) Es ajustable: de acuerdo con el nivel de competencia del novicio y los avances que se produzcan; b) Es temporal: porque si se vuelve repetido no cumple con el objetivo de obtener la autonomía; c) Es audible y visible: a efectos de que se comisione un control gradual de las actividades sobre el sujeto menos experto y que éste reconozca.

Vigotsky impugna plenamente las orientaciones que someten la psicología y el aprendizaje, a una escueta recolección de reflejos o agrupaciones entre estímulos y respuestas. Existen apariencias concretamente humanas no reducibles a asociaciones, tales como la conciencia y el lenguaje, que son parte de la psicología.

A diferencia de otras posiciones, como la piagetiana, Vigotsky reconoce la jerarquía del aprendizaje asociativo, pero lo califica como notoriamente limitado. El conocimiento no es un objeto que se pasa de uno a otro, sino que es algo que se edifica por medio de procedimientos y destrezas cognoscitivas que se estimulan en la interacción social.

Vigotsky señala que el perfeccionamiento intelectual del individuo es inconcebible como emancipado del medio social donde está zambullida la persona. Para Vigotsky, el progreso de las funciones psicológicas superiores se da incipiente en el plano social y posteriormente, en el nivel individual.

En sus estudios sobre la formación de conceptos, Vigotsky establece una pirámide en la cual jerarquiza diferentes formas de conocimiento, véase figura siguiente.

Los conceptos espontáneos de Vigotsky se ubican en dos categorías: a) Cúmulos no organizados o conglomeraciones concentradas: agrupación de cuerpos dispares sin ninguna base común, muy parecido al símbolo; b) Pseudos conceptos: Aglomeran objetos apropiadamente, pero, a partir de apariencias sensoriales colindantes, sin que el sujeto tenga una idea estrecha de los atributos comunes de los objetos.

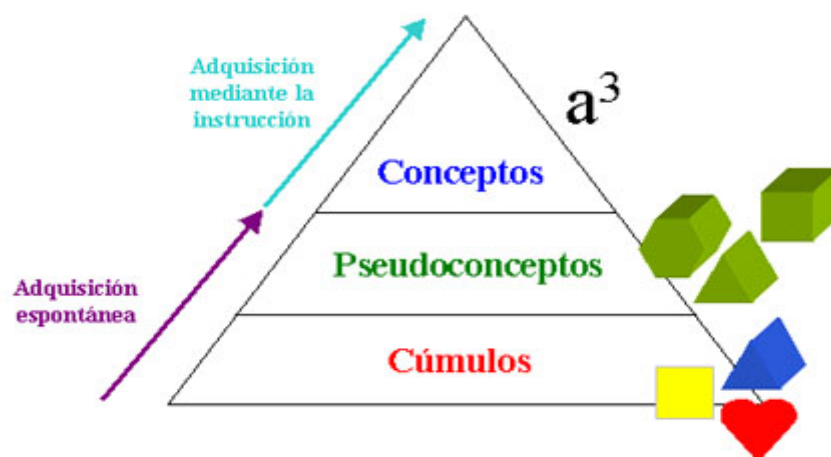
Los pseudos conceptos no sólo florecen en el pensamiento infantil, porque aunque a partir de la adolescencia, los sujetos ya son capaces de formar auténticos conceptos, los adultos conviven simultáneamente con ambas formas de pensamiento. En la medida en que los pseudos conceptos se instauran en una generalización de cataduras generales, constituyen una ruta en la procesión de los conceptos genuinos, al mismo tiempo se conciben nociones permisibles o la contemplación de un atributo constante en una serie de objetos.

Los conceptos científicos de Vigotsky poseen tres características, aparte de ser adquiridos a través de la instrucción. Se identifican porque: a) Constituyen fragmento de un sistema; b) Se obtienen a través de una toma de conciencia de la propia actividad y, c) Envuelven una relación espacial con el objeto, apoyada en la internalización de la esencia del concepto.

Dado que los conceptos científicos son alcanzados por razón de la ilustración, se alcanzan por el pasaje inverso seguido por los conceptos espontáneos; esto significa, que en tanto que los primeros van de lo abstracto a lo concreto, los segundos van de lo concreto a lo abstracto.

Estos abordajes permiten levantar un listado de criterios vinculantes que la organización inteligente debe atender para llevar a cabo un trabajo de aprendizaje y de gestión del conocimiento mucho más exacto y con herramientas conceptuales probadas y aprobadas.

Figura No. 23: Conceptos Espontáneos-Conceptos Específicos de Vigotsky



Fuente: Caldeiro Graciela (Paula) ©2005, *Vigotsky, Teoría Socio Histórica* [en línea], Idóneos, <<http://vigotsky.idoneos.com/index.php/314925>> [Consulta: 03 de febrero de 2008].

2.3.6. Teorías de la Inteligencia

¿Qué es la inteligencia? ¿Dónde se localiza la inteligencia? Es oportuno ventilar en el marco teórico de esta investigación, el concepto de inteligencia. Wei Choo (1999), Nonaka (1991), Garvin (1993), Senge (1998), Bueno (1999), Plaz (2005) y algunos escasos tratadistas de la gestión del conocimiento y de las organizaciones inteligentes, parten de un concepto de inteligencia convencional, predomina en ellos el concepto de inteligencia propuesto por Piaget y sus colaboradores, en materia de aprendizaje también asumen posiciones compartidas con Ausubel (1970), Novak (1998), Bruner (1978) y Gardner (2001), estudiosos de la inteligencia y del aprendizaje.

Sin embargo, además de estos, existen otros tratadistas de la inteligencia y en aras de abarcar otras posiciones epistemológicas, me parece pertinente abordar los trabajos de Robert Sternberg y de Douglas Detterman.

2.3.6.1. ¿Dónde se localiza la Inteligencia?

Sternberg (1992) manifiesta que existen dos docenas de definiciones de inteligencia²⁰, entre las cuales hay afinidades y coincidencias. Desde las afinidades y coincidencias, se presenta un

²⁰ Véase Sternberg (Robert): «Un esquema para atender las concepciones de la inteligencia» en Sternberg (Robert) y Detterman (Douglas) [1992]: *¿Qué es la inteligencia? Enfoque actual de su naturaleza y definición*, Madrid,

acercamiento de las teorías de la inteligencia, de acuerdo con el trabajo clasificatorio de Sternberg.

Los autores citados por Sternberg señalan tres principales localizaciones de la inteligencia:

1. La inteligencia está en el individuo.
2. La inteligencia está en el ambiente.
3. La inteligencia está en la interacción entre individuo y ambiente.

No obstante, dentro de esta clasificación, se pueden localizar estadios intermedios o específicos para ubicar el concepto.

Los autores que identifican la inteligencia como algo que está dentro del sujeto, parecen estar de acuerdo con tres aspectos o niveles de análisis: un estadio biológico, un estadio molar [cognitivo-motivacional] y un estadio conductual.

Dado que la inteligencia se encuentra dentro del individuo, puede ser considerada en el contexto de la evolución o en el contexto de la genética de cada especie concreta y en la genética de intraespecies.

La inteligencia dentro de los organismos es función de las estructuras orgánicas, por ejemplo los hemisferios cerebrales, o bien es una función de los procesos neuronales que suministran potencias evocadas. También es posible considerar la inteligencia como la interacción entre estructuras orgánicas con procesos orgánicos.

La inteligencia a nivel molar enfatiza dos principales factores del funcionamiento mental: la cognición y la motivación.

Dentro de la cognición, los autores consideran dos principales tipologías de cognición, a saber, la metacognición y la cognición ordinaria. La metacognición aborda al conocimiento y al control de la cognición del individuo. La cognición ordinaria se refiere a lo que es conocido y controlado por la metacognición. Esta teoría de la inteligencia establece diferencias entre aspectos de proceso y de conocimiento.

Sternberg (1992) explica que un ejemplo de metacognición como conocimiento, es la conciencia de lo que conocemos y de lo que desconocemos, en tanto que la cognición como conocimiento es el conocimiento mismo.

Los procesos de la cognición son múltiples, poseen una serie de procesos implicados en la atención selectiva, el aprendizaje, el razonamiento, la solución de problemas y la toma de decisiones. Los procesos y el conocimiento interactúan entre sí y esta interacción tiene lugar mediante un aprendizaje, que implica procesos que recurren a conocimientos anteriores para avanzar hacia conocimientos nuevos.

La metacognición y la cognición interactúan como lo hacen los procesos y los conocimientos, Sternberg (1992, p. 22) afirma que:

“para funcionar inteligentemente, uno tiene que cambiar su propia metacognición para acomodarla a su cognición, y viceversa. Cuando uno aprende cosas nuevas, tienen que tener en consideración este nuevo aprendizaje para comprender qué es lo que puede hacer”.

Los autores que clasifican la inteligencia por medio de un enfoque motivacional, sostienen que la inteligencia es más que un fenómeno cognoscente; es preciso en este enfoque tener en cuenta la motivación. Esto es así, afirman Sternberg y Detterman (1992, p. 22), porque “gran parte de la cognición está motivada (algunos dirán que toda ella) y la propia motivación para conocer puede determinar la cantidad y la calidad de dicha cognición”.

En el enfoque motivacional de la inteligencia se apuntan dos de sus propiedades distintivas: el nivel de la motivación y su respectiva dirección. Puede que un sujeto esté motivado por aprender, pero esta motivación es exclusiva de una cierta clase de aprendizaje; es decir, posee dirección. El nivel de interacción entre motivación y dirección condiciona el aprendizaje.

La inteligencia vista desde la perspectiva conductual no observa 'dentro' de la cabeza del individuo, sino que mira fuera de ella, escudriña más en lo que la persona hace que en lo que la persona piensa. Los teóricos de esta corriente aseguran que la inteligencia reside en la propia conducta, en el lugar del funcionamiento mental que es anterior a dicha conducta. Este enfoque conductual de la inteligencia se concreta especialmente en tres campos: académico, social y práctico.

Este enfoque presenta algunos problemas; por ejemplo ¿la conducta artística o la conducta de la danza son 'inteligentes' en el sentido normal de la expresión o caen dentro de otro campo? Es decir, ¿hasta dónde se extiende la conducta inteligente?

Otros de los enfoques que sobre la inteligencia se han manifestado, es aquel que opina que la inteligencia se localiza en el ambiente, como una función de la cultura y de la sociedad del individuo o como una función del lugar que un determinado sujeto ocupa dentro de su cultura y de su sociedad.

El anterior acercamiento manifiesta que la cultura determina la naturaleza de la inteligencia y determina quién posee cierto nivel de inteligencia, mediante procesos de clasificación y de atribución. Sternberg (1992, p. 25) señala que:

“[...] lo que la cultura, la sociedad o la situación de la persona dentro de la cultura y de la sociedad juzgan que es inteligente, estará generalmente en función de las demandas del medio en que las personas viven, de los valores que las personas poseen dentro de este medio y de la interacción entre demandas y valores”²¹.

El último enfoque señalado por Sternberg (1992) es que la inteligencia se localiza en la interacción entre el individuo y el ambiente, el entresijo estipulado por este enfoque es ¿cómo actúa el individuo mental y conductualmente en diversos medios ambientales? Los individuos no piensan ni se comportan de forma inteligente en el vacío, de igual forma, la cultura y la sociedad no pueden establecer unas pautas de lo que es la inteligencia, sin referirse en forma alguna a lo que las personas realizan en una cultura o sociedad determinada.

Lo oportuno de haber abordado este planteamiento es delimitar qué tipo de concepto de inteligencia se le etiqueta a las entidades cuando se habla de organizaciones inteligentes, o bien, si es necesario desarrollar una nueva concepción de la inteligencia para comprender la frase 'organizaciones inteligentes'.

2.3.6.2. Concepto de Inteligencia de Piaget

El concepto de inteligencia de Jean Piaget lo presenta Méndez Barrantes (2005), afirma esta autora que Piaget concibe la inteligencia humana como una expresión superior de

²¹ Véase Sternberg (Robert): «Un esquema para entender las concepciones de la inteligencia» en Sternberg (Robert) y Detterman (Douglas) op cit., 1992, p. 19.

adaptabilidad de los seres vivos; en consecuencia, para Piaget la inteligencia es la capacidad del individuo para adaptarse a las condiciones del entorno.

2.3.6.3. Concepto de Inteligencia de Gardner

Howard Gardner (2001) de la Universidad de Boston y del Proyecto Zero de Harvard, sostiene que la inteligencia es un potencial vital-psicológico que procesa información para la generación de derivados inteligentes por ejemplo: resolver situaciones problemáticas y para el diseño-generación de productos. Este potencial de inteligencia puede llegar a ser activado o no; este aspecto denota el rol que juega el contexto cultural donde el individuo se desenvuelve.

Departiendo sobre su concepto de inteligencia, Howard Gardner afirma:

“[...] Empecé definiendo una *inteligencia* como «la capacidad de resolver problemas o de crear productos que son valorados en uno o más contextos culturales» [...] [ahora] defino inteligencia como «un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura». Este modesto cambio en la formulación es importante porque indica que las inteligencias no son algo que se pueda ver o contar: son potenciales —es de suponer neurales— que se activan o no en función de los valores de una cultura y de las decisiones tomadas por cada persona y su familia, sus enseñantes y otras personas [...]”, Gardner (2001, p. 45).

Gardner acentúa el requerimiento de percibir la inteligencia supeditada a las desiguales variedades de discernimiento, que suceden de forma original en el contexto habitual, enfatizándose principalmente en los contenidos epistemológicos de la inteligencia. Reflexiona que no existe una impar e ideal inteligencia, propone en consecuencia, inteligencias múltiples y autónomas²². Conceptúa, al mismo tiempo, que nuestra agudeza sobre las precitadas inteligencias, se ensanchará únicamente si nos separamos de los estudios de laboratorio y, nos aproximamos a una visión de la interacción del sujeto con el contexto diario. Algunas de las inteligencias propuestas por Gardner son: intrapersonal, interpersonal, corpóreo-cinestésica, espacial, musical, lógico-matemática y lingüística, entre otras.

²² Véase Gardner (Howard): «La decadencia de los test de inteligencia» en Sternberg (Robert) y Detterman (Douglas) [1992]: op cit., p. 92.

2.3.6.4. Concepto de Inteligencia de Detterman

Douglas Detterman de la Universidad de Case Western Reserve, Cleveland, Ohio, concibe la inteligencia como un “conjunto limitado de aptitudes independientes que actúan como un sistema complejo”²³; en consecuencia, la inteligencia se asemeja a una trama enmarañada, constituida de autónomos procedimientos cognoscentes. Estos procedimientos favorecen el surgimiento de un agente o factor universal. Detterman considera que la inteligencia está en función de muchos elementos correlacionados, los cuales, en forma confederada e individual ejercen su labor.

2.3.6.5. Concepto de Inteligencia de Sternberg

Robert Sternberg (1992) de la Universidad de Yale, propone que la inteligencia debería ser abordada como un fenómeno de auto regencia intelectual; es decir, lleva a cabo un paralelismo fenomenológico entre inteligencia por un lado y gobernanza por otro. Opina que la inteligencia nos suministra recursos para administrarnos a nosotros mismos²⁴. De forma tal que, nuestras reflexiones y comportamientos se esquematizan congruente y conscientemente, en relación con nuestros propios requerimientos interiores, y en relación con los requerimientos del contexto ambiental donde nos movemos.

Partiendo de la analogía precitada, Sternberg pretende explicar la similitud entre inteligencia y las funciones de la administración, los diversos niveles de gestión, las diversas maneras de administrar y gobernar, el ámbito de la gobernanza, la visión política de la gobernanza y la eficacia de la regencia.

Para los propósitos de este marco teórico, resalta la importancia de ajustarse a los criterios que manifiestan que la inteligencia se localiza en la interacción dinámica del individuo con su entorno. A partir de este concepto, se puede colegir que la inteligencia de la organización consiste en un conjunto de esquemas, pautas y procesos que le permiten a la organización relacionarse en forma provechosa con el contexto, interpretando de dicho contexto los elementos que necesita para su accionar y enviándole a dicho contexto, nuevos elementos, que incrementan de alguna forma la complejidad del ambiente.

²³ Véase Douglas (Detterman): «La inteligencia humana es un sistema complejo de procesos distintos» en Sternberg y Detterman [1992], op cit., p 76.

²⁴ Véase Sternberg (Robert) (1992b): «La inteligencia es el auto gobierno mental» en Sternberg y Detterman [1992], op cit., p 168.

2.4. Teorías de la Motivación

A continuación se abordarán una serie de modelos teóricos sobre la motivación que guardan correlación con el tema y el problema objeto de investigación; algunas interrogantes marcan la pauta antes de ingresar a los siguientes contenidos, entre tales preguntas se encuentran: ¿Qué es la motivación? ¿Por qué se necesita un ser humano motivado dentro del contexto laboral? ¿Qué modelos de motivación están al alcance para utilizarlos en los procesos de conducción de la organización inteligente?

La motivación constituye un razonamiento mental, un tanteo iniciador de una diligencia o de una acción para respaldarse a llevarla a cabo con rendimiento y esmero. Existen diversas teorías sobre la motivación, para efectos del presente marco teórico se abordarán las proposiciones que se suministran un aporte sustancial a la investigación.

Los modelos que se estudian son los siguientes: Modelo de características laborales de Hackman y Oldham; modelo de la autoeficacia de Bandura; modelo de motivación intrínseca de Edward Deci y Richard Ryan (Ryan y Deci 2000); modelo de la equidad de Adams; modelo de expectativas de Vroom; modelo de fijación de metas de Locke y modelo del procesamiento social de la información de Salancik.

Los modelos que fueron estudiados, pero desestimados, son los siguientes: Modelo de las tres necesidades de McClelland; modelo X y Y de McGregor; modelo de jerarquía de necesidades de Maslow; modelo de dos factores de Herzberg y modelo de crecimiento-relación-existencia de Alderfer.

2.4.1. Teoría de las características laborales de Hackman y Oldham

Richard Hackman y Greg Oldham (1976) desarrollaron un rol protagónico en la orientación de las características laborales. Ellos se aproximaron a determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los individuos estén incesablemente e intrínsecamente motivados.

La motivación que procede del interior de la persona, la motivación denominada interna, se genera cuando el sujeto está sumamente seducido con su responsabilidad, por su trabajo, debido a los emociones, estremecimientos y sentimientos internos, auténticos, positivos, que

se forjan por realizar bien las cosas, más que vivir a cuenta de los factores externos, como lo puede constituir los aplausos, elogios o el dinero o el sobresueldo.

Para la gestión del conocimiento organizacional, lograr que un individuo esté motivado con su trabajo, es un elemento *sine qua non*, que favorecerá notablemente el aprendizaje de la persona, del equipo y de la organización. Como elemento positivo, hay que destacar que esta teoría, incorporada a la teoría del aprendizaje organizacional, presionará a los ejecutivos a llevar a cabo re-estructuraciones casi que completas en el modo de liderar la organización, lo cual inverosímil, favorece y estimula el aprendizaje organizacional; es decir verter vino nuevo en odres nuevos.

Estos precitados sentimientos, impresiones y afanes de carácter positivo, disparan un ciclo de motivación auto perdurable. La motivación interna en el trabajo está comprobada por tres estados psicológicos; a su vez, estos estados psicológicos están fomentados por la presencia de cinco dimensiones laborales comunes. El enfoque de la teoría es suministrar la alta motivación interna, mediante el diseño de trabajo que contengan las cinco características laborales comunes.

Los tres estados psicológicos de la teoría del modelo de características laborales definidos por Kreitner & Kinicki (1997) son:

- Sentido de la importancia experimentada: El sujeto debe percibir su trabajo como valioso e importante en algún sistema de valores que acepte.
- Sentido de la responsabilidad experimentada: El sujeto debe creer que es personalmente responsable de los resultados de su esfuerzo.
- Sentido de los resultados: El sujeto debe ser capaz de determinar, sobre una base bastante justa, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.

Estos momentos psicológicos ocasionan motivación interna para el trabajo, incitan a la satisfacción laboral y a la permanencia porque se refuerzan a sí mismos. Si por laguna razón, uno de los tres estados psicológicos recibe un tratamiento inapropiado, la motivación se contrae.

En cuanto a las dimensiones laborales comunes, éstas se constituyen características frecuentes halladas en diversos grados en todos los trabajos. Estas características laborales provocan los tres estados psicológicos precitados, figura No. 24; Kreitner & Kinicki (1997) manifiestan que

cuando se lleva a cabo una combinación de tres de estas características laborales se puede determinar el sentido de la importancia experimentado en el trabajo, veamos:

- Variedad de destrezas: El punto hasta el cual un trabajo necesita que un sujeto lleva a cabo un surtido de operaciones y tareas que le exigen aplicar diversas pericias y aptitudes.
- Identidad de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo demanda que una persona ejecute una pauta de trabajo sumamente identificable, lo que quiere decir que, la consonancia de las tareas es alta cuando una persona labora en un proyecto desde el inicio hasta el final y puede palpar las consecuencias tangibles.
- Importancia de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otros individuos fuera y dentro de la entidad.

La responsabilidad que es posible experimentar es provocada por la característica laboral de la autonomía, la cual se conceptualiza de la siguiente forma:

- Autonomía: El punto hasta el cual el trabajo facilita al individuo percibir la emancipación, la liberación y la circunspección tanto en la programación de turnos como en los procesos aplicados para finalizar el trabajo.

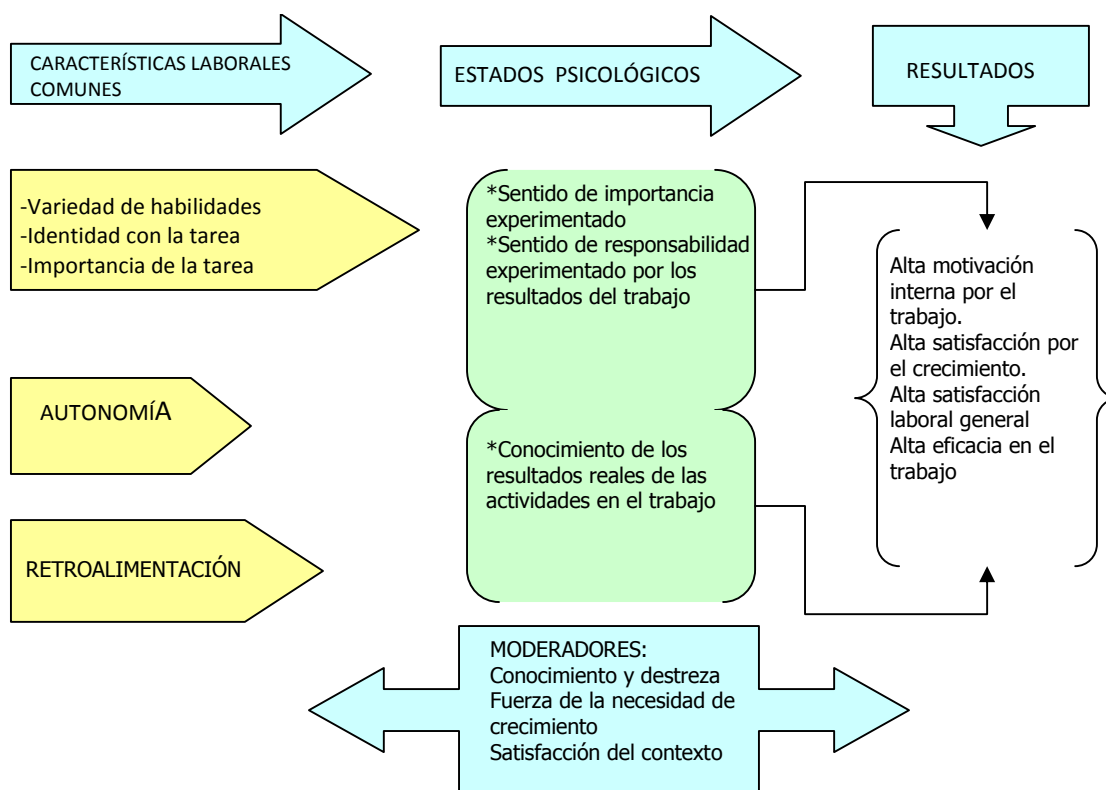
Por último, el conocimiento de los resultados está fomentado por la característica laboral de la retroalimentación, la cual se define como: El punto hasta el cual un sujeto recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con la que está llevando a cabo el trabajo encomendado.

Para los propósitos de esta investigación, es oportuno enfatizar que a un colaborador debe dársele un escenario de trabajo que le permita mejorar sus capacidades en forma incesante, siendo el anterior aspecto un elemento que suministre razones al empleado para que se identifique plenamente con las diligencias de la organización y para que le encuentre significado a su vida de trabajo en equipo.

Los tres aspectos anteriores derivarán en estados psicológicos y emocionales, que en forma mancomunada, son la fuente de la satisfacción personal del los colaboradores que suministran su fuerza de trabajo a la organización, especialmente a la organización que se fundamenta en la búsqueda de información para la creación de nuevos conocimientos.

La figura siguiente reúne los principales fundamentos de esta teoría:

Figura No. 24: Modelo de Características Laborales de Hackman y Oldham



FUENTE: Elaboración propia, con base en Hackman & Oldham (1976) y Kreitner & Kinicki (1997).

2.4.2. Teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura

El abordaje de la teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura, puede apreciarse en Bandura (1977 b), cuando Bandura apunta que la creencia de la gente sobre su eficacia se puede desarrollar por cuatro fuentes principales de la influencia.

1. La manera más eficaz de crear un sentido fuerte de la eficacia surge de la adquisición gradual de complejas capacidades cognitivas, sociales, lingüísticas y físicas a través de la experiencia. Los éxitos construyen una creencia robusta en su eficacia personal. Las faltas la minan, especialmente si ocurren las faltas antes de que un sentido de la eficacia se establezca firmemente.
2. La segunda manera de crear y de consolidar uno mismo la creencia de la eficacia está con las experiencias vicarias proporcionadas por los modelos sociales. Viendo la gente

similar a uno teniendo éxito, se aprende. De la misma manera, observando a otros fallar a pesar de alto esfuerzo, desalienta a las personas de su propia eficacia y mina sus esfuerzos.

3. La persuasión social es una tercera manera de consolidar la creencia de la gente para alcanzar el éxito. La gente que se persuade verbalmente, posee las capacidades para dominar actividades dadas y es probable movilizar mayor esfuerzo y sostenerlo cuando se presentan los problemas.
4. La gente también confía en parte en sus estados somáticos y emocionales y en sus capacidades. Interpretan sus reacciones como muestras de la vulnerabilidad.

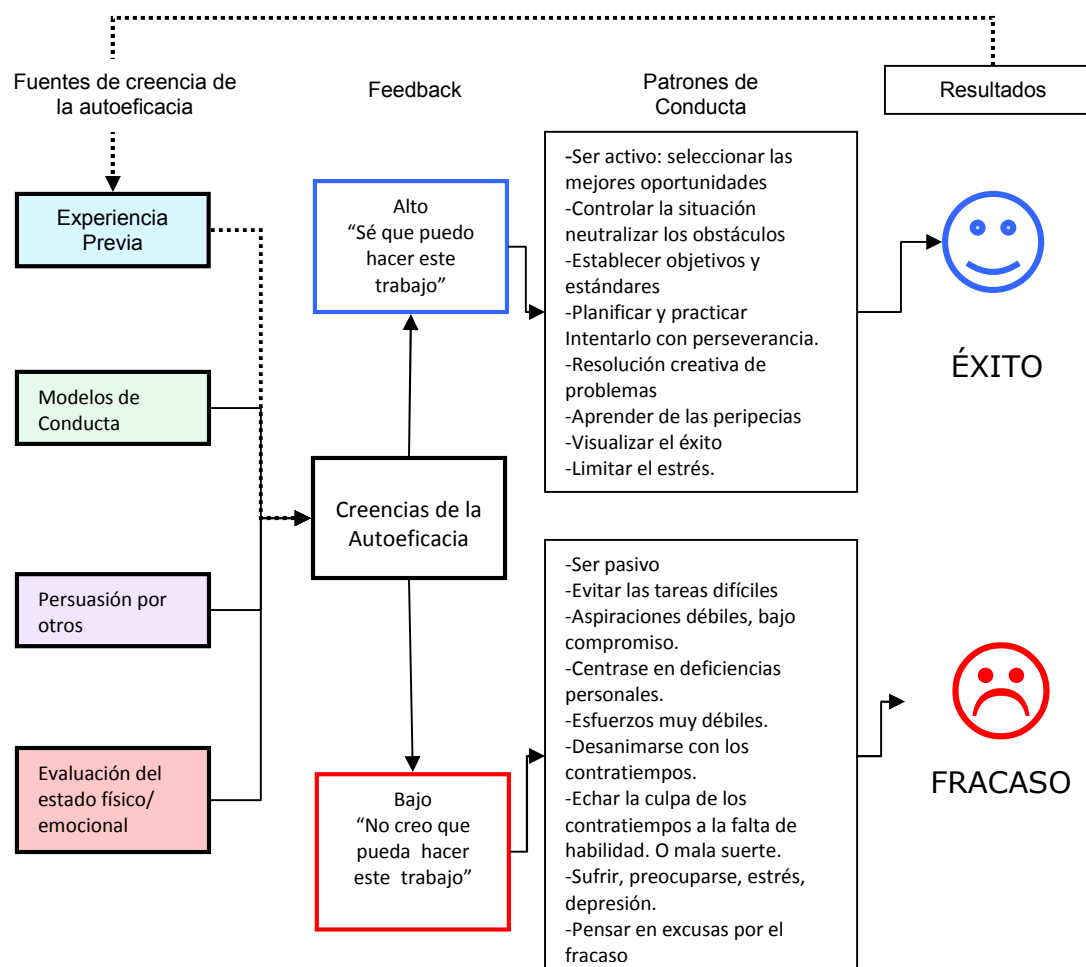
Para los propósitos de percibir una organización inteligente, eficaz en sus labores de estudio de la realidad, captura de datos, procesamiento de cápsulas informativas y creación de rutinas exitosas de trabajo, es necesario que el individuo que labora en su seno, se auto-motive, a través de monólogos de reflexión, sobre sus capacidades internas para el desarrollo de las tareas y diligencias que la organización les plantea a sus miembros.

Si un funcionario puede desarrollar un ejercicio reflexivo de sus competencias y atributos para el despliegue de actividades, esto le suministrará una sostenible fuente de significado, tanto de su participación dentro de la organización como de la naturaleza propia del trabajo que desarrolla la entidad, derivando en ensayos de conductas exitosas y desaprendiendo los comportamientos tóxicos.

Es hora de indicar que el colaborador que presta su servicio a la organización inteligente, no sólo debe llevar a cabo su faena cotidiana de producción de bienes y servicios, sino también debe estar atento a la captura de información y al procesamiento de datos, que le permitan a la organización asociar con otras fuente de ventaja competitiva, para que la entidad se asegure un lugar en el mercado y sobreviva a las continuas olas de cambio que el contexto posee.

Aunque la autoeficacia suena como una especie de magia mental, opera de manera muy sencilla como lo muestra de la figura siguiente:

Figura No. 25: Modelo de la Autoeficacia de Bandura



FUENTE: Modelo tomado de Bandura (1989, a y b) y de Kreitner & Kinicki (1997), adaptado por Méndez Benavides para la investigación.

Esta teoría se resume en que los individuos se programan a sí mismos para el éxito o para el fracaso, ejecutando sus expectativas de autoeficacia. Los resultados positivos o negativos son consecuentemente retroalimentación para la base de experiencia personal del individuo.

Desde el punto del aprendizaje organizacional esta teoría de la autoeficacia puede coadyuvar en el entendido de que los individuos y los grupos requieren obtener resultados altamente positivos en sus actividades laborales y de aprendizaje, para que exista un "feedback" que incremente su sentido de validez.

2.4.3. Teoría de la Motivación Intrínseca de Edward Deci

¿Puede un individuo sentir estímulo alguno por la tarea de doble intención: trabajar y a la vez aprender para sí mismo y para la organización? ¿Qué razones encuentra un individuo para sentir estímulo intrínseco? ¿En qué se fundamenta la motivación que surge del interior del ser humano?

La Teoría de la Auto Determinación [TAD] pudo bosquejarse por un conjunto de tempranos experimentos realizados por Edward Deci (1971, 1985), mostrando que los galardones, premios y recompensas extrínsecos (provenientes del exterior) tales como los pagos monetarios, pueden socavar la motivación intrínseca de la persona (la que surge del interior del ser humano) por premiar la actividad desarrollada.

Este hallazgo fue importante como lo fue la primera evidencia de que el deseo de consecuencias, tales como las recompensas exteriores, pueden tener un no-intencionado resultado de decrecimiento de la motivación interior, la motivación intrínseca; esto debido a que las recompensas extrínsecas colocan límite a la sensibilidad de la auto-determinación de las personas, porque la persona siente que es controlada por las recompensas y premios.

En los últimos años, muchos experimentos publicados –de los cuales se han valido Deci y Ryan (1985)- han provisto suficiente evidencia que soporta el inicial hallazgo de que el galardón extrínseco socava la motivación intrínseca. Este hallazgo fue muy controversial cuando apareció por primera vez, porque pareció contradecir la sabiduría prevaleciente hasta ese momento sobre el comportamiento, el cual sostenía que el cuidadoso uso de la recompensa (o de los refuerzos) hacía más efectivo el acceso a la motivación.

Extraordinariamente, tres décadas después, a pesar de la abundancia de evidencia convincente para soportar el hecho de que la premiación puede socavar la motivación intrínseca, la controversia continúa.

Deci y Ryan (1985, 2000) son los expositores de la Teoría de la Auto-Determinación TAD [*Self-Determination Theory*], la cual es una macro teoría de la motivación humana concerniente con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de contextos sociales.

La TAD se enfoca sobre el grado en el cual, el comportamiento humano es el resultado de la propia voluntad o de la auto-determinación, lo que significa que, las personas endosan sus acciones al más alto nivel de reflexión y comprometen sus acciones con un total sentido de la escogencia. La TAD está basada sobre una orgánica-meta dialéctica-teoría, la cual inicia con la asunción de que la persona es un organismo activo, con tendencias innatas hacia el crecimiento y desarrollo psicológico, que se esfuerza por dirigir desafíos y para integrar sus experiencias dentro de un sentido coherente de sí mismo.

Esta natural tendencia humana no funciona automáticamente; sin embargo, requiere de continuo nutrientes y respaldos surgidos del ambiente social para ordenar su efectivo funcionamiento. Esto significa, que el contexto social puede hacer lo uno o lo otro; es decir, puede respaldar o bien, puede impedir la tendencia natural hacia el compromiso y crecimiento psicológico. Esta es la dialéctica entre el organismo activo y el contexto social, que es la base de la predicción del comportamiento, experiencia y desarrollo de la teoría de la auto-determinación.

Dentro de la TAD, los insumos para un saludable desarrollo y funcionamiento, son especificados utilizando el concepto de las necesidades psicológicas, las cuales son innatas, universales y esenciales para la salud y el bienestar. Las necesidades psicológicamente básicas son de un aspecto natural para el ser humano, lo cual es aplicable a todas las personas, a todo género, grupo o cultura.

Estas necesidades son de continuo satisfechas en las personas que funcionan bien y se desarrollan de un modo saludable; pero, para extender esas rutas de salud y de bienestar, la gente deberá mostrar evidencia de un malestar y evidencia de un mal funcionamiento. El lado oscuro del comportamiento humano y sus experiencias son comprendidos en términos de necesidades básicas que están siendo frustradas.

La TAD es una teoría general de la motivación y de la personalidad que evolucionó desde hace tres décadas, como el establecimiento unificado de cuatro mini-teorías que comparten la teoría orgánica-meta dialéctica y el concepto de las necesidades básicas.

Cada mini-teoría fue desarrollándose para explicar un conjunto de fenómenos basados en la motivación y surgidos del laboratorio y del campo de investigación, enfocados en diferentes temas. La teoría de la *evaluación cognitiva* orienta los “efectos sociales del contexto sobre la

motivación intrínseca". *La teoría de la integración de los organismos* brinda el concepto de la "internalización" especialmente con respecto del desarrollo de la motivación extrínseca. *La teoría de la orientación causal*, describe individuales diferencias en las tendencias de las personas hacia un comportamiento de auto-determinación y hacia la orientación del ambiente en modos o formas que respaldan su auto-determinación. *La teoría de las necesidades básicas* suministra el concepto de "necesidad básica" y su relación con la salud psicológica y el bienestar. Juntas, estas mini-teorías constituyen la Teoría de la Auto-Determinación, TAD.

2.4.4. Teoría de la Equidad de Adams

¿Existe un sentir de justicia en el individuo, a la hora de que éste compara los esfuerzos desplegados por él o por ella dentro de la organización, contra los resultados compensatorios que la entidad le reconoce? Para una organización inteligente es preciso que el individuo -miembro de un equipo- esté constantemente consciente de que la organización le entregue diferentes reconocimientos para la labor que presta, y que dichas correspondencias estén a la par de los resultados laborales, que el sujeto le proporcionó a la organización.

La mayoría de los modelos motivacionales consideran al empleado como un individuo, prácticamente independiente de los demás; sin embargo, la organización es un sistema social, donde "cada quien depende hasta cierto punto de los aportes de los demás", Davis y Newstrom (2003, p. 144). En este sentido, los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales. Lo anterior deriva en que los funcionarios se están observando mutuamente, se comparan y se juzgan recíprocamente.

El modelo del Dr. Stacy Adams, explicado por Davis y Newstrom (2003) se basa en este concepto de la comparación, y de ese punto parte hacia nuevas dimensiones en el entendimiento global de la motivación de los empleados. Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos [económicos, sociales, psicológicos], esto deriva en más anfibiología en las actividades administrativas.

La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y

también al comparar esta proporción [no siempre el valor absoluto de la recompensa] contra la de otras personas.

$$\frac{\text{Resultados Personales}}{\text{Aportaciones Personales}} = \frac{\text{Resultados Ajenos}}{\text{Aportaciones Ajenas}}$$

Entre las aportaciones se distinguen: El esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad y rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos, (Davis y Newstrom 2003, p. 145)

Los funcionarios analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados-aportaciones y posteriormente lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La equidad [justicia de las recompensas] se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, en los que se incluye la edad. La teoría arroja tres posibles escenarios: 1) La equidad, 2) La recompensa excesiva, 3) Recompensa insuficiente.

Existirá equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos; esto conduce hacia un comportamiento motivado en el trabajador. Si existe inequidad en las condiciones de trabajo, el funcionario experimenta una tensión que deriva en un comportamiento por reducir la inequidad; las acciones resultantes pueden ser físicas, psicológicas, internas o externas.

Ante la eventualidad de que los funcionarios sean recompensados excesivamente, la teoría de la equidad manifiesta una predicción: los empleados sentirán un oscilación en su relación con el patrón y buscarán reintegrar el esfuerzo; esto puede que tome la forma de trabajar con mayor intensidad, o bien, disminuir el valor de la recompensa recibida [en términos psicológicos e internos], o bien que intenten convencer a otros empleados de que reciban mayor recompensa externa o física, o bien, que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación externa o psicológica.

Cuando los funcionarios se sienten insuficientemente recompensados, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias: menor productividad, incremento del valor de

la recompensa que se les suministran, negocian más recompensas, se buscan a alguien más para fines de comparación o terminan renunciando o robándole a la empresa.

En esta teoría existe un concepto denominado "*sensibilidad a la equidad*", según el cual, las personas poseen grados de preferencia distintos por la equidad, Davis y Newstrom (2003, p. 147); esto quiere decir, que algunos funcionarios prefieren recompensa excesiva; otros se ajustan al modelo de equidad tradicional y algunas más, prefieren las recompensas insuficientes. La identificación de los funcionarios ubicados en estas categorías, ayudarían a que los gerentes vaticinen quiénes de sus empleados sentirán la inequidad y lo importante que sería el efecto de su comportamiento.

Para los propósitos de esta investigación, se requiere que el sistema de la organización inteligente suministre modalidades de retribución que mezclen elementos de carácter interno, como pueden ser el estímulo surgido en el interior del individuo, por el sólo hecho de pertenecer a una entidad que progresa constantemente en materia de conocimiento, como también elementos de reconocimiento de orden material, que le permitan al sujeto satisfacer sus necesidades extrínsecas con sentido de rebose y no con insuficiencia.

2.4.5. Teoría de las Expectativas de Vroom

Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas, Davis y Newstrom (2003, p. 139)

El modelo motivacional de Víctor Vroom es explicado por Davis y Newstrom (2003); dicho modelo ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III (1968). El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Señala el grado de aspiración de un individuo por conseguir una estipulada meta u objetivo. Este grado de ambición varía de sujeto a sujeto y en cada una de ellos se puede modificar a lo largo del tiempo, estando limitada por la experiencia de cada personaje.

La categoría de valores que puede consentir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando un sujeto no ambiciona obtener un determinado resultado (v.g. Ser expulsado de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (v.g. Resarcimiento en dinero) el valor es 0 y cuando el individuo intenta conseguir el objetivo (v.g. Conquistar una promoción) su valor será de 1 .

Expectativa: Esta simbolizada por la autosugestión que posee el individuo de que el brío acumulado en su trabajo ocasionará el resultado anhelado. Su valor varía entre 0 y 1 , ya que, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del efecto anhelado. Las expectativas obedecen en gran medida de la apreciación que tenga el individuo de sí mismo, si el sujeto reflexiona que tiene la capacidad requerida para alcanzar el propósito, le concederá una expectativa alta, en caso inverso le fijará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está constituida por la reflexión que realiza el individuo de que una vez efectuada la labor, la organización la va a juzgar y va a recoger su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 . En este modelo no se percibe la satisfacción como causa de desempeño elevado; señala que los funcionarios que se trabajan bien se sentirán más satisfechos.

Factores que influyen en las expectativas: Capacidad: potestad que el individuo tiene de las competencias. **Rasgos:** Particularidades de la personalidad difíciles de modificar. **Percepciones de rol:** Dictámenes del funcionario sobre lo que se requiere para ejecutar el trabajo con éxito. Aspectos que influyen en la instrumentalidad: **Recompensas extrínsecas:** análogas a los factores de higiene de Herzberg, **Recompensas intrínsecas:** contienen la satisfacción particular, semejantes a los factores de motivación de Herzberg.

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo, estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta, Davis y Newstrom (2003). En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

La fuerza es el baluarte de la motivación de un individuo; valor es la fortaleza de la predilección de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción individual origine un efecto anhelado.

Cuando un individuo es insensible a la obtención de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo, cuando elegiría no alcanzar la meta. Evidentemente, el resultado de cualquiera de estos casos sería una carencia de motivación. En el mismo sentido, un individuo no poseería motivación para conseguir una meta, si la expectativa fuera cero o negativa. La potencia desplegada para hacer algo, estribará tanto del valor como de la expectativa.

Esta noción convertida en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada, equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en el gráfico siguiente:

Figura No. 26: Modelo de Motivación de las Expectativas de Vroom



FUENTE: Elaborada con datos de Robbins (2004, p. 173) y con datos de Davis y Newstrom (2005, p. 139)

La eficacia ilustrativa de la locución matemática de Vroom se encuentra en remachar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, el individuo no se motivaría en absoluto. En consecuencia, ello se daría en los casos en donde la meta o recompensa implicase insensibilidad para el individuo, o bien, cuando la expectativa del provecho fuera incierta o poco factible.

El modelo no procede en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario, razona a los individuos como seres pensantes

cuyas apreciaciones y evaluaciones de posibilidades de acontecimiento, intervienen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se reflexiona que un aliciente sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último, no le consienta al individuo corresponder el esfuerzo por realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom radica en que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de otros modelos. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

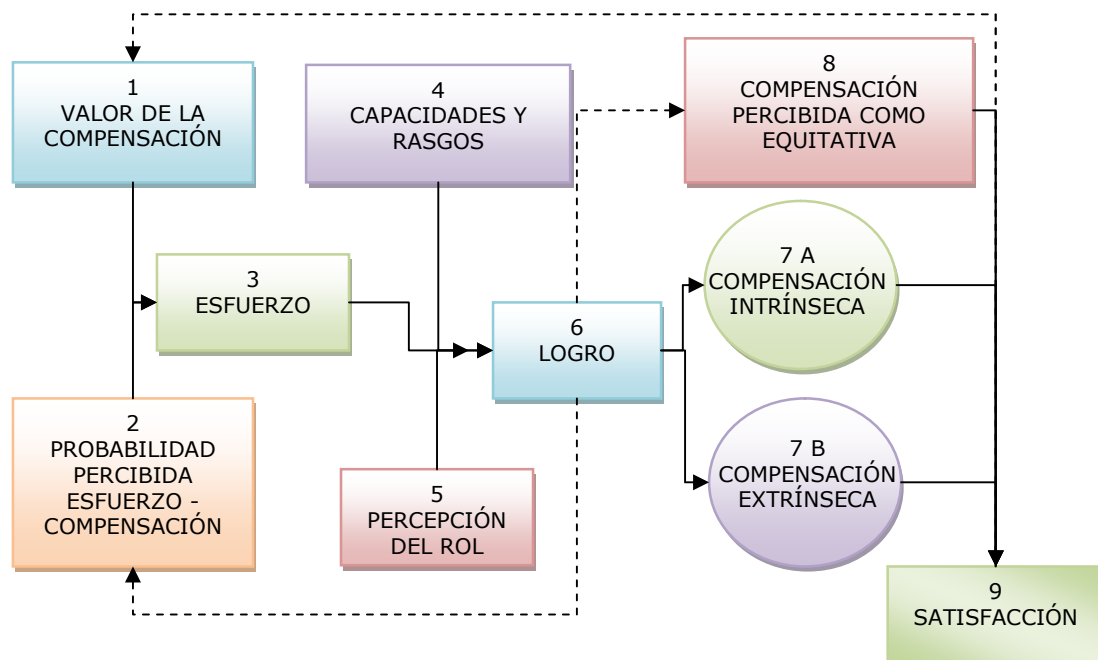
1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

La suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuera también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom, afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal, que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que ejecutar, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de tal manera, que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III (1968), apoyándose en los develamientos de Vroom, consiguieron apuntalar un modelo más completo, Kreitner y Kinicki (1997, p. 195), según estos autores, la potencia de la motivación está en función del valor que el subordinado le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que el individuo opina que deberá destinar para lograrla. Aquí también es claro que la "cuantía" de arrojado se refiere a lo que el elemento avista subjetivamente como descomunal, adecuado o escaso. En conclusión, habría que discurrir también el nivel de seguridad que el sujeto posee tocante a recoger o no el premio o la recompensa, habiendo logrado el resultado.

Figura No. 27: Modelo de Expectativa de Porter y Lawler III



FUENTE: Elaborada para el informe con base en Kreitner y Kinicki (1997, p. 196) quienes a su vez se basaron en L.W. Porter y E.E. Lawler III. Managerial Attitudes and Performance (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1968, p. 165)

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, Porter y Lawler III (1968) lo explican de la siguiente forma:

- A. El provecho o beneficio de un sujeto en su labor está de acuerdo con el esfuerzo evidentemente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por el individuo como adecuado, es trascendental que el sujeto posea una evidencia razonable de dos materias muy elementales:
- Su propia idoneidad (conocimientos y habilidades) para el despliegue de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y la retroalimentación que el sujeto adquiere de su desempeño a lo largo de su carrera profesional por parte de la organización en general, y a través de sus directores en particular. Por ello, toda vez que se desfavorece a la gente se disminuye su disposición para esforzarse en la tarea y, en definitiva, de conseguir corolarios satisfactorios. Asimismo, toda sobreestimación lleva a los individuos a sujetarse en espacios en los que sus esfuerzos se percibirán inseguramente galardonados; esto sería la entrada de la frustración y desmotivación consecuentes.
 - Las pretensiones reales e imparciales de la tarea. Aquí interesa la claridad de las asignaciones de faenas y planes. En un contexto cada vez más inconstante y eficiente, es igualmente embarazoso llevar a cabo representaciones pormenorizadas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas. Pero esta pretensión se puede resguardar, si en lugar de ocuparse sobre la delineación del cargo o tarea habitual, se definen espacios de competencias necesarias y, fomentando el trabajo en equipo, para cubrir requerimientos siempre versátiles en sitios concretos por la vía de la subsidio y la multi funcionalidad. Circunstancialmente, ello no deroga la necesidad de reducir al máximo posible el resquicio de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.
- B. Que el galardón coligado con el resultado sea valioso para la persona. Aquí "valioso" significa equitativo o proporcionado respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta estipulación es registrada en la mente del individuo a motivar, la recompensa provocará complacencia, y la satisfacción fortificará la disposición del individuo hacia la tarea.

- C. En definitiva, importa si ese premio se hace o no real. Así se cierra el perímetro reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización, resulta determinante.

Cuando en esos episodios existen vivencias de malogros o de informalidad, es muy delicado reparar el circuito. De allí el requerimiento de soslayar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los encargos contraídos con la organización.

Los mismos reveses se presentan cuando el sujeto carece de una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea, de que cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el enmarañado cosmos de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario".

En el atropellado cambio que se protagoniza en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caducante y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas.

En la medida en que no se promuevan quehaceres prácticos para reducir la fisura perceptiva entre lo que los funcionarios esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a suministrar, es muy embarazoso robustecer procedimientos de estímulo sobre pedestales seguros.

Para la organización inteligente y su sistema de estimulación, es una tarea prioritaria establecer en sus pautas de acción, espacios, rutas y modalidades, para que el individuo y el equipo, encuentren en sus programas de acción, los suficientes motivos para permanecer en un estado de continuo aprendizaje individual y colectivo –como lo constituye el programa de maestría personal y el programa de aprendizaje en equipo-, de modo que tanto las reflexiones individuales como las particulares, comprueben como resultado, una motivación y un refuerzo para permanecer dentro de la organización y dentro del ritmo que establezca a sus

colaboradores, como secuela de los logros alcanzados y de la satisfacción de doble naturaleza: intrínseca y extrínseca.

2.4.6. Teoría de la Fijación de Metas de Locke

¿Puede una organización inteligente, mediante el establecimiento de metas, generar una atmósfera de estimulación para sus miembros y equipos? ¿Se encuentra la instauración de metas y su respectivo esfuerzo por lograrlas, entre los modelos de motivación, a los cuales puede recurrir la organización inteligente?

Edwin Locke suministra un enfoque en donde -el concepto general de meta-, se adapta a la motivación en el lugar de trabajo (Landy y Conte 2005, p. 355). Una meta es considerada como una pujanza motivacional; en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles, se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen una meta “suave”, por ejemplo “llevar a cabo lo permisible”.

De acuerdo con Locke y Latham (1990) citados por kreitner y Kinicki (1997, p. 199) y por Landy y Conte (2005, p. 355), el establecimiento de objetivos [metas] envuelve cuatro mecanismos motivacionales: 1) Los objetivos *dirigen* la atención. 2) Los objetivos regulan el *esfuerzo*. 3) los objetivos aumentan la *persistencia*. 4) Los objetivos promueven las *estrategias* y planes de acción.

Las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997, p. 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

- 1) Las metas difíciles conducen a beneficios más altos: la dificultad de la meta es la medida del brío solicitado para alcanzar un propósito.
- 2) Las metas específicas difíciles pueden o no, ocasionar beneficios más altos: el logro de la meta se vincula con la capacidad de parámetro.
- 3) La retroalimentación acrecienta el resultado de las metas específicas y peliagudas: la retroalimentación despliega un rol importante en la vida de cada ser humano.

- 4) Las metas participativas, las metas asignadas y las metas auto establecidas gozan de la misma virtud: ¿Deben las metas ser establecidas, asignadas participativamente o ser fijadas por el propio funcionario? Algunos funcionarios desean participar en el proceso de fijación de metas, mientras otros no lo desean.
- 5) El compromiso con las metas y los estímulos económicos perturban a los efectos del establecimiento de metas: El compromiso con la meta es la medida en donde un sujeto se implica íntimamente al logro de un objetivo. Kreitner y Kinicki (1997, p. 204) aducen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento. Lo anterior quiere decir, que los fines dificultosos originan beneficios más altos únicamente cuando los funcionarios están comprometidos con sus objetivos, pero a la inversa, las metas difíciles promueven beneficios más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos.

Una interpretación de este fenómeno lo suministra Landy y Conte (2005, p. 356), afirman estos autores que el modelo de Locke, -en Locke y Latham (1990)-, hace una disimilitud entre la admisión de las metas y la obligación con ellas. La admisión de las metas implica que una meta es establecida. El compromiso con las metas es de mayor amplitud y puede incluir no sólo metas ordenadas, sino también metas auto impuestas. Cuando los empleados poseen la independencia de ajustar las metas asignadas y aceptadas; estas metas se pueden convertir en auto establecidas, convirtiendo lo que antes se llamó aceptación en compromiso.

Este modelo de estimulación es de primer orden para la organización inteligente, la cual, como ya se ha indicado, solicita a sus miembros, no solamente desarrollar las tareas y actividades de producción en forma eficaz, sino también que estén atentos -miembros y equipos-, a los cambios, a la diversidad y a la complejidad de un contexto cambiante, de modo que la meta de interpretar el ambiente y obtener significado del procesamiento de la información, constituye una diligencia esencial y paralela en la organización inteligente, para que la construcción de prerrogativas de competencia sea una actividad cotidiana, empotrada en las rutinas exitosas de la entidad inteligente.

2.4.7. Teoría del Procesamiento Social de la Información de Salancik

Es prioritario que los miembros y los equipos -que despliegan en forma continua- las pautas de la organización inteligente, como son la visión compartida y el pensamiento sistémico, encuentren en el procesamiento de la información, conocimiento y significado motivante, lo cual va a influir en dos aspectos fundamentales del comportamiento: se verán como significativas, la búsqueda y demostración de conductas exitosas a nivel emocional y se verán como significativos, cualquier esfuerzo que conduzca a la erradicación de conductas defensivas y de emociones tóxicas.

El modelo de Procesamiento de Información Social (PIS por sus siglas en español) de Salancik y Pfeffer (1978), exterioriza que las personas responden a su trabajo según lo perciben y no de acuerdo con el trabajo objetivo; consecuentemente, este modelo corresponde a una teoría basada en las características de la actividad.

La inferencia fundamental radica en que los funcionarios adoptan actitudes y conductas, como respuesta a los indicadores sociales que les presentan otras personas con las cuales tienen contacto: compañeros de trabajo, supervisores, amigos, familiares, clientes. Dice este modelo propuesto por Salancik y Pfeffer (1978), que los individuos como organismos adaptativos, toman las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes, Robbins (2004).

Para este modelo, el círculo social de la persona constituye una fuente importante de información, dicho contexto brinda anagramas que utilizan los personajes para cimentar y descifrar los acontecimientos y suministra información acerca de cómo deberían ser las actitudes y dictámenes del sujeto.

El contexto social presenta dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, lo cual permite a la persona la construcción directa de significado, a través de las guías que suministran las creencias, las actitudes y las necesidades socialmente aceptables, así como las razones para la acción que son aceptables. El segundo, es el efecto colateral del contexto social, sobre el proceso mediante el cual se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

Observemos el siguiente ejemplo:

Arturo Morales es un emigrante hispano en Canadá, obtuvo un trabajo de verano en Ontarios *Scrap Metal Depot*, un depósito de desechos metálicos, como había pocos trabajos y éste estaba muy bien pagado, el primer día Arturo se presentó a trabajar muy motivado. Con todo, dos semanas después, su motivación fue amenazada por la interpretación que sus compañeros de faena le dan al ambiente laboral. Lo que pasó fue que sus compañeros –algunos de ellos emigrados también– estaban persistentemente hablando mal de su trabajo. Decían que el encargo era muy chocante, el tener que marcar ingresando sus mano derecha en un reloj, a la hora de entrar y salir, era testimonio de que la gerencia del “Scrap Metal Depot” no confiaba en ellos, y que los inspectores hacían caso de sus comentarios. Las características objetivas del trabajo de Arturo no habían cambiado en estas dos semanas; pero Arturo había reconstruido la realidad a partir de los mensajes que le habían enviado los demás.

Una serie de investigaciones corroboran la validez del PIS; por ejemplo, se ha expuesto que la motivación y la satisfacción de los empleados pueden ser manipuladas con actos tan livianos como que un compañero o superior manifieste que existen o no existen características de trabajo como la dificultad, el reto, la independencia.

Por tal razón, las organizaciones deben prestar mucha atención a la forma en que los funcionarios avistan su trabajo, como las particularidades reales del cargo. Necesitan platicar más con los colaboradores respecto de lo interesante e importante de sus trabajos, sin sorprenderse de que los nuevos conscriptos o funcionarios transferidos a un cargo más alto, se inclinen a ser más receptores de la información social, que quienes poseen más antigüedad.

Por ejemplo, Arturo Morales, después de procesar la información emitida por sus compañeros, en relación con la mala calidad del ambiente laboral del botadero metálico, puede cambiar su punto de vista y su comportamiento, aduciendo que el escenario se presta para impresionar a sus supervisores y propietarios del depósito; su plan sería con base en su necesidad de afiliación y de logro, hacer caso omiso a los comentarios de sus compañeros, trabajar fuerte, y después de un tiempo, re-evaluar el escenario y determinar si su esfuerzo ha sido notado por los supervisores, quienes pueden recomendarlo para otro tipo de actividad de invierno, dentro de la empresa y con ello, asegurar su estabilidad laboral, económica y su necesidad de logro.

Arturo como emigrante, lejos de su patria, posee una alta necesidad de satisfacer en ese clima frío e inhóspito, el calor, la comida, el agua; necesita asegurar su salud y estado físico; sabe que luego del verano vienen las otras estaciones y requiere estar firme y con oportunidad de seguir trabajando para ganarse el dinero y hasta poder enviar algo de sus ahorros a su familia fuera de Canadá, con lo cual confirmará el amor que siente él por sus familiares; esto deducirá en estima y prestigio para él, ya que, los supervisores del botadero observarán su conducta seria, responsable, lo cual lo afianzará en su posición laboral y con el tiempo, puede que llegue a escalar posiciones importantes dentro del depósito; hasta puede acariciar la idea de llegar a ser supervisor del trabajo de otros.

Por lo tanto, Arturo no necesariamente va a hacer caso de la información que el contexto social le envíe en sentido negativo; más bien, determinará que debido a lo que otros perciben del trabajo como perjudicial, él lo puede percibir como una oportunidad de crecimiento y de logro.

Arturo se puede auto motivar y reforzar su conducta de buen trabajador por la expectativa de buen suceso que tiene delante de sí, si logra demostrar su valía para la organización. Arturo, por su interés de satisfacer sus necesidades de existencia, desarrollará un trabajo sin tomar en cuenta la percepción negativa que tienen del trabajo sus compañeros; luego, cuando los supervisores del botadero lo destaquen a él por su trabajo y comportamiento, ello permitirá sentirse entendido y aceptado, lo que al fin va a derivar en una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, generando auto-estima y realización personal.

Puede verse entonces que la teoría del Procesamiento de la Información Social, aunque explica en parte algo del fenómeno del comportamiento en el trabajo, también deja espacio para explicar un comportamiento como el de Arturo, puesto que según lo que escucha Arturo de sus compañeros, ese trabajo en el botadero, es de mala calidad y hasta aburrido; pero el análisis de las necesidades y de la situación de Arturo, hace que él deba convertirse en un triunfador, aprovechando el escenario para destacarse entre sus iguales y con ello, aspirar a mejores condiciones laborales y resultados económicos y personales como emigrante.

Hasta aquí hemos tratado algunos modelos de estimulación dentro de las organizaciones; queda un sabor a individualidad en todos los modelos; más parece que los enfoques de la motivación existentes hasta hoy, tratan el tema para el individuo; se habla poco de la

motivación del grupo, lo cual es un elemento necesario para la organización inteligente, dada su naturaleza de aprendizaje en equipo, no se puede evadir que tanto individualidad, como particularidad y generalidad, deben resultar motivadas dentro del seno de la organización inteligente.

2.5. Teorías del Liderazgo

¿En qué consiste el liderazgo? ¿Cuáles modelos de liderazgo suministran un aporte para la conducción de organizaciones inteligentes? ¿Debe ser el liderazgo un enfoque que valide los modelos de dominación-sumisión propios de la burocracia? Dado que la organización inteligente requiere de pautas en equipo, como son la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, se hace necesario estudiar los enfoques actuales del liderazgo, para que, hurgando entre dichos modelos, se puedan encontrar rutas de dirección que se acomoden a las pautas de la organización inteligente.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo; para efectos del presente marco teórico se abordarán las teorías que suministran un aporte sustancial a la investigación, como: Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, modelo de senda-objetivo de Robert House, modelo de liderazgo transaccional de Hollander, modelo de liderazgo transformacional de Bass y modelo de liderazgo nivel cinco de Collins.

Los modelos que fueron estudiados, pero desestimados, por considerar que agregan exiguo valor a la investigación son los siguientes: Modelo del gran hombre, modelo de los rasgos de Stogdill y Mann, modelos de los estilos de conducta de Eagly y de la Universidad de Ohio, modelo de los roles de Merton, modelo de la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1996), modelo de liderazgo participativo de Coch y French, modelo de liderazgo por estilos de Lewin, modelo de liderazgos por estilos de Likert, modelo de contingencias de Fiedler (1967, 1973), modelo de los recursos cognitivos de Fiedler, modelo de las contingencias estratégicas de Fiedler, modelo del liderazgo normativo de Vroom y Yetton (1973), modelo de la naturaleza del trabajo directivo de Mintzberg (1991).

2.5.1. Concepto de liderazgo

“Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”²⁵. Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre un conjunto de personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, hasta hoy parece ser que la esencia del liderazgo radica en contar con seguidores; sin embargo, dudo que ese sea el quid del asunto, pero estaré analizando este enfoque binomial líder-seguidor, -tan necesario en los modelos de dominación-sumisión-, que despiertan una interrogante a la hora de intentar utilizarlos dentro de las pautas de la organización inteligente.

El liderazgo debe incluir a otras personas, supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Liderar es influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Los tres elementos importantes en la definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos.

A falta de liderazgo, las empresas serían sólo una confusión de personas y de máquinas, de igual modo que una orquesta sin director sólo sería cierto número de músicos e instrumentos.

2.5.2. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard

El modelo liderazgo situacional está fundado en una interacción entre, (a) la cantidad de dirección que un líder facilita; (b) la cantidad de apoyo emocional que el líder concede al seguidor y (c) el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, que el líder se propone alcanzar a través del individuo o grupo.

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación; es decir, se ejerce un liderazgo proporcionado a las necesidades del equipo.

²⁵ Koontz /Harold) & Wehrich (Heinz), **Administración: Una perspectiva global**, Nueva York, McGraw-Hill, 12ª. Edición, © 2004, ISBN: 970-10-3949-1, p. 532. Itálicas agregadas.

La teoría situacional propuesta por Blanchard y Hersey (1970), sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo, varía según la 'madurez' de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad, ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases [una especie de ciclo de vida], a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, en consecuencia, los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase Inicial, en donde los empleados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del jefe a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados, también sería inapropiada según Hersey y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas.

A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad.

Sin embargo, la confianza y apoyo del líder pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desde la estimulación para mayores esfuerzos por parte de ellos. Así, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y éstos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo, incluso, puede resultar molesta una estrecha vigilancia. Pero el administrador seguirá mostrando apoyo y consideración, a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

Conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más autos directivos y logran acumular experiencias, el líder puede reducir el grado de apoyo y

estimulo. Entonces son independientes, sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su director.

La teoría situacional del liderazgo ha despertado interés, porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático.

Se requiere evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, según Blanchard y Hersey (1970), no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez.

Por consiguiente, el director que desarrolle a sus subordinados, aumenta su confianza y les ayuda a aprender su trabajo, conseguirá que los propósitos se logren con mayor eficacia.

El liderazgo situacional se fundamenta en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un dirigente para acomodarse al nivel de perfeccionamiento de su equipo de trabajo.

Tabla No. 2: Tipos de comportamiento de un líder

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento directivo:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define las funciones y tareas de los subordinados. ▪ Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas. ▪ Controla los resultados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento de apoyo:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrado en el desarrollo del grupo. ▪ Fomenta la participación en la toma de decisiones. ▪ Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

Fuente: Elaborada para la investigación con datos de Blanchard y Hersey (1970).

El dirigente puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida, dando como resultado cuatro estilos de liderazgo, de acuerdo con Blanchard y Hersey (1970) son los siguientes:

1. **Estilo control:** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
2. **Estilo supervisión:** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
3. **Estilo asesoramiento:** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
4. **Estilo delegación:** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores²⁶.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los cuales pasa un equipo; los siguientes son los niveles de desarrollo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla.

El dirigente que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero, su nivel de competencia es bajo y no tienen bastantes conocimientos y experiencia. En este sentido el dirigente debe idear cómo se pueden conseguir las habilidades necesarias para la ejecución de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.

El dirigente acrecienta su asistencia a los miembros del equipo, para que desplieguen los conocimientos y habilidades correspondidas con sus funciones, redefine las metas, se conserva receptivo para explorar las dificultades y alienta a instituir relaciones de participación y conexión. Los miembros del grupo poseen niveles inferiores de competencia y su estimulación desencaja como consecuencia de las dificultades; por todo ello, es primordial el soporte del dirigente.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.

El dirigente asigna mayor importancia a los bríos y provecho de los miembros del grupo y así ocasiona un aumento en sus niveles de competencia. El dirigente va consintiendo el control sobre las decisiones y promueve la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han logrado una mayor armonía a las situaciones y una proporcionada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega.

²⁶ Véase la obra de Hersey, P. and Blanchard, K. H, *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, 1999 y véase también Blanchard, Ken, *Autoliderazgo y el ejecutivo al minuto*. Bogotá, Norma, 2006.

El dirigente estimula y afirma el funcionamiento independiente del grupo. Los miembros han alcanzado acrecentar sus niveles de rendimiento como secuela del señorío de las habilidades y discernimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y familiaridad eleva sus sentimientos de competencia y afectación de pertenencia al grupo.

De acuerdo con Coronado y Delgado (2004), para percibir plenamente el concepto de liderazgo situacional es necesario estar informado sobre la definición del nivel de disposición, como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad, con el fin de dirigir su propia conducta. Las variables de disposición hacia las tareas deben ser consideradas solo en relación con una tarea específica a ser desarrollada²⁷

Es decir, un individuo o grupo, se ubica en diferente nivel de disposición para todas las tareas. La gente tiende a variar su desempeño dependiendo de la tarea, función u objetivo que el dirigente trata de efectuar a través del grupo; por ejemplo, un agente de ventas puede estar en un alto nivel de disposición para transferir llamadas de conferencias sobre ventas; pero, no puede exponer el mismo grado de pericia para desplegar y trazar propuestas para los clientes, como resultado puede ser apropiado que el director de esta persona suministre poca dirección y ayuda en las actividades de llamadas de conferencia sobre ventas, pero facilitar gran cantidad de dirección y fiscalización cercana sobre las actividades particulares de perfeccionamiento de propuestas.

De acuerdo con el liderazgo situacional, el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica; el dirigente deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación.

Esto debería ser la vía, hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado. Una vez que el seguidor se mueva hacia un nivel de disposición arriba del promedio, lo apropiado sería que el dirigente tienda a disminuir, no solo la conducta de tarea sino también la conducta de relación.

²⁷ En este sentido véase Benavides Coronado (Elsa Margarita) & Delgado Alonso (Lucila), **Análisis del Liderazgo Situacional y la Disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia**, Universidad de Guanajuato, México, 2004. *Memoria del VI Congreso Internacional de Ergonomía. Sociedad de Ergonomistas de México A.C. p. 180*

En este punto el seguidor no solo está listo en términos de desempeño de tarea sino también confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado, el apoyo emocional que el líder proporciona, no requerirá ser en la misma cantidad que antes.

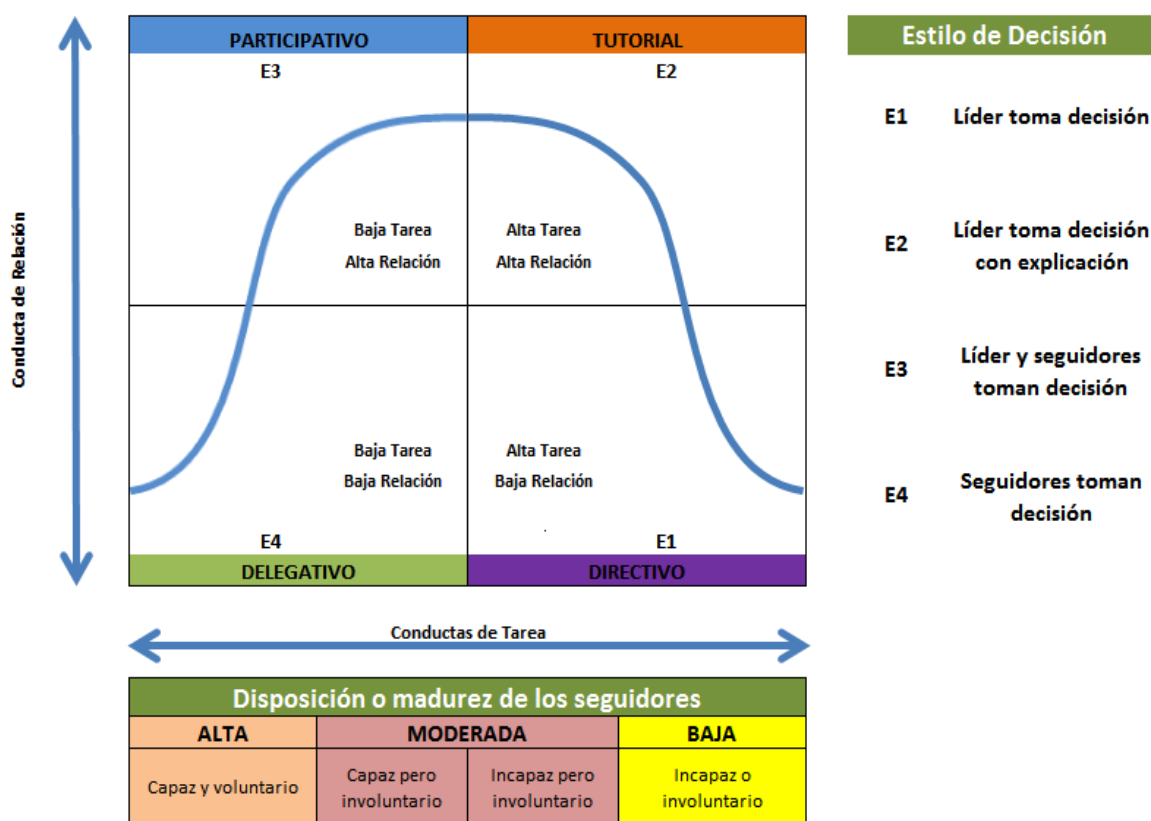
El personal en este nivel de disposición, verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder, como una indicación positiva de confianza.

Así, el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo con la disposición del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura siguiente, más adelante.

En ella se observa la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular, con el adecuado estilo de liderazgo de un administrativo, para maximizar el desempeño del seguidor. Es importante aclarar, que la figura representa dos diferentes fenómenos.

El estilo oportuno de liderazgo [conducta del líder] para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor, es representado por la línea curva que corre a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de disposición del individuo o grupo que está siendo fiscalizado es representada bajo del modelo de liderazgo, como un rango continuo desde el nivel bajo al nivel alto. En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo; es decir las conductas del líder se usarán las siguientes designaciones: E1 (Situación No. 1): Alta tarea y baja relación. E2 (Situación No. 2): Alta tarea y alta relación. E3 (Situación No. 3): Alta relación y baja tarea. E4 (Situación No. 4): Baja relación y baja tarea.

Figura No. 28: Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Elaborada para la investigación, con las referencias de Blanchard (2006).

En términos de disposición de los seguidores, no se trata simplemente de contar con la habilidad y prestancia para la tarea, sino es cuestión del grado de ambos. Por lo tanto, a los niveles de disposición se refiere de la siguiente manera:

D1 (Disposición No. 1): Para un bajo nivel de disposición del funcionario.

D2 (Disposición No. 2): Para un bajo a moderado nivel de disposición del funcionario.

D3 (Disposición No. 3): Para un moderado a alto nivel de disposición del funcionario.

D4 (Disposición No. 4): Para un alto nivel de disposición del funcionario.

La teoría situacional sugiere un estilo de liderazgo E1 (alta tarea y baja relación) para un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición D1, un estilo de liderazgo E2 (alta tarea y alta relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición D2, un estilo E3

(alta tarea y baja relación) para un nivel de disposición D3 y un estilo E4 (baja relación y baja tarea) para un nivel de disposición D4.

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura radica en que, de acuerdo con el desarrollo del nivel de habilidad y prestancia del seguidor o grupo, el estilo apropiado de liderazgo se moverá de acuerdo con la función de la curva. Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para aplicar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo en relación con el objetivo que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores.

2.5.3. Teoría de Senda-Objetivo de Robert House

Este modelo propuesto por House (1971) también llamado teoría camino-objetivo, propone que el líder puede motivar a los subordinados siguiendo los siguientes objetivos²⁸:

- Identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.
- Recompensar por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea.
- Aclarar los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta teoría dice que los líderes deben presentar estos cuatro comportamientos para motivar a los empleados:

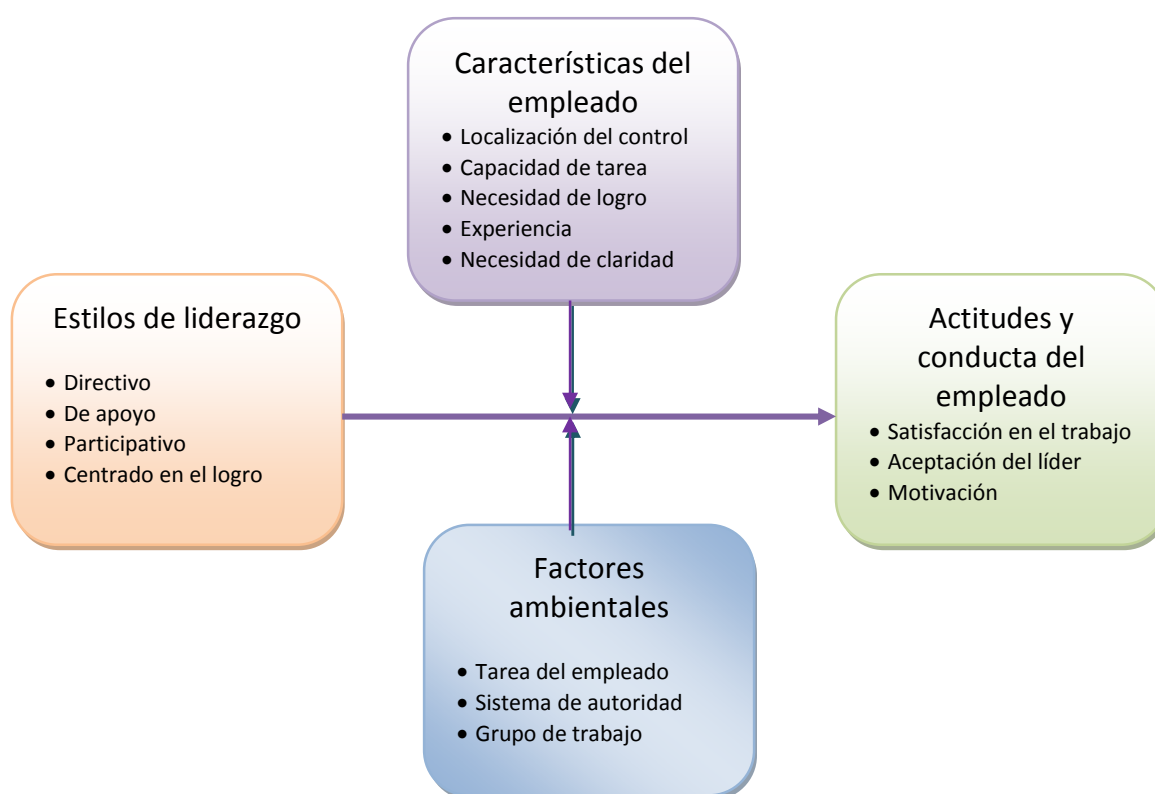
- **Comportamientos directivos:** es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
- **Comportamientos de soporte:** es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
- **Comportamientos participativos:** dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
- **Comportamientos orientados al desempeño:** motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

De acuerdo con el modelo senda-objetivo, la conducta del líder se considera aceptable si los empleados la perciben como una fuente de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura. Además, la conducta del líder motiva en la medida que: 1)

²⁸ Véase Kreitner & Kinicki (1997, p. 477).

disminuye los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo, 2) proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren y 3) relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo²⁹. Dado que el modelo se relaciona con los caminos hacia los objetivos y compensaciones, recibe el nombre de la teoría senda-objetivo del liderazgo. House considera que la tarea principal del líder es ayudar a los empleados a mantenerse en las sendas correctas, que conducen a objetivos estimulantes y a compensaciones valiosas.

Figura No. 29: Modelo de Senda-Objetivo de Robert House



Fuente: Elaborada para la investigación con datos de kreitner y Kinicki (1977, p. 478)

²⁹ Cfr. R.J. House y T.R. Mitchell, «A Path-Goal Theory of Leadership», Journal of Contemporary Business, otoño de 1974, p. 83.

2.5.4. Teoría del Liderazgo Transaccional

La teoría del liderazgo transaccional de Hollander (1978), asume que la gente se motiva por la recompensa y el castigo; los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando. Cuando la gente ha acordado llevar a cabo un trabajo, una parte del trato consiste en que ellos ceden toda la autoridad a sus líderes o gerentes. El primer propósito de un subordinado radica en que el director les diga a ellos qué deben hacer³⁰.

El líder transaccional trabaja a través de crear estructuras; por lo cual, es claro que se requieren subordinados y las recompensas que los directivos les asignen por seguir sus órdenes. El trato (castigo) no siempre es mencionado, pero los seguidores están bien entendidos de la existencia de un sistema formal de disciplina, que existe normalmente en el lugar de trabajo³¹.

Los tempranos escenarios del liderazgo transaccional se manifiestan en la contratación; por lo cual, al subordinado se le asigna un salario y otros beneficios y la empresa, por medio de una implicación de subordinación al director, obtiene la autoridad sobre el subordinado.

Cuando el líder transaccional asigna trabajo al subordinado, se considera que el subordinado es responsable por el trabajo, tanto si o no, los subordinados posean los recursos para llevar a cabo las tareas asignadas. Cuando las cosas van mal, entonces el subordinado es considerado como el que cometió la falta personalmente y en consecuencia, es castigado por la falta cometida, justo como cuando ellos son recompensados por el éxito en el trabajo.

A pesar de las muchas investigaciones que enfatizan las limitaciones del liderazgo transaccional, éste es aún popular entre muchos directivos; desde luego, en el espectro de liderazgo versus gerencia; es hacia los modelos directivos de gerencia donde se pliega más, por consiguiente, es más aceptado.

La principal limitación de este tipo de liderazgo es asumir que el ser humano es “racional”, una persona quien es dilatadamente motivada por el dinero y una simple recompensa y fuera de aquí, su comportamiento es predecible.

³⁰ David Straker, [en línea] *Transactional Leadership*, < http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional_leadership.htm > [Consulta: 03 de febrero de 2008]

³¹ Véase a Kreitner & Kinicki (1997, p. 482).

El fundamento subyacente psicológico es el “conductismo”, incluido el clásico condicionamiento operativo de Pavlov y Skinner. Estas teorías ampliamente basadas en experimentos de laboratorio (a menudo con animales) ignoran el complejo factor emocional y los valores sociales³².

En la práctica, existe suficiente prueba de que el conductismo sustenta los enfoques transaccionales. Esto es reforzado por la oferta y demanda de situaciones de mucho empleo. Cuando la demanda por habilidades supera su oferta, entonces el liderazgo transaccional a menudo es insuficiente y otros enfoques son más efectivos.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978)³³ se fundamenta en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La cosmología elemental a la zaga de este modelo consiste en que el liderazgo está cimentado en un canje de relaciones, entre el dirigente y los dependientes y viceversa.

El líder y cada subordinado establecen lo que cada uno espera del otro; este tinglado de perspectivas deriva en conductas de ambos, quienes a su vez, están normalizados por expectativas, convenios, y así continuamente.

Esta avenencia o remuneración circunstancial por buen desempeño, es lo que se conoce con el nombre de liderazgo efectivo. El líder transaccional toca los motores internos del seguidor por el intercambio de recompensas y por el establecimiento de una atmósfera, en la cual, existe una apreciación de coaliciones más cercanas entre voluntades y consecuencias esperadas.

De acuerdo con Popper y Zakkai (1994, p. 3)³⁴, el líder efectivo es un monitor psicológico sensitivo, que interpreta escrupulosamente las carestías y esperanzas de sus empleados y responde a ellas en deducción,

³² Véase la obra de N.M., Tichy y M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1986 cit. pos., Kreitner & Kinicki)1997, *op. cit.*, p. 492.

³³ Véase la obra de Hollander, E.P.; "*Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*". New York: Free Press, 1978, *cit. pos.* Gutiérrez Valdebenito (Omar): *La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del liderazgo Transaccional al Transformacional*. Chile. Armada de Chile, [s.f.].

³⁴ Gutiérrez Valdebenito (Omar) *op. cit. [s.f.] apud* en la obra de Popper & Zakkai: Popper, M. & Zakkai, E.: "*Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conductive to their Predominance. An Analysis from an Organizational Psychology Perspective*". En *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 15, Nº 6, pp.3-7, 1994.

Las teorías transaccionales se concentran en los resultados del comportamiento del líder sobre el discernimiento de los prosélitos, los estímulos y el desempeño. El liderazgo transaccional consiste entonces en una permuta de premios constructivos o punitivos³⁵.

Entre el dirigente y los prosélitos es posible registrar recompensas que se pueden dar o no dar; por ejemplo, los siguientes comportamientos: Acuerda canje de premios por trabajo y desempeño y de acuerdo con niveles de competencia:

Conducción por Excepciones:

- Activo: El líder se presta a vigilar el desempeño del prosélito y tomar una acción disciplinaria cuando el catálogo de desempeño esperado del prosélito se desorienta. Concentra la atención en anormalidades, traspies, alteraciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y llama la atención a los empleados. Enfoca su acto de vigilancia en los fracasos de los empleados, para implementar ajustes y patrones.
- Pasivo: Interviene sólo si el mandato dado no es llevado a cabo. Siente satisfacción de permitir que los empleados prolonguen su faena, siempre y cuando, las cosas transiten adecuadamente.
- Liberal [dejar hacer-dejar pasar]: Este dirigente no participa en las actividades grupales. El director renuncia a conducir; es pasivo, se restringe a proporcionar material e información exclusivamente, cuando los integrantes de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este dirigente evade entremeterse y arrogarse las cargas y funciones de sus prosélitos.

2.5.5. Teoría del Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981)³⁶ y de J.M. Burns (1978) habla de liderazgo transformacional como opuesto al "liderazgo transaccional" caracterizado por ser

³⁵ Véase la obra de J. McGregor Burns, *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978, cit. pos., Kreitner & Kinicki (1997, *op. cit.*, p. 492)

³⁶ La obra citada es Bass, Bernard M.; *"Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research"*, New York: Free Press, 1981.

más cotidiano. El liderazgo transformacional consiguió nuevos resultados sobre los subordinados; esto lo ejecutó reemplazando las plataformas motivacionales sobre las cuales actúan los empleados.

El líder transformacional es exitoso porque permuta el fundamento motivacional del individuo, partiendo desde una motivación usual y la lleva hasta al compromiso. Los líderes transformacionales exaltan los apetitos de triunfo y autodesarrollo de los trabajadores, mientras que concurrentemente, originan el perfeccionamiento de equipos y organizaciones.

En vez de manifestar al auto-interés inminente de los seguidores, como resultado de la aplicación de modelos transaccionales como el conocido con el nombre de palo o zanahoria, los líderes transformacionales avivan en el individuo un agudo conocimiento de cuestiones claves para el equipo y la organización, mientras ensanchan la seguridad de los prosélitos; progresivamente los desplazan desde los intereses para la existencia, hacia intereses para beneficios, evolución y perfeccionamiento (Burns, 1978)³⁷.

De acuerdo con Bass (1981), este tipo de directores consigue estos resultados en una o más formas: son magnánimos a los ojos de sus discípulos y son un oasis de iluminación para ellos; pueden relacionarse individualmente para compensar las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden incentivar eruditamente a sus empleados. Estos componentes personifican los cuatro mecanismos fundamentales del liderazgo transformacional:

1. Autoridad Idealizada (Liderazgo Carismático). Esta característica es firme entre líderes que poseen una visión y sentido de misión; que conquistan la obediencia, la convicción y la confianza; y que obtienen una relación particular muy fuerte con sus seguidores. Los líderes que muestran influencia idealizada son aptos para conseguir el esfuerzo extra, necesitado de los empleados para adquirir niveles inmejorables de perfeccionamiento y desempeño.

2. Atención Individualizada. Los líderes se esfuerzan por determinar las insuficiencias y contenidos de los seguidores. Establecen las carestías de los colaboradores y las abordan particularmente. También facultan y proporcionan retroalimentación para el uso en el

³⁷ Véase: Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row y [en línea] *cit. pos.*, David Straker, *Burns' Transformational Leadership Theory* [en línea] Changing Minds <http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/burns_transformational.htm> [Consulta: 03 de febrero de 2008]

perfeccionamiento individual de los prosélitos. Aumentan el horizonte de necesidad y certidumbre de los discípulos, para obtener mayores cotas de compromiso.

La responsabilidad de los seguidores, no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo³⁸.

3. Motivación Intelectual. Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Excitan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-reexaminación de postulados subyacentes en los problemas. Manejan la intuición, así como una lógica más formal para enderezar los problemas.

Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con la facilitación del líder, o sin ella. Llegan a ser más innovativos con respecto del análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiracional. Los dirigentes proporcionan denuedo, acrecientan el optimismo y el enardecimiento, y notifican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Suministran una visión, la cual espolea la energía para alcanzar altos niveles de desempeño y perfeccionamiento.

La siguiente tabla permite visualizar las conductas que el líder demuestra cuando lidera con el método transaccional, versus el método transformacional.

³⁸ Véase a Bass, Bernard M.; "*Leadership and Performance Beyond Expectations*". New York: Free Press, 1985.

Tabla No. 3: Comparación del Liderazgo Transformacional y Transaccional

CONDUCTAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL		
Estilo de Liderazgo	Conducta	Descripción de la Conducta
Liderazgo Transformacional	Consideración Individualizada	Se refiere a que cada subordinado será tratado de forma distinta según sus necesidades y capacidades
	Estimulación Intelectual	Despertar y cambio de los seguidores en cuanto a la conceptualización, el discernimiento de los problemas a los que se enfrenta y sus soluciones
	Motivación Inspiradora	Se refiere a que los líderes generan entusiasmo, ánimo y optimismo y comunican sus visiones de futuros alcanzables con fluidez y confianza.
	Influencia Idealizada	Se relaciona con el poder de influencia y de referencia del líder en relación con los valores, ideales y comportamientos. Los líderes se convierten en modelos a seguir.
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	Consiste en ofrecer recompensas por progresar en el trabajo hacia las metas o por alcanzarlas. También pueden ser castigados por fallos cometidos.
	Dirección por Excepción	Se produce cuando los directivos eligen actuar sólo cuando las cosas van mal. Se divide entre la activa (el líder vigila continuamente la actuación de los subordinados) y pasiva (el líder se limita a esperar a que los fallos se produzcan antes de hacer algo)

Fuente: Elaborada para la investigación con los aportes de Rocío Martínez Jiménez, [s.f.] *"Trayectoria y Liderazgo de la Mujer en la Empresa Familiar"*, Universidad de Jaén, España, Dpto. de Administración de Empresas.

Finalmente, hay varias rutas para ser transformacional. El dirigente carismático puede originar un sentido de misión, primordialmente en situaciones de alta zozobra, condiciones de crisis y cambios que engrandecen procesos de patrocinio, transferencia y capacidad; el dirigente que es considerado por los sujetos, puede encumbrar los intereses de los empleados a intereses de mayor nivel; el cabecilla que aguijonea intelectualmente, puede modular una visión compartida de posibilidades conjuntas admisibles. De acuerdo con Bass (1985), las dificultades, las permutas, las incertidumbres, y la organización flexible, llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación, que pueden conmovir a los empleados para hacerse valer y ensamblarse con entusiasmo, en esfuerzos de equipo y fines organizativos compartidos³⁹.

³⁹ Bass, Bernard M.; "Policy implications of a new paradigm of leadership". En *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en la United States Naval Academy, junio de 1987

En un mundo inconstante, los dirigentes más apreciables, son aquellos que consiguen estimular las conciencias de los empleados acerca de lo que están llevando a cabo (Bass, 1987, p. 163). Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus empleados en tres formas: 1) Hacerlos reflexivos de qué tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas. 2) Hacerlos pensativos de sus propias insuficiencias para su crecimiento personal, desarrollo y logro. 3) Estimularlos para que trabajen bien, y que cavilen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Tabla No. 4: Aspectos Relevantes del Liderazgo Transformacional

Aspectos Relevantes del Liderazgo Transformacional	
Liderazgo Transformacional	Mientras que el líder transformacional busca evolucionar la organización, hay también tácitas promesas a los seguidores de que ellos también serán transformados de alguna manera, quizás se lleguen a parecer al líder, en algunos aspectos, los seguidores son el producto de la transformación.
	Los líderes transformacionales son a menudo carismáticos, pero no son narcisistas en ser carismáticos líderes, ellos excitan a creer en uno mismo, más que creer en otros.
	Una de las trampas del liderazgo transformacional es la pasión y la confianza que pueden ser errores de la verdad y de la realidad. Mientras es verdad que grandes cosas pueden ser alcanzadas a través de un liderazgo entusiasta, es también verdad que mucha gente apasionada pone la carga en el acantilado y caen en un abismo sin fondo.
	Paradójicamente, la energía que obtiene la gente puede también causarles a ellos la rendición. El líder transformacional a menudo tiene grandes cantidades de entusiasmo, lo cual inexorablemente puede desgastar a sus seguidores.
	El líder transformacional también tiende a ser visto en una gran fotografía, pero sin detalles, donde a menudo el demonio puede estar agazapado. Si la gente no tiene el suficiente cuidado, entonces ellos van a ir al fracaso.
	Finalmente, un líder transformacional busca por definición la transformación, cuando la organización no necesita transformarse, la gente está feliz como está, en tal caso el líder está frustrado. Pero en tiempos de guerra, estos líderes encuentran la correcta situación para dar lo que poseen dentro de su interior y pueden ser personalmente responsables de salvar a compañías enteras de la quiebra y el desastre.

Fuente: Elaborado para la investigación con datos extraídos de Bass, B. M. (1985) y (1987) y de Straker, *op. cit.*, **Transformational Leadership** [en línea]

<http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm> [Consulta: 03 de febrero de 2008]

El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional; por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes.⁴⁰

Hay dos picaportes carismáticos positivos que el líder transformacional esgrime y son: evocar fuertes emociones y causar identificación de los seguidores con el dirigente, con las cuales puede conmovidamente atraer; esto también puede acontecer a través de sosegados métodos, tales como la instrucción y la tutoría.

Bass (1987) advirtió que un legítimo dirigente transformacional está respaldado en fundamentos honorables, los cuales se componen de cuatro elementos:

- ↳ Autoridad idealizada.
- ↳ Estimulación inspiracional.
- ↳ Disimulo intelectual.
- ↳ Atención individualizada.

Y tres aspectos morales a tomar en cuenta son:

- ↳ El perfil moral del dirigente.
- ↳ Los valores éticos ensamblados, en la visión del líder, que los partidarios los aceptarán o los resistirán.
- ↳ La conducta en los procesos de escogencia y su pertinente moralidad, que tanto dirigentes como partidarios implican colectivamente perseguir.

Se verifica esto con las señales que suministran los pseudos-líderes transformacionales, donde e.g., con las relaciones y comportamiento dentro del grupo y fuera del grupo –juego de nosotros y ellos- que son utilizados para atar seguidores al líder. En contraste, Burns (1987) prestó atención que los directores transformacionales están ligados a los más altos valores; pero Bass observa esto como amoral y atribuye habilidades de líder transformacional, a tipos como Adolfo Hitler y Jim Jones.

⁴⁰ Véase Bass / Steidlmeier (1998) [en línea] *cit. pos.*, David Straker, *Bass' Transformational Leadership Theory* [en línea] Changing Minds < http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/bass_transformational.htm [Consulta: 03 de febrero de 2008] y véase también: Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1998). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, [en línea] < <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html> > [consulta: 03 de febrero de 2008]

2.5.6. Teoría del Liderazgo Nivel 5

Hace escaso tiempo, Jim Collins (2001)⁴¹ lideró un equipo que escogió once empresas de altos desempeños, entre un grupo de aproximadamente 1400 compañías norteamericanas; y en esta muestra, el objetivo era definir las claves de su éxito; una de ellas fue llamada por Collins “Liderazgo de quinto nivel”: Líderes que combinan humildad y resolución, timidez y valentía. La pregunta de Collins fue ¿Por qué algunas empresas despliegan sus organizaciones al punto de ser consideradas como grandes empresas en la bolsa de valores?

Collins seleccionó a 11 compañías de entre más de 1400 que habían sido listadas en la revista “Fortune 500”, desde 1965 a 1995. Cada una de las empresas seleccionadas tenía triviales resultados durante quince años y luego de ese tiempo, fueron a un punto de transformación, donde inició su despegue a “grande empresa”; cada una de las empresas fue comparada con otras de su mismo tamaño.

Aplicando cientos de entrevistas, Collins identificó los factores clave disponibles en una corporación para movilizarse de la mediocridad a la grandeza institucional. La comparación permitió conocer los factores que las compañías no tenían, para transformarse en grandes compañías. Quizás el más importante componente de la transición de buenas a grandes fue lo que él denominó “liderazgo nivel cinco”.

El nivel 1 distingue a un individuo altamente capacitado que produce mediante la contribución de talento, conocimiento, habilidades y hábitos de buen trabajo.

El nivel 2 distingue a los miembros del equipo que contribuyen con sus capacidades individuales al logro de los objetivos colectivos del grupo y trabajan efectivamente con otros miembros de equipos selectos.

El nivel 3 se caracteriza por un director competente que organiza a la gente y los recursos hacia la consecución efectiva y eficiente de objetivos predeterminados.

⁴¹ Las fuentes originales del tema del Liderazgo nivel cinco son las obras de Jim Collins, véase Collins, Jim, ***Good-to-Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't***, Random House, London, 2001 y Collins, Jim, ***Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*** Harvard Business Review, Jan. 2001

El nivel 4 identifica al ejecutivo líder que cataliza el compromiso y el vigor de perseguir apasionadamente una clara visión, estimulando altos estándares en los resultados.

El nivel 5 es el ejecutivo que construye perdurablemente la grandeza a través de una paradójica mezcla de humildad y profesionalismo *“professional will”*. Cada una de las empresas que pasaron de buenas a grandes, tenía líderes nivel cinco en sus fases críticas de transición. Las compañías que no lo lograron, no tuvieron líderes nivel cinco. Las características raras de un líder nivel cinco son descritas como seres tímidos y feroces, esquivados e intrépidos, modestos y recios, firmes e inquebrantables en alcanzar altos estándares.

Tal es el caso de Jack Welch, toda una celebridad como líder, con una correlación negativa perfecta en su liderazgo, tomado una compañía buena y logrando pasarla a compañía grande. Otro liderazgo, el de Darwin Smith, “Chief Executive Officer” CEO de Kimberly Clark desde 1971 hasta la década de los noventa, un tipo esquivado, engorroso, de atención retraída, demostró voluntad de hierro, determinado a redefinir el corazón de la firma de negocios, a pesar del escepticismo de la bolsa de valores, gremio denominado con el nombre de una calle neoyorquina “Wall Street”.

La humildad personal caracteriza a los líderes nivel cinco, pues demuestran ser autos debles, quietos, discretos y siempre esquivos como lo fueron Abraham Lincoln, el general Patton y Julio César.

Estos líderes cuentan con la inspiración inculcada de estándares y lo curioso, no necesitan carisma para motivar. Ellos construyen una cultura de disciplina; no significa que sean tiranos disciplinarios; una de sus capacidades consiste en que generan la libertad y la responsabilidad. Son autodisciplinados y contratan aquellos que poseen voluntad para cumplir extensamente con sus responsabilidades. Ellos consistentemente se adhieren a lo que Collins denominó el concepto “Hedgehog” (erizo), la intersección de tres círculos:

- ↳ Brutalmente y realísticamente determinado a que la compañía pueda ser la mejor en el mundo y a perseguirlo a las luces de las siguientes dos aseveraciones.
- ↳ Decidiendo la forma más efectiva de generar un flujo de caja sostenible con ganancias, el cual pasa a ser el más importante y sencillo indicador.

- ↳ Pasando una compañía de buena a grande, con empleados que ejecutan solo las cosas que son profundamente apasionables. La pasión no es impuesta ni estimulada, es descubierta.

Canales de ambición de la compañía: Los canales del ego del líder nivel cinco, necesitan alejarse de ellos mismos y dirigirse a la construcción de la organización de la gran compañía. Entonces, a menudo sacrificarán sus propias ganancias por las ganancias de la compañía. Con frecuencia el súper héroe CEO, mejor elimina un potencial sucesor de él mismo como gerente del equipo o escoge a un sucesor débil.

El líder nivel cinco asume la responsabilidad de los pobres resultados y otorga el crédito a los demás. Cuando las cosas no salen bien, el líder nivel cinco toma la responsabilidad de los fallonazos y nunca culpa a los demás o a los factores externos o a la falta suerte.

Tal es el caso del CEO Joe Cullman, quien revisó la decisión de su compañía de comprar a *Seven Up* y venderla luego ocho años más tarde con pérdidas, él admitió que fue su error y pudo haber sido evitado si él hubiera escuchado mejor a la gente que desafió su idea en aquel tiempo. Cuando las cosas salen bien, el líder nivel cinco atribuye el éxito a factores externos, a su equipo o bien a la buena suerte.

Voluntad y capacidad profesional: Inquebrantable resolución de producir resultados a largo plazo: El cambio de de la compañía de buena a grande establece una ruta para mejorar los resultados a largo plazo y pasa por inadvertidos los años anteriores. Estas compañías de pronto aparecen encaminadas a transformarse en grandes compañías. La habilidad para mejorar requiere que la verdad se a manifestada.

Establecer estándares para la creación y durabilidad de grandes compañías: Todos los buenos a grandes líderes construyeron estándares y terca y tozudamente guardaron estos estándares durante los años de su posesión. El líder de la transición en Abbot Laboratories fue George Cain, CEO y miembro de la familia fundadora de la empresa. Para manejar con desmantelado nepotismo, él sistemáticamente reconstruyó la junta y el equipo ejecutivo y si un miembro de la familia no era el mejor ejecutivo de la industria en su área de responsabilidad, él lo reemplazaba.

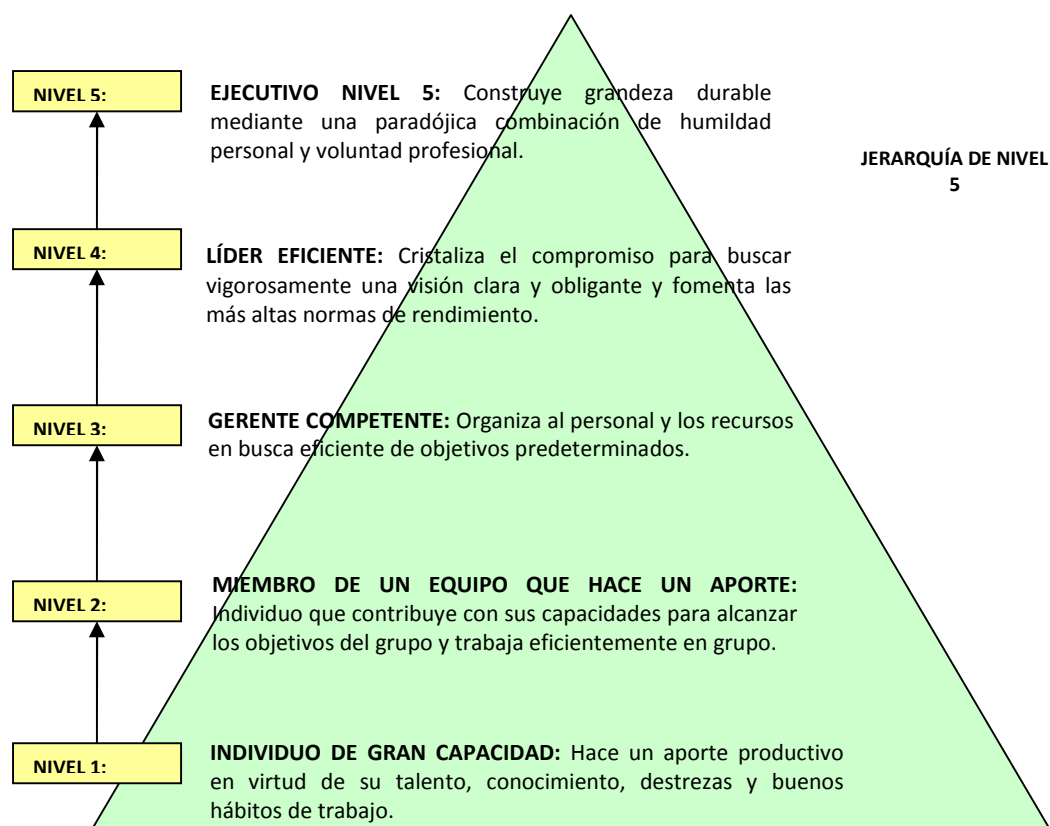
Estos líderes nivel cinco suministran lo que ellos prometen, no hay vuelta, no hay excusa, nada de declaraciones incompletas, sólo realísticas posibilidades. La expectativa puede ser cambiante, pero, estos líderes las encuentran.

Tabla No. 5: Características del Líder Nivel 5

HUMILDAD PERSONAL Y VOLUNTAD PROFESIONAL DEL LÍDER NIVEL 5		
<p>Humildad Personal No se dan aires de auto-importancia. Discretos, circunspectos. Modestia apasionante. Reservados por naturaleza. De modo apacible. Graciosos.</p> <p>Como anónimos. Auto borrarables. Canaliza el ego construyendo la compañía</p>	<p>&</p>	<p>Testamento Profesional Intrepidez Resolución feroz. Determinación Estoica Ambición por la institución Voluntarioso Intensidad interna por hacer las cosas de la mejor manera. No toman las rutas fáciles.</p>

Fuente: Elaborada para la investigación.

Figura No. 30. Modelo de Liderazgo Nivel 5 de Jim Collins



FUENTE: Elaborada para el informe con base en JIM COLLINS (2002, p. 33)

Hasta aquí hemos recorrido los enfoques de liderazgo, quedando un sabor a individualidad, es decir, existe una lideresa o un líder fijo, como una estampa o fotografía colgada en la pared; ese líder posee seguidores y esos seguidores se someten a los criterios de ese líder, porque tal persona posee un conjunto de rasgos y atributos que le hacen merecer semejante posición de dominio.

Como yo lo veo, quedan debiendo los modelos de liderazgo vistos hasta ahora, desde la perspectiva de la conducción de una organización inteligente, la cual despliega esfuerzos en equipo, tal como lo constituyen el aprendizaje en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico; en consecuencia, mi punto de vista radica en que los modelos vistos no reúnen los requisitos para la creación de las atmósferas colectivas, donde se visiona al compañero de trabajo en una relación de igual a igual, *-peer to peer-* dirían otros.

Esa insistente idea del líder arriba, el seguidor abajo, tan necesario en los modelos de gestión burocráticos y en los modelos de dominación-sumisión, colisiona con las cinco pautas sugeridas por Senge (1998) para la organización inteligente. Me inclino a pensar que seguimos requiriendo un modelo de liderazgo, que permita la dirección de personas; no solamente el liderazgo de individuos, entendiendo la dirección de personas como una macro categoría que incluiría no sólo la función del líder, sino también la función del gerente y la función de quien se presta a enseñar a los demás colaboradores de la organización, conocida dicha función con el nombre de facilitación, además de la consejería a las personas *-mentoring-* y el entrenamiento a los individuos que conforman los equipos *-coaching-*.

2.6. Teoría de las Competencias Laborales

¿Qué se entiende por competencia laboral? ¿Cuáles competencias destacan los tratadistas del tema como prioritarias para las organizaciones de nuestro tiempo? ¿Qué relación existe entre competencia y desempeño exitoso? Para los propósitos de esta investigación, conocer el enfoque de competencias es de vital importancia, dado que en ella radican los principales atributos por los cuáles un individuo ingresa a laborar o a pertenecer como miembro, a una organización inteligente.

De modo que, abordar los diversos enfoques que en materia de competencias existe, suministrará una visión de mayor plenitud a los requerimientos básicos para la conformación de un modelo de gestión básicos, para la organización inteligente.

El término de competencia-actuación⁴² lo introduce Noam Chomsky en 1971; sin embargo es el investigador David McClelland en el transcurso de la década de 1970, junto con sus colaboradores del Hay Group, quienes logran identificar un conjunto de variables que permiten explicar el índice de desempeño de una persona, en un determinado cargo. La necesidad de predecir el éxito en el desenvolvimiento laboral, llevó a McClelland a investigar el fenómeno del desempeño. Como resultado de su investigación, McClelland logró confeccionar un ámbito de características que desigualaban los diversos niveles de provecho de los trabajadores, a partir de una serie de entrevistas y observaciones⁴³.

Para Méndez Benavides (2006) una competencia constituye un conjunto de atributos intrínsecos y un conjunto de habilidades susceptibles de ser aprendidas, contenidas en el ser humano que desempeña un determinado cargo; dichas competencias tienen correlación inmediata con la satisfacción o nivel de triunfo en el desempeño del cargo⁴⁴.

Desde el punto de vista de David McClelland, en McClelland Spencer (1994), las competencias tienen relación con las características y comportamientos de las personas que desempeñan los puestos, superando el punto de vista tradicional que describe los atributos, tareas y operaciones de los cargos de trabajo.

La importancia de este enfoque radica en que los procesos de formación ya no se desarrollarían únicamente en la adquisición de conocimientos, sino también en el perfeccionamiento de un conjunto de atributos y capacidades de comportamiento humano óptimas para el ejercicio de un determinado cargo.

Para la dirección de organizaciones de la sociedad del conocimiento, la importancia que poseen las competencias laborales, radica en la conexión y complementariedad que suministra la teoría de las competencias, con la teoría de la organización inteligente. Retomando el concepto de organización inteligente de Senge (1998, p. 11), como el lugar “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan

⁴² Sobre este particular véase la obra de Chomsky, Noam (1971): *Aspects de la théorie syntaxique*. Éditions du Seuil, Paris. También véase la obra Chomsky, Noam (1981): *Problemas actuales en teoría lingüística y temas teóricos de gramática generativa*. Ed. Siglo XXI, México.

⁴³ Para un acercamiento al tema sírvase el estimado lector y estimada lectora revisar: Spencer, Jr., McClelland David and Spencer S.M.: *Competency Assessment Method*. History and State of the Art. Hay Group. Copyright 1992.

⁴⁴ Méndez Benavides (Jorge Róger): “Competencias profesionales en las organizaciones inteligentes”, material de exposición en el *II Seminario de Ciencias Económicas Empresariales, UCC: Desarrollo de competencias profesionales en un ambiente cambio*. Montelimar, Managua, Nicaragua, 30 de septiembre de 2006.

nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

La vinculación de las dos teorías suministra un enfoque especial para la composición de un modelo de gestión propio, para la dirección de organizaciones inteligentes.

¿Qué debe aprender la gente dentro de una organización inteligente? La gente debe aprender, no sólo conocimientos propios de una técnica o áreas de especialidad, sino también el conjunto de comportamientos y características, que como personas trabajadoras, deben demostrar para el éxito del cargo que desempeñan en la organización.

De modo que se requiere abordar las áreas en las cuales empatan las cinco disciplinas de la organización inteligente, con los atributos de las personas que laboran para la organización. La organización inteligente gestiona el conocimiento y las estrategias para el perfeccionamiento de competencias humanas a nivel particular y grupal.

Anne Marelli (2000) citada por Vargas Zúñiga (2004, p. 122) define: “La competencia es la capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente; es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos, que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos [...] [son] capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”⁴⁵.

Con la definición anterior se comprende que las competencias laborales particulares son mensurables; este detalle tan importante nos conduce a razonar que igualmente, la inteligencia organizacional como modelo de gestión, posee una serie de actividades que permiten la medición de los esfuerzos por la gestión del conocimiento.

Agustín Ibarra (2000, p. 103) por su parte define la competencia como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en

⁴⁵ Véase Vargas Zúñiga, Fernando (2004): **40 preguntas sobre competencia laboral**. Montevideo, Cinterfor, [papeles de la oficina técnica, No. 13], página 122. 135 pp. La obra que cita Vargas Zúñiga es: Marelli Anne (2000): **Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia**.

abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”⁴⁶

El concepto de Ibarra permite abordar a la organización inteligente como el escenario habitual, donde las personas demuestran un desempeño basado no sólo en conocimientos, habilidades y aptitudes particulares, sino también basado en la integración sistemática y una estructura mental colectiva para el aprovechamiento del conocimiento, con el fin de lograr alta productividad organizacional; la organización inteligente se basa igual en métodos para la producción y en comportamientos humanos aptos para el excelente desempeño competitivo, conocido este último como el saber ser; es decir, saber comportarse en los escenarios de la productividad colectiva organizacional.

Por su parte, Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (1998) citada por María Arruda (2000, p. 34): la competencia es: “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados...”⁴⁷

Con el concepto de Desaulniers, viene a enriquecer el marco teórico en cuanto a indicadores que miden el éxito de la gestión de la organización inteligente, puesto que, de acuerdo con esta autora, la competencia tiene un escenario mensurable ubicado en el resultado de las acciones que gestó un determinado individuo y posiblemente, un determinado grupo de trabajadores –equipo- dentro de una organización.

El resultado se observará en la calidad y cantidad de problemas resueltos, lo cual indica que los miembros de los equipos de trabajo poseen las competencias o por lo menos, dentro de la organización han cultivado –perfeccionado- una serie de competencias que explican el éxito o el fracaso (en el caso de conductas disfuncionales). Si fuera fracaso, reflexiono que en lugar de cultivar competencias, puede que hayan cultivado anti-competencias (sinergia negativa), lo cual explicaría el posible fracaso por in-competencia.

⁴⁶ Ibarra Almada, Agustín (2000): “Formación de recursos humanos y competencia laboral” en *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Cinterfor/OIT No. 149*, Montevideo, mayo-agosto de 2000, artículo se ubica entre p 95 a la p.108.

⁴⁷ El concepto de Desaulniers citado por María Arruda se encuentra en: Arruda, María da Conceição; “Cualificación versus competencia” en *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Cinterfor/OIT No. 149*. Montevideo, Uruguay, mayo-agosto de 2000. El artículo se ubica entre la página 25 a la 40 del boletín. La obra que cita Arruda es: Desaulniers, Julia Beatriz Ramos (Org): *Formação & trabalho e competência: questões atuais*. Porto Alegre: EDIPUCR, 1998, p. 101-130.

Por su parte, Andrew Gonzci y James Athanasou (1996) han planteado una clasificación tripartita del concepto de competencia, para estos autores la competencia; se tipifica en tres escenarios o niveles: en el primer nivel, los autores dicen que la competencia es una lista de tareas desempeñadas; en el segundo nivel, la competencia es un conjunto de atributos personales; y en el tercer nivel, muy acorde con las nuevas definiciones de la ciencia en términos integrales, superando el paradigma mecánico, la competencia es un enfoque integrado u holístico de las dos primeras acepciones conceptuales⁴⁸.

En la primera vertiente conceptual de Gonzci y Athanasou (1996), el desempeño competente está vinculado a una lista de tareas claramente detalladas, de tal modo que, las tareas describen las acciones específicas y típicas, que deben ser implementadas por el trabajador; esto conduce a que el desempeño calificado de competente, está indicado en el enunciado de la tarea.

El principal elemento censurable de esta vertiente conceptual radica, en que al fijar la atención en las tareas particulares, enfoque reduccionista, se pierde de vista la noción integral de la ocupación, las correspondencias y la interacción ineludible con otros agentes laborales, requeridos para alcanzar el propósito de la ocupación; es decir, soslaya la interacción dinámica con los demás trabajadores, esquiva los efectos de la toma de decisiones y pasa por alto el juicio aplicado en la resolución de dificultades. Algunos ejemplos de este particular modo de abordar el término de competencia como sinónimo de tareas son los siguientes:

Tabla No. 6: Competencias como sinónimo de tareas

Competencias
1. Examinar el equipo impresor de cheques.
2. Identificar y suplantar indicadores lumínicos chamuscados.
3. Comprobar y subsanar el sistema neumático de interrupciones.
4. Reparar sistemas de seguridad informática.

Fuente: Elaborada para la investigación.

⁴⁸ Véase el trabajo de estos autores: Gonzci, Andrew & Athanasou, James: "Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia" en *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. SEP. CNCCL. CONALEP. México. 1996. También se encuentra editado por Editorial Limusa, 1996. Este mismo documento lo cita en dos ocasiones Vargas Zúñiga, Fernando (2004): *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor, (papeles de la oficina técnica, No. 13) 135 pp.

También se encuentra [en línea]:

<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>> [consulta: 03 de febrero de 2008].

En la segunda vertiente conceptual de Gonzzi y Athanasou, la competencia se centra en detalles más exclusivos de los individuos y de atributos ampliados en cuanto su atención al mundo laboral. En esta vertiente conceptual coincide Umaña Montero (2006, p. 3) al definir competencia como “aquellas características subyacentes de las personas que tienen una relación causal con el éxito en el puesto, hay una gran cantidad de modelos y por eso son muy importantes las competencias; específicamente, las competencias personales”⁴⁹.

Sobre este particular modo de abordar el concepto de competencia, los autores Fernando Vargas, Fernando Casanova y Laura Montanaro (2001, p. 26-27) explican:

“Normalmente se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como por ejemplo pueden citarse competencias como «comunicación efectiva» o «pensamiento crítico» que pueden aplicarse en una amplia gama s contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994)”⁵⁰.

El elemento de crítica atribuible a esta definición radica en la falta de concreción o detalle al intentar una aplicación en situaciones específicas de trabajo, puesto que posee un enunciado general de fácil abordaje, lo cual paradójicamente, es una positiva atribución conceptual. Esta acepción permite reunir dos aspectos: primero, la competencia aborda el perímetro de lo que el trabajador sabe ejecutar y puede llevar a cabo, y segundo, le deja libre la aspiración para ubicarse en el campo de lo que el trabajador quiere hacer.

Al afrontar la competencia laboral bajo esta designación conceptual, la competencia entra a funcionar en diferentes indicadores, los cuales se explican en estados graduales o niveles de ejercicio, enfatizando la conducta dirigida hacia las labores bien ejecutadas. Algunos ejemplos de competencias laborales bajo esta lupa conceptual son las siguientes:

⁴⁹ El concepto se localiza en la página número tres de la entrevista que realicé al Dr. Enrique Umaña Montero para efectos de esta tesis doctoral, el día 14 de noviembre de 2006 a las 14:00 horas en su consultorio profesional en San José, Costa Rica. Véase anexo en esta tesis denominado: Entrevistas.

⁵⁰ Véase la obra de Vargas, F; Casanova, F; Montanaro, L; (2001): *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*, Montevideo, Cinterfor, 130 pp. La obra que citan de McClelland y Spencer de 1994 es la misma obra que cito con el año de edición de 1992: McClelland, D; Spencer, L y Spencer, S. M.: *Competency Assessment Method*. History and State of the Art. Hay Group. Copyright 1992.

Tabla No. 7: Competencias como atributos personales

- **Liderazgo:** Tipo de motivación que conduce a los equipos y a las personas particulares hacia el alcance de los propósitos de la organización.
- **Trabajo en Equipo:** Tipo de acción laboral que consiste en asistir a agentes laborales comprometidos con el alcance de los propósitos del equipo. Aborda los requerimientos e intenciones de otros agentes productivos, utilizando mecanismos de adaptación de la conducta y del modelo mental particular, con los modelos mentales y conductas de los otros agentes de trabajo, cuando es solicitado.
- **Análisis y toma de decisiones:** Tipo de acción que interviene y estudia la información, las encrucijadas y contrariedades de la organización. Ejecuta decisiones precisas y positivas en forma adecuada y en diversos escenarios.
- **Orientación al cliente:** Tipo de acción que incluye la forma de pensar del cliente, de modo que esté contenida en la naturaleza del servicio que se está suministrando al cliente.

Fuente: Elaborada para la investigación con datos de Vargas *et al.* (2001)

La tercera vertiente conceptual de la que hablan Gonzzi y Athanasou (1996), es la visión que mezcla los dos enfoques anteriores, dando como resultado una perspectiva de mayor amplitud y recibe el nombre de enfoque holístico o integrado de la competencia.

Esta vertiente contempla el laberinto que emerge entre la variedad de conocimientos, habilidades y aptitudes, que forman parte de las acciones en el desempeño. Bajo este modo de ver la competencia, es común al concepto, el cúmulo de tareas y operaciones por desarrollar en un determinado cargo, como el acervo de atributos que el sujeto posee y que le aseguran un triunfal desempeño, incluyendo elementos de ética y escala de valores. En fin, la competencia es un concepto triado, competencia laboral = tareas + atributos personales + ética y valores.

El merecimiento de este concepto radica en la necesidad de mover y desplazar una serie de propiedades en diversos escenarios y en situaciones que surgen de la variada complejidad. Sobre este aspecto citan Vargas, Casanova y Montanaro (2001, p. 28) lo siguiente:

“Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los

puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones..., La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia, [...], se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo”

La nota reprochable a este modo de definir la competencia, radica en que la delineación y peritaje de una competencia implica un elevado estado de diversidad e idéntica forma, en cuanto a su apreciación. En consecuencia, esta vertiente conceptual se presta más para las acciones de diagnóstico, perfeccionamiento, evaluación y certificación de competencias, que para formar competencias en programas de formación inicial.

Las competencias laborales holísticas, se redactan con un amplio contenido de capacidades, con el propósito de alcanzar resultados igualmente extensos. Se debe recordar que estas competencias se despliegan dentro de un escenario cambiante y bajo condiciones de emergencia inesperadas.

En un ejemplo típico de competencias holísticas, primero: se describe una competencia general, segunda: se desglosa en competencias específicas, a continuación un ejemplo:

Tabla No. 8: Competencias Holísticas

- **Competencia General:**
 - ▲ Controlar las características y propiedades del agua de la alberca.
- **Competencias específicas:**
 - ▲ Llevar a cabo la inspección de las propiedades del líquido en la piscina.
 - ▲ Observar el marco legal vinculante en cuanto a salud.
 - ▲ Abordar las dificultades referidas con la pulcritud del agua.
 - ▲ Manipular con protocolos de seguridad los disolventes sintéticos.
 - ▲ Suministrar mantenimiento preventivo a los instrumentos de propulsión y filtrado del agua.
 - ▲ Controlar el nivel y la cantidad del agua.
 - ▲ Asegurar por medios tecnológicos la limpieza de los recintos alrededor de la alberca.
 - ▲ Emplear los procedimientos de seguridad en las áreas de trabajo.

Fuente: Elaborada para la investigación con datos de Vargas *et al.* (2001)

Para Vargas, Casanova y Montanaro (2001), la competencia es susceptible de ser instaurada, reconocida, verificada y valorada.

En los modernos abordajes conceptuales del término competencia, se distinguen dos acepciones o extensiones del concepto de competencia: primero, la «competencia clave» y segundo, la «competencia transversal».

La competencia clave es aquella que suministra el desempeño en una variada progresión de quehaceres y en consecuencia, tiende a no aglutinarse en un comprimido ámbito de aplicación, como sería que pertenezca a un cargo específico dentro de una organización; al contrario, proporcionan un grado superior de aplicación y elasticidad al agente laboral dentro de diversos escenarios y tramas.

Como elemento adicional, la competencia clave permite a la persona prestar sus servicios a través de un corredor de diversas ocupaciones, permitiéndole aprender cosas nuevas y con ello, acomodarse a los diferentes contextos laborales en forma continua, a lo largo de una vida económicamente activa.

Bunk G.P. (1994) citado por Vargas, Casanova y Montanaro (2001, p. 30) utiliza este concepto de competencia clave al acotar que:

“[...] posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”⁵¹

Este abordaje permite colegir, que profesionalmente hablando, la competencia es percibida como la expresión de diversas capacidades colocadas al servicio de la acción laboral. Bunk G.P. (1994) traído a colación por Vargas *et al.* (2001), es más específico y dice que la competencia en acción contiene cuatro subcategorías de competencias, a saber:

⁵¹ La obra citada por Vargas *et al.*, es: Bunk G. P. (1994): “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA”. **Revista Cedefop No. 1**, 1994.

Tabla No. 9: Categorías de Competencias de G.P. Bunk

<ul style="list-style-type: none"> ▲ La competencia técnica: relativa a la potestad experta, relativas a la ejecución de tareas. ▲ La competencia metodológica: las que tienen que ver con el uso de protocolos y algoritmos en el desarrollo de las tareas, operaciones y solución de problemas y anomalías en el escenario de trabajo, atinando correcciones y trasladando el saber cómo a nuevas oportunidades y contextos laborales. ▲ La competencia social: la que consiste en demostrar acciones cooperativas, expresivas, provechosas, que fortalecen el comportamiento grupal y la inteligencia interpersonal. ▲ La competencia participativa: la que consiste en suministrar contribuciones para la organización del trabajo, mediata e inmediata, es la capacidad de organizar los recursos y someterse a los compromisos. ▲
--

Fuente: Elaborada para la investigación con datos de Vargas *et al.* (2001)

Otra contribución a la teoría de las competencias, la suministra Leonard Mertens (1996)⁵²; este autor clasifica las competencias en tres categorías, de acuerdo con Mertens (1996) las competencias son genéricas, específicas y básicas.

- ▲ La **competencia genérica**: tiene relación con los comportamientos y actitudes laborales propios de diversos ámbitos de producción.
- ▲ La **competencia específica**: tiene que ver con los detalles de carácter técnico estrechamente vinculados con las ocupaciones y no se prestan para la cómoda transferencia.
- ▲ La **competencia básica**: tiene que ver con la formación básica que le autoriza al sujeto ingresar al mundo del trabajo.

Por su parte, Vargas, Casanova y Montanaro (2001, p. 30) presentan una propuesta de concepto para la competencia laboral:

⁵² La obra que se cita es: Mertens, Leonard (1996): *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, 1996. 119 p. ISBN 92-9088-060-8

“Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”

Si bien esta última concepción trata de reunir eclécticamente las otras que se han tratado, un punto de vista constructivista en el abordaje de las competencias, ayudaría a correlacionar una vez más la teoría de las competencias con la teoría de la organización inteligente.

Un enfoque constructivista permite que las competencias sean desarrolladas por medio de procesos de aprendizajes blandos y contextuales, dentro de las actividades ordinarias y extraordinarias, actividades funcionales y disfuncionales de la organización inteligente, incluyendo a la población de trabajadores menos competentes. De este modo, las competencias laborales y su respectiva normativa se construyen mediante los resultados que arroja el aprendizaje colectivo de la organización.

Gracias a la existencia de una alternancia de los trabajadores en los distintos escenarios laborales de una determinada organización, se logran definir las especificaciones con base en los resultados que de forma particular y colectiva, los trabajadores agregan al depósito informativo de la organización, gestionando con ello el conocimiento y el perfeccionamiento de las competencias laborales. En consecuencia, las competencias son el producto de los sucesos contextuales, reunidos y aglutinados sus resultados en la memoria corporativa de la organización.

Otro aspecto por mencionar en materia de competencias, son las denominadas competencias transversales; denominadas así por el informe SCANS, citado por Vargas et al. (2001) y son las mismas competencias denominadas por Mertens, como competencias genéricas.

Esta designación surgió del informe de la SCANS mencionado por Vargas, Casanova y Montanaro (2001:22). Dicho informe identificó cinco categorías generales de competencias transversales, a saber:

Tabla No. 10: Competencias Transversales según Informe SCANS

<p>▲ Gestión de recursos: tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Materiales y distribución • Recurso humano. <p>▲ Relaciones interpersonales: trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar a otros • Servicio al cliente • Despliegue de liderazgo • Negociación y trabajo con personas diversas. <p>▲ Gestión de información: búsqueda y evaluación de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y mantenimiento de sistemas de información • Interpretación y comunicación • Utilización de computadores. <p>▲ Comprensión sistémica: comprensión de interrelaciones complejas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de sistemas • Monitoreo y corrección de desempeños • Mejoría y diseño de sistemas. <p>▲ Dominio tecnológico: selección de tecnologías apropiadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de tecnología a las tareas • Suministrar mantenimiento y reparación de equipos.
--

Fuente: Elaborada para la investigación con datos de Vargas *et al.* (2001)

Se aprecia como la clasificación de las competencias, elaborada por el informe SCANS está relacionada con las cinco disciplinas de Senge (1998).

En primer lugar, la disciplina *modelos mentales*, está relacionada con la categoría denominada *gestión de recursos* y con la categoría llamada *dominio tecnológico*, de acuerdo con los que pensamos en cuanto la utilidad y aplicabilidad de los recursos; de esta forma, se le da uso y se decide sobre estos, tomando en cuenta el contexto, la necesidad y la expectativa de beneficio esperada. En consecuencia, los modelos mentales influyen en la calidad y usanza que un tomador de decisiones conceda, tanto a los recursos como al dominio tecnológico.

En segundo lugar, la categoría denominada *relaciones interpersonales* se corresponde con las disciplinas *dominio personal* y *aprendizaje en equipo*, puesto que la capacidad de autorreconducción hace desplegar en el ser humano, una especie de maestría personal, que se relaciona con el monitoreo del ambiente contextual, permitiéndose ajustes en el

comportamiento, de modo que se generen conductas exitosas, evadiendo las conductas disfuncionales, detalle que favorece el desarrollo individual y el aprendizaje en equipo.

En tercer lugar, las disciplinas *visión compartida* y *pensamiento sistémico* se relacionan con la categoría *comprensión sistémica*. Esta competencia permite el abordaje holístico o integral de la trama compleja e interrelacionada de factores de una organización, lo cual conduce al progreso incesante de los procedimientos y a la corrección de las prácticas dentro de la organización.

En cuarto lugar, es imposible concebir a la organización inteligente sin la gestión del conocimiento, en consecuencia, la categoría denominada *gestión de la información* se apega a la teoría de la *gestión del conocimiento*, ampliamente abordada en este marco teórico por autores como Nonaka (1991), Garvin (1993), Senge (1998), Bueno (2005) y Plaz (2005).

Un enfoque de las competencias relacionada con la formación de una cultura de competencias, es la que propone Michael Zwell (2000); este autor sostiene la necesidad de que las organizaciones emigren de una cultura actual insatisfactoria a una cultura futura deseada, pero una cultura basada en competencias⁵³.

La interrogante que plantea Zwell (2000) es ¿qué hace a una organización alcanzar el éxito? La respuesta de Zwell es que una organización alcanza el éxito en la medida que implementa un rol de cultura basada en competencias.

La construcción de una cultura de competencias [entendida la cultura como la operacionalización de cuatro variables, a saber: costumbres, normas, valores y creencias] conlleva al incremento del ánimo, la motivación y el desarrollo de equipos de personas trabajando cooperativamente, en búsqueda de los objetivos de la organización, pero bajo un comportamiento organizacional soportado en los valores de las personas.

Zwell (2000) plantea cinco categorías de competencias:

- ▲ Primera categoría: **Consecución de tareas**. Son las competencias asociadas con la buena ejecución de un trabajo. Entre las competencias de esta categoría se

⁵³ Véase a Zwell, Michael (2000): *Creating a Culture of Competence*, New York, John Wiley and Sons, Inc., ISBN: 0-471-35074-5, 344 pp.

encuentran: Orientación a los resultados, monitoreo de las acciones, influencia, iniciativa, eficiencia productiva, flexibilidad, innovación, gestión de la calidad, mejoramiento continuo, experiencia técnica.

- ▲ Segunda categoría: **Relaciones Humanas**. Son las competencias asociadas con las relaciones interpersonales, tanto a nivel particular como a nivel de equipos. Estas competencias permiten a la gente trabajar sinérgicamente, para producir resultados colectivos, que son mayores que la suma de las partes. La lista de competencias que suministra Zwell en materia de relaciones humanas es la siguiente: Trabajo en equipo, orientación al servicio, conciencia interpersonal, inteligencia organizacional, construcción de relaciones, resolución de conflictos, atención a la comunicación y sensibilidad intercultural. En este punto, cabe relacionar tres tipos de inteligencia mencionadas en la teoría de Howard Gardner (2001) a saber: inteligencia interpersonal, inteligencia intrapersonal y la inteligencia lingüística.
- ▲ Tercera categoría: **Atributos Personales**. Son las competencias intrínsecas del individuo que revelan sus creencias y sus sentimientos; revelan cómo los individuos aprenden y se desarrollan, es decir, revelan su sentido de auto identidad. La lista de estas competencias es la siguiente: Integridad y verdad, auto desarrollo, toma de decisiones, calidad de las decisiones, manejo del estrés, pensamiento analítico y pensamiento conceptual.
- ▲ Cuarta categoría: **Competencias Gerenciales**. Son las competencias referidas al manejo del recurso humano en posiciones de jefatura de gestión, la lista que Zwell (2000) agrega, es la siguiente: construcción de equipos de trabajo, motivación, empoderamiento y desarrollo humano laboral.
- ▲ Quinta categoría: **Competencias de Liderazgo**. Son las competencias que se deben poseer para ayudar a la gente a que lidere a otros para alcanzar la visión, la misión y los propósitos de la organización [líder de líderes]; esas competencias son las siguientes, de acuerdo con Zwell (2000): liderazgo visionario, pensamiento estratégico, orientación empresarial, gestión del cambio, creación de compromiso organizacional, establecimiento de enfoques, desarrollo de propósitos, principios y valores.

No contento con establecer las cinco categorías precitadas, Zwell (2000) se lanza a determinar un listado de las competencias más importantes⁵⁴ obtenidas de la clasificación mencionada y que han sido adaptadas de los estudios de Lyle y Signe Spencer (1993, 1992). Las siguientes competencias están ordenadas de acuerdo con la frecuencia en las cuales se diferencian los desempeños superiores [“superior performance”] de los desempeños promedio [“average performance”] en los equipos de ventas:

Tabla No. 11: Competencias Clave de Zwell-Spencer

Peso	Competencia
10	Influencia
5	Orientación a los resultados
5	Iniciativa
3	Conciencia interpersonal
3	Orientación al servicio
3	Integridad y verdad
2	Construcción de relaciones
2	Pensamiento analítico
2	Pensamiento conceptual
2	Acopio de información
2	Inteligencia organizacional

Fuente: Zwell (2000: p. 53) *Creating a Culture of Competence*.

La clasificación anterior muestra, cómo un equipo humano ordena las competencias de acuerdo con la naturaleza de la actividad económica; en el caso mencionado, es el orden de las competencias más importantes, para lograr altos desempeños en las ventas.

Zwell (2000) llega a preguntarse ¿cómo se pueden perfeccionar las competencias? La respuesta que el autor suministra es que la destreza en la formación y utilización de competencias, se ve afectado por la siguiente lista de factores: los valores y creencias de las personas, las habilidades del individuo, la calidad de la experiencia que un sujeto posea, las características de la personalidad, el tipo de motivación que se requiera para inducir al individuo a la acción, los aspectos emocionales y las capacidades intelectuales del individuo.

Por su parte, Dennis J. Kravetz (1995) aborda el tema de las competencias en dos niveles laborales; primero, las competencias relevantes para cualquier nivel que posea un

⁵⁴ Zwell (2000: p. 53) cita a: Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993): *Competence at work*, John Wiley & Sons, p. 173.

determinado empleado dentro de una organización y, segundo, las competencias requeridas para las posiciones de supervisión⁵⁵.

Tabla No. 12: Competencias de Kravetz para cualquier posición laboral

Número	Competencia
1	Comunicación oral
2	Habilidades interpersonales
3	Comunicación escrita
4	Habilidad para escuchar
5	Planeamiento
6	Organización
7	Establecimiento de prioridades y manejo del tiempo
8	Gestión de proyectos
9	Calidad de trabajo
10	Cantidad de trabajo
11	Hábitos de trabajo
12	Acopio y análisis de la información
13	Resolución de problemas y toma de decisiones
14	Habilidades financieras y numéricas
15	Creatividad e innovación
16	Flexibilidad y manejo del cambio
17	Motivación personal
18	Manejo de la profesión y de la vida personal
19	Gestión del estrés
20	Confianza y auto imagen
21	Balance entre independencia y dependencia
22	Ventas y negociación
23	Servicio al cliente
24	Desarrollo de enfoque de negocios
25	Habilidades y conocimiento de técnicas laborales

Fuente: Kravetz (1995): *The directory for building competencies*.

La lista de competencias de Kravetz permite varias cosas:

Primero, seleccionar las competencias más relevantes para el desenvolvimiento exitoso de una persona, en un determinado cargo.

Segundo, proporciona la oportunidad de detectar brechas en dos niveles, a) determinación de cuántas competencias posee un individuo del total de competencias ideales para el desarrollo de un cargo, b) determinación de cuánto de una competencia se posee y se aplica; es decir, grado de contenido y dominio de una competencia determinada.

Tercero, una vez detectados los estados de las competencias en un individuo, se puede optar por un proceso de fortalecimiento y perfección de las competencias ya contenidas, o bien, sino se posee alguna competencia, se puede optar por desarrollar un programa de aprendizaje auto

⁵⁵ Véase Kravetz, Dennis J, (1995): *The Directory for building competencies*, Illinois, Kravetz Associates [671 Timber Ridge Drive, Bartlett, IL 60103], ISBN: 0-927764-00-8, 415 pp.

dirigido, que permita formar la competencia de interés y medir el progreso en cuanto al alcance y dominio de dicha competencia.

Tabla No. 13: Competencias de Kravetz para posiciones de supervisión

Número	Competencia
1	Liderazgo
2	Entrenamiento y consejería
3	Construcción de equipos
4	Motivación e inspiración
5	Delegación
6	Selección de colaboradores y de personal

Fuente: Kravetz (1995): *The directory for building competencies.*

Nótese que tanto Kravetz como Zwell les dan un abordaje separado a las competencias del líder; esto implica que el estudio y comprensión del trabajo del gerente, está contenido en el trabajo que hace [como líder], para que otros individuos también lleguen a conducir a otras personas y las ayuden en el desarrollo de su trabajo para la organización; la clásica formación de futuros líderes a cargo de actuales líderes.

2.7. Articulación figurada posterior del marco teórico

El marco teórico que se ha expuesto contiene como propósito recorrer los tópicos que mayor correlación ofrecen con los objetivos y propósitos de la presente investigación. Dado que se busca un bosquejo básico o prototipo primigenio, que sirva como fundamento para la construcción de modelos de gestión de organizaciones promotoras del aprendizaje colectivo y para el acoplamiento de ventajas competitivas en sus respectivas industrias.

La teoría de la organización nos dice, que constituye un sistema social cuya principal actividad es la búsqueda de unos fines específicos, a través de dos actividades, una: la toma de decisiones; la otra: la implementación de lo decidido. Desde esa perspectiva, el arquetipo al que se pretende arribar, debe servir para ambos propósitos de una o de otra manera.

La teoría de la organización formula una distinción entre los términos administrar y gestionar. Mientras que administrar significa ejercer la autoridad y el mando sobre los recursos, gestionar constituye desplegar una serie diligencias interrelacionadas, para alcanzar los cometidos de los negocios y de las organizaciones. Las diferencias anotadas se prestan para reflexionar que

existen personas que administran únicamente en el seno de las organizaciones, mientras que otras poseen la misión de gestionar y muy pocos, saben cumplir con ambas exigencias. El modelo que se pretende erigir es un modelo de gestión; es decir, un modelo para que el despliegue de diligencias, tenga el mayor de los impactos provechosos, que sea posible en las organizaciones inteligentes.

La teoría de la burocracia determina a la jerarquía, al mando y a la estructura mecánica vertical –fundamentada en reglas rígidas y en la impersonalidad-, como sus tres principales valores, el modelo burocrático enfatiza la división de clases humanas y sirve como instrumento para la imposición de modelos de dominación-sumisión; en consecuencia, no le permite al individuo el desarrollo ulterior de sus potenciales talentos, creando con ello condiciones que ahogan y reducen la iniciativa individual para el aprendizaje y para la promoción social, basada en méritos personales. Quedan como única vía para el crecimiento personal, la ruta empedrada de la escalera jerárquica y la identificación solapada a los criterios de la persona dominante dentro de la organización. El modelo que se busca construir debe evitar caer en estos vicios de administración; de lo contrario, no alcanzaría el cometido para el cual se le busca erigir, es decir, suministrar nuevas rutas a la organización, a los equipos y al individuo para la construcción de prerrogativas competitivas, basándose en la lectura apropiada de la realidad, la cual contiene contextos repletos de diversidad y complejidad.

La teoría de la ordenación científica suministra, junto con la teoría de las relaciones humanas, la base sobre la cual se fundamenta la teoría de las organizaciones inteligentes. Como es imposible –hasta hoy-, conocer todas las opciones posibles y el abanico de alternativas de solución a las que puede acceder una organización, se dice que la racionalidad es limitada; en consecuencia, la decisión óptima no existe. Existe la decisión satisfactoria, aquella que permite cumplir con la mayoría de las necesidades marginales que la organización posee. Tanto la racionalidad de la ordenación científica, como la comprensión de las emociones y los actos sentimentales irracionales de las relaciones humanas, forman parte del proceso de toma de decisiones, dentro de las organizaciones.

Subsiguientemente, el modelo básico que se pretende levantar debe contener ambas características; es decir, debe suministrar rutas para que la racionalidad en la toma de decisiones sea la máxima posible; a la vez, debe poseer los atributos para que la inteligencia emocional, junto con la inteligencia racional, produzcan una dupla de mayor provecho, para lograr los propósitos de la organización. Desde un punto de vista sistemático, cuanto mejor se

capture y se procese la realidad a través de la información y cuanto mejor emprendimiento emocional se fomente en el seno de la organización, mejor será el aprendizaje y mejores resultarán las ventajas competitivas, construidas por la organización inteligente.

La teoría de las imágenes de la organización suministra una pauta sumamente provechosa para el modelo que se pretende edificar, dado que el recurso metafórico permite imaginarnos la realidad de las organizaciones, de acuerdo con sus propósitos y de acuerdo con sus tipologías de gestión.

Las teorías de la gestión inteligente de las organizaciones suministra el hilo necesario para el tejido del arquetipo básico de gestión, el precitado debe caracterizarse por permitir los procesos de socialización, exteriorización, asociación e interiorización del conocimiento; sea que el conocimiento se encuentre en la dimensión epistemológica, en la ontológica, en la sistémica o en la dimensión estratégica, el modelo básico debe caracterizarse por suministrar los encauzamientos, para que el conocimiento se construya, se difunda y se utilice.

La teoría de las cinco disciplinas suministra los cinco programas básicos que una organización inteligente debe poseer. El modelo que se pretende edificar debe apoyar la implementación de las cinco pautas de la inteligencia organizacional: el pensamiento sistémico, la visión compartida, el aprendizaje en equipo, el florecimiento y corrección de los modelos mentales y la incesante actividad de aprendizaje individual, conocida con el nombre de maestría personal.

La teoría de la continuidad del conocimiento proporciona una vía de orientación, para que el arquetipo primigenio de gestión de organizaciones inteligentes, sirva a los propósitos de creación de una o de varias memorias de conocimiento organizacional, partiendo del símbolo al dato, del dato a la información, de la información al conocimiento, del conocimiento pasa a la idoneidad y de esta última, se filtra a la sabiduría. Estado máximo de conocimiento humano.

Los programas de gestión del conocimiento facilitan las fases necesarias para que el conocimiento se produzca dentro del seno de las organizaciones; en consecuencia, el arquetipo básico que se pretende construir deberá contemplar el dispositivo que permita difundir, aplicar y reutilizar el conocimiento, mediante el uso de elementos duros como las plataformas de información, como los elementos laxos que suministran las fuentes de significado, para que los miembros de los equipos se dediquen, con motivación suficiente, a la tarea de des-aprender, aprender, re-aprender, crear y difundir conocimiento.

La teoría del diseño organizacional ha sido estudiada porque las organizaciones necesitan bosquejarse a partir de la realidad del contexto. El contexto se caracteriza por el cambio y la complejidad ambiental; ambas variables generan diversos niveles de incertidumbre. De acuerdo con el nivel de incertidumbre, de cambio y de complejidad ambiental, se diseñará la estructura organizacional.

En consecuencia, existe la posibilidad de que los modelos organizacionales basados en estructuras mecánicas verticales y alta centralización, continúen entre nosotros, dado que dicho modelo se aconseja para abordar el contexto con incertidumbre baja, entorno estable y poca o simple complejidad ambiental. Lo anterior significa que los modelos de dominación-sumisión van a seguir manifestándose entre las tipologías de estructura organizacional.

Frente a dichas estructuras, encontramos los contextos con alta incertidumbre, entornos inestables y mayor complejidad ambiental; para tales escenarios se recomienda la organización con estructuras orgánicas, amplia descentralización y trabajo en equipo, lo cual indica la existencia de la posibilidad de modelos organizacionales inteligentes, donde las cinco disciplinas y las estructuras organizacionales en red, sean aquellas que suministren los mejores beneficios a las organizaciones.

Entre ambos tipos de contextos se encuentran dos estadios posibles. Los entornos con incertidumbre baja a moderada y de incertidumbre moderada a alta; en dichos escenarios se manifiesta la posibilidad de estructuras organizacionales en pleno estado de transición, transformación o mutación, de modelos mecánicos verticales centralizados a modelos orgánicos naturales descentralizados. Lo anterior significa, que los precitados escenarios intermedios suministran los principales desafíos de gestión para las organizaciones.

Las teorías del aprendizaje y de la inteligencia se agregaron a este marco teórico, porque era necesario conocer los elementos, los cuales permiten que el aprendizaje sea un elemento fáctico dentro de la organización; se necesitaba determinar el lugar exacto donde los autores ubican la inteligencia; en consecuencia, sabemos que el aprendizaje se caracteriza por ser constructivista e instruccional, por ser social y significativo, por poseer procesos psicológicos elementales y superiores, por reconstruirse intrasubjetiva e intersubjetivamente, por adquisición de conceptos vía espontaneidad, vía instrucción.

Por su parte, la inteligencia se caracteriza porque necesita tanto de estructuras orgánicas donde residen los procesos para la creación de categorías y conceptos, como es el cerebro del ser humano, así como de las estructuras inorgánicas físicas y orgánicas de diversa naturaleza del ambiente, al final, la inteligencia constituye una serie de esquemas para abordar y adaptarse a la realidad, que surgen de la interacción dinámica del individuo humano con el medio, donde despliega su sistema de monitoreo del contexto, mediante sus sentidos.

Los dos párrafos anteriores nos llevan a inferir, que el modelo de que pretende erigir, debe mostrar sus virtudes en cuanto a coadyuvar a los procesos de aprendizaje del individuo, de los equipos y de la organización entera, así como lograr que los resultados del aprendizaje se constituyan en conocimiento útil, para que la organización permanezca competitiva a lo largo del tiempo, mediante el uso del conocimiento extraído de las estructuras de inteligencia de la organización, que llevan a la construcción de prerrogativas esenciales y de ventajas que le suministren una marcada diferencia en el contexto donde opera.

En otras palabras, la ventaja competitiva no está dada para ninguna organización; la anterior se construye por medio del conocimiento, el cual surge gracias a las estructuras de inteligencia que la organización diseña, erige y fomenta, de las cuales, el modelo de gestión es la principal. Si hay éxito o fracaso en el logro de los objetivos de la organización –indistintamente de los fines y valores que posea-, la respuesta se debe buscar en el modelo de gestión y en las estructuras de inteligencia de la organización.

Las teorías de la motivación aparecen en este marco teórico, porque se necesitaba conocer cómo se motiva el individuo en su interacción dinámica con la realidad y con el contexto organizacional. Para que el arquetipo básico que se pretende elaborar funcione, se requiere que el miembro de los equipos, encuentre significado tanto en la tarea de producir bienes y servicios, como en la tarea de construir significado por medio del conocimiento generado para sí y para la organización.

En este sentido, la información tratada parece inferir que se requieren dos dimensiones motivacionales: la dimensión interna; es decir, la motivación de carácter intrínseco, como la dimensión externa, o los elementos externos que cautiven al individuo hacia el desarrollo de sus tareas con entusiasmo y estímulo. Considero que el modelo debe sugerir tanto fuerzas de empuje, como fuerzas de jaleo o atracción. Por un lado, el individuo debe ser estimulado o

empujado desde su interior, a su faena productiva y, por otro debe sentirse atraído o jalado por los elementos del exterior.

Las teorías del liderazgo aparecen en este marco teórico, porque se necesitaba conocer cómo acontece el fenómeno de conducción de seres humanos. Sin embargo, se notó que los modelos abordados cumplen su cometido en un escenario de sujeción social; es decir, el líder o la lideresa es la persona a la cual se le sujetan los demás, sea por convicción, sea por carisma, sea por la situación, sea por intercambio de beneficiosos o recompensa contingente, sea por influencia idealizada, sea porque se escoge a un individuo para participar dentro de una organización, por los méritos que una lideresa o líder encontró o percibió en el individuo.

En consecuencia, infiero que el arquetipo de gestión básico que emerja de esta investigación, deberá –salvo mejor criterio- contener un poco de todas las justificaciones antes expuestas; pero, con un elemento distintivo, no debe contener la idea de sujeción social a los criterios de otro sujeto en forma permanente, sino, solamente en forma coyuntural, para lograr el cometido circunstancial, que la organización deba afrontar.

Por último, la teoría de las competencias aparece en este marco teórico, porque se necesitaba abordar con la auscultación debida, las diversas tipologías de competencias que la ciencia en materia de gestión y en materia laboral, haya publicado. Por lo tanto, el arquetipo de gestión deberá -salvo mejor criterio-, solicitar como requisito de ingreso a la organización, un grupo de competencias básicas para que el individuo pueda desplegar su arranque dentro de los equipos, como miembro productivo, y deberá – el arquetipo básico-, fomentar el desarrollo de los talentos potenciales contenidos en cada miembro activo, con el propósito de que la organización salga beneficiada en sus procesos de toma de decisiones, de gestión y de creación de significado y de valor.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Introducción al marco metodológico.

El siguiente marco metodológico contiene la explicación de la forma mediante la cual se diseñó la investigación. Define el tipo de investigación, el paradigma desde el cual se observó el fenómeno objeto de estudio, la forma de validar los datos y de suministrarle confiabilidad, las características proporcionadas a la indagación, los participantes y la manera de abordar sus criterios y manifestaciones.

De igual manera, se explica cómo se accedió al campo, la descripción del escenario, la selección de los entrevistados, la descripción de fuentes alternativas de información, la exposición de las categorías de análisis y el detalle de la estrategia seguida para el análisis e interpretación de los datos.

3.2. Tipo de investigación.

El concepto de investigación es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 22) como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”.

La siguiente pesquisa se diseña bajo la perspectiva de una investigación cualitativa, con una orientación explorativa-descriptiva, sometida al propósito de comprender e interpretar los fenómenos envueltos de la realidad, captar los significados de las personas, penetrar las percepciones, percibir las interacciones y las acciones, que plantea el problema de investigación.

La estructura de la investigación es de carácter constructivista. El constructivismo es una ordenación de indagación científica, el cual parte de que el discernimiento de las cosas obedece a un procedimiento intelectual del individuo, que se despliega recónditamente, de acuerdo con el grado de interacción del investigador, con el entorno donde consigue la información. El paradigma⁵⁶ constructivista reconoce que la realidad es de carácter mixto, holística, construida, divergente y dinámica, Barrantes (2005).

⁵⁶ El concepto de paradigma de acuerdo con Thomas Kuhn (1962: p. 12, 50, 271): “Considero a éstos como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica [...] es un modelo o patrón aceptado [...] es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa, una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma”. Un segundo abordaje al concepto de paradigma lo suministra Barrantes (2005, p.55) mencionando a Dobles, Zúñiga y García (1996) indica: “[constituye] una sólida red de compromisos conceptuales, teóricos, instrumentales y metodológicos. El paradigma incluye..., un cuerpo implícito de creencias teóricas y

En el modelo constructivista, el investigador desarrolla significados subjetivos, que extrae de la interacción con los diferentes agentes de información. La carga semántica obtenida de la investigación es variada y de múltiple carácter; en consecuencia, provoca que el investigador preste atención a la complejidad de los diversos puntos de vista, organizando las ideas en categorías de análisis, Creswell (2003).

Consecuentemente, en la investigación cualitativa: “[...] la relación sujeto-objeto...,...es de **dependencia**, ya que se **afectan mutuamente** y está **influida por el compromiso**: son **inseparables**” Barrantes (2005, p. 61) el resaltado es del original.

De acuerdo con Hernández et al., (2006), la investigación cualitativa se caracteriza por una serie de elementos, algunos de estos aspectos son los siguientes: se lleva a cabo en escenarios normales; los considerandos resultantes de la investigación se desencajan o extraen de los testimonios; no posee un fundamento estadístico; emplea un procedimiento inductivo de carácter periódico y recurrente, pero con diferentes secuencias; aborda la realidad subjetiva, y posee un encadenamiento analítico curvado; es decir, del todo a las partes y de las partes al todo.

La orientación cualitativa de acuerdo con Hernández et al., (2006), recurre al acopio de datos, sin abordaje estadístico, para revelar o ajustar interrogaciones de exploración en el proceso de disquisición interpretativa.

El modelo de investigación constructivista es por ende social; un mundo social relativo, el cual sólo puede ser comprendido desde el punto de vista de los factores y actores examinados, Creswell (2003). El investigador cuenta con los puntos de vista de los participantes en la situación estudiada y depende de éstos. Los entresijos son amplios y generales, de modo que los participantes tengan la oportunidad de construir el significado de una situación determinada.

metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica...,...es la fuente de los métodos, problemas y normas de solución aceptados por cualquier comunidad científica”. Un tercer y último abordaje es el que da Barrantes (2005, p. 57) define paradigma como: “un esquema teórico, una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado. Los miembros de estos grupos tienen un lenguaje, unos valores, unas metas, unas normas y unas creencias en común”.

La investigación cualitativa aplica la lógica inductiva; es decir, parte de premisas particulares para arribar a desenlaces de carácter general, no estadísticos; así logra descubrir un modelo o teoría del campo estudiado, mediante la construcción de significado, el cual se forja en la interacción dinámica con los agentes de información, Hernández et al., (2006).

La propia experiencia del agente investigador, sus valores y creencias, su contexto cultural, sus historias e incidentes, vienen a jugar un rol importante en la investigación cualitativa, el investigador posee una posición que interviene en la forma e interpretación de los datos; es decir, el mismo investigador es un participante, su criterio subjetivo forma parte de los asertos hermenéuticos a los que arribe, Delgado y Gutiérrez (1998).

Otras características de la investigación cualitativa radican en que se conduce por categorías de estudio, áreas o tópicos reveladores de exploración. Las pesquisas cualitativas establecen incógnitas hipotéticas antes, durante y después del acopio y estudio de los datos, El anterior aspecto le permita al investigador cualitativo revelar, cuáles interrogantes de exploración son más trascendentales y con ello, purificar y contestar dichas preguntas, Hernández Sampieri et al., (2006, p. 23).

El marco teórico se desarrolla conforme se avanza en la investigación; se construye el recuadro teorizante mediante el análisis y escudriñamiento de contenidos. Los precitados contenidos serán acopiados mediante el estudio de tratados, artículos, libros, ensayos, documentos personales, estudios, entrevistas, informes oficiales, periódicos, páginas ciberespaciales, revistas, información suministrada por correo electrónico, trabajos de carácter público y privado de los participantes, que conforme se avanza en la indagación se van presentando, con la respectiva interpretación por parte del investigador.

Se aplicarán las técnicas cualitativas de análisis de contenido para investigación teórica y el método hermenéutico-dialéctico. De acuerdo con Barrantes (2005), la investigación teórica tiene su origen en fundamentos simbólicos, con el objetivo de descubrir el significado de las percepciones de los participantes, sobre el tema de la gestión del conocimiento, que permita al final, revelar una teoría, fundamentar un modelo de gestión y de dirección, a partir de la integración de constructos, surgidos del estudio de varias teorías, que aportan sus enunciados a la administración, para dirigir organizaciones inteligentes, en la sociedad del conocimiento.

La investigación teórica abarca una gran variedad de actividades mentales que giran en torno a dos ideas: mejorar el estatus científico de una teoría o impugnarla, Martínez (1989). La investigación teórica es la construcción de una teoría o parte de ella; pero también lo es reconstruirla, reestructurarla, reformularla, remodelarla, fundamentarla, integrarla, ampliarla o desarrollarla. La investigación teórica es el examen de una teoría o alguna de sus partes, el contrastarla, comprobarla, validarla, cuestionarla, impugnarla, rebatirla o refutarla, Martínez (1989).

Se estudiarán las teorías relevantes sobre gestión del conocimiento, aprendizaje, liderazgo y motivación, entre otras, desde una perspectiva tributaria al campo de la gestión de organizaciones.

Por tal motivo, se hace necesario aplicar el precitado método hermenéutico-dialéctico, el cual consiste en interpretar los datos que arroja la realidad [datos configurados en palabras, escritos, textos, y hasta gestos], buscando desentrañar la realidad de la acción humana, indagando las estructuras de cada fenómeno, determinando la función de la estructura de los portentos, mediante mecanismos de descripción cuidadosa; es decir, mediante la hermenéutica-dialéctica, lo cual significa llevar a cabo movimientos de pensamiento del todo a las partes y viceversa, tratando de descubrir y exponer los presupuestos contenidos en las estructuras de los fenómenos y sus respectivos significados.

Los eventos por analizar son las interpretaciones que sobre el fenómeno de la administración del conocimiento, la motivación, el aprendizaje y el liderazgo, han llevado a cabo los participantes y que se encuentran plasmados en sus obras literarias. Para lograr dicho cometido se recurrirá a la técnica denominada análisis de contenido, de acuerdo con Ander-Egg (1992) la técnica parte del supuesto de que hablar y escribir constituyen una forma de conducta social, el precursor de esta técnica fue Kurt Lewin, quien se interesó en estudiar los fenómenos de comunicación entre grupos humanos.

Cuando un ser humano dice o escribe, “expresa sus intenciones, sus actitudes, su interpretación de la situación, sus conocimientos y sus supuestos tácitos sobre el entorno” Ander-Egg (1992, p. 329).

La técnica de análisis de contenido se define como «una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación» Berelson (1952) citado por Ander-Egg (1992, p. 330).

En algunas oportunidades se utilizarán citas en el lenguaje nativo de la obra, con el propósito de abordar el pensamiento original del participante; en otras se llevarán a cabo transcripciones y traducciones apegadas a lo mejor de mi habilidad como investigador académico.

En la indagación cualitativa, la confiabilidad de tipo externo, se persigue reuniendo bien las solicitudes y pretensiones. En cuanto a los agentes que proveen la información, se les etiqueta como característicos o diferentes, según concierna. Se despliega un punto de vista social para que el examinador soslaye acumular datos distorsionados; para tal cometido, se maneja la exposición de baja inferencia, Barrantes (2005).

Otra técnica radica en recurrir a la grabación de las entrevistas y diálogos de forma deliberada; de esta forma existe la posibilidad de estudiar los eventos con más esmero. Para lograr la confiabilidad externa en la orientación cualitativa, es preciso organizar o establecer clasificaciones de investigación para la consecución de los datos.

El estudio será altamente inductivo; es decir, utilizará la metodología de la inducción, como ya se ha mencionado, parte de proposiciones específicas para llegar a desenlaces de carácter general. En el texto se utiliza la técnica de incrustar citas conforme avanza el diálogo y citas al pie de página; también se hace uso de expresiones y de fraseología de los participantes, anécdotas figurativas, paralelismos fenomenológicos, junto con el ensamblaje de otras técnicas narrativas para llamar la atención del lector. Se prevé el uso descriptivo en primera persona del singular y del plural. (Creswell, 2003, p. 197)

Los participantes son los investigadores, académicos y autores teóricos sobre el tema de administración del conocimiento, motivación, liderazgo y aprendizaje. El proceso tendrá las fases de acopio, lectura, resumen de datos, luego análisis reflexivo, triangulación de fuentes de datos, creación de áreas temáticas y ensamblaje de conceptos y de juicios para el hallazgo de una teoría.

Desde el punto de vista de las consideraciones éticas, se respetarán los derechos, valores y deseos que los informantes hayan expresado a través de sus obras. Finalmente, el informe o reporte que se obtenga de este estudio, estará a disposición de todos los lectores interesados en el tema, para que provea un lente a través del cual, puedan observar la administración de organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, desde otras perspectivas.

La investigación busca establecer comportamientos concretos, abordar los sujetos de información que comprenden los conceptos elementales de gestión, los derivados y resultados para la persona, la organización y la sociedad y para los sectores económicos. El estudio descriptivo investiga, descubre y comprueba, la posible asociación de las categorías de investigación.

3.2.1. Sobre la validez

La validación del prototipo de gestión ideal surgido de la metodología de construcción cualitativa, se fundamentará de la rigurosidad en el uso de la lógica, para la obtención de los asertos conclusivos, buscando la compatibilidad de manera razonable con la evidencia empírica o realidad de contrastación. La validación de las afirmaciones concluyentes, se adhiere a los pasos y tratamientos que reciben los datos en el proceso de investigación, y conforme se van presentando las controversias temáticas, de acuerdo con el énfasis y de acuerdo con el orden de importancia.

En este sentido, la validación también germinará de la coherencia interna de los postulados, teoremas y consecuencias entre sí y sin contradicciones, Martínez (1989). Otro factor que validará los asertos conclusivos radica, de acuerdo con Martínez (1989), en la comprensión; indica que, en igualdad de condiciones, una teoría reformulada será mejor que otra, si abarca o contiene o se relaciona con un amplio campo de conocimientos. Cosa pretendida en esta pesquisa, puesto que son varios los modelos teóricos que serán abordados en la investigación.

Como elementos adicionales de validación de una investigación teórica, Martínez (1989), se agregan la capacidad predictiva: Una buena teoría debe ofrecer la capacidad de hacer predicciones sobre lo que sucederá o no sucederá, si se dan ciertas condiciones especificadas en ella; la precisión conceptual y lingüística: Debe haber unidad conceptual;

la originalidad: Son construcciones de alto nivel, hasta inauditas y con capacidad de unificar campos inconexos, la capacidad unificadora: Reunir dominios cognoscitivos que aún permanecen aislados; la simplicidad: Es preferible la teoría simple; la potencia heurística: Debe sugerir, guiar y generar nuevas investigaciones; la aplicación práctica, la contrastabilidad: Sus elementos constituyentes deben ser susceptibles de un examen, de una crítica y si es posible, de un control; la expresión estética: Lo que es verdadero también es bello.

Para tal cometido se hará uso de triangulación de fuentes de información, es decir, utilizar variedad de fuentes de datos, y triangulación teórica, lo que significa utilizar diversos puntos de vista para la elucidación del conjunto de datos; igualmente, amplias descripciones de los hallazgos, abordaje y clarificación de posibles sesgos en la información recolectada, abordaje de información discrepante en las temáticas cubiertas y el uso de inspectores externos profesionales sobre las conclusiones del estudio, Creswell (2003).

Una fuente de validación adicional del prototipo ideal de gestión se fundamenta en que un bosquejo práctico, módulo comparativo o mapa de acción, constituye una representación de acciones, estrategias, consecuencias, condiciones dominantes y mecanismos de recíproca alimentación, características que hace perdurable el arquetipo. Un modelo constituye en realidad una hipótesis acerca de las actividades que los miembros pertenecientes a una organización desarrollan, sea con fines de aprendizaje, con fines de productividad, sea con una mezcla de fines entrelazados.

3.3. Acceso al campo.

Para acceder a la información se siguió el siguiente plan:

Primero: A través de los diversos cursos del programa del doctorado, el investigador desplegó monografías piloto para adentrarse en el tema de investigación, en consecuencia, se hicieron estudios -a modo de pruebas documentadas- de diversas temáticas y categorías de estudio relacionadas con la gestión de entidades inteligentes. De esta forma, el investigador inició un peregrinar por la temática, reuniendo material, puntos de vista, detectando entresijos y brechas cognoscentes en la temática.

Segundo: Se mantuvieron acercamientos informales, comunicaciones y conversaciones personales, por teléfono y por correo electrónico, con profesionales e investigadores con nivel doctoral en diversas disciplinas, especialmente administradores, economistas, sociólogos y psicólogos, con el propósito de reunir información sobre características científicas y personales, horarios, competencias laborales, tipo de actividades que desarrollan. También para recibir sus puntos de vista en cuanto al tema objeto de investigación; es decir, si consideraban que el tema tenía aspectos atractivos para ser explorados en una investigación. Asimismo, con el propósito de que recomendaran literatura y autores susceptibles de ser abordados vía entrevista.

Tercero: Se les solicitó a los profesionales que tenían posibilidad de ser entrevistados, una cita para explicarles el motivo de la pesquisa y su posible participación; aquí se exploró el interés de cada potencial informante y su nivel de dominio temático relativo al problema de investigación, su experiencia, sus habilidades para reflexionar y la claridad de sus contestaciones, entre otras cosas.

Cuarto: Posteriormente se llevó a cabo una discriminación del listado original de posibles informantes y se escogieron los participantes definitivos para ser entrevistados; para ello se elaboró un guión de la entrevista.

Quinto: Se procedió a establecer una agenda de entrevistas; en pocos casos fue necesario reprogramar la cita. Se confirmaron los encuentros y se llevaron a cabo. Se procedió a grabar las respuestas de los entrevistados con la autorización respectiva de ellos y a pasar a papel las respuestas de los informantes.

Sexto: Se procedió a reunir literatura para el abordaje del marco teórico y para el estudio correspondiente. Luego se procedió a una discriminación de la literatura, con base en sus contenidos, calidad de la redacción y calidad de los autores; es decir, si eran autores con cierto nivel de connotación científica y con diversos escritos ya publicados. Posteriormente, se escogió un listado de documentos entre libros, artículos y ensayos, a los cuáles se les estudiará con la técnica cualitativa de análisis de contenido.

Séptimo. Se elaboró un mapa sobre los documentos que contienen las teorías ventiladas en el marco teórico y sobre los documentos que serán objeto de estudio cualitativo en el análisis e interpretación de resultados.

En consecuencia, el primer abordaje será el correspondiente a los siete profesionales entrevistados y en segundo abordaje será el correspondiente a los documentos que contienen las teorías y puntos de vista del fenómeno objeto de investigación, mediante la técnica de análisis de contenido de las obras de diversos autores y científicos y de acuerdo con las categorías de análisis.

3.4. Descripción del escenario.

El entorno en el cual se llevaron a cabo las entrevistas varió de acuerdo con la disponibilidad de los informantes en cuanto horario. En el caso concreto del Dr. Francisco Escobar, la entrevista se llevó a cabo en la amplia recepción de la oficina del diputado Rafael Elías Madrigal, en las instalaciones de la Asamblea Legislativa, edificio Sión, San José.

En el caso del MSc. Numa Estrada Zúñiga, la entrevista se llevó a cabo en la cómoda y equipada recepción de las instalaciones de la Cámara de Comercio de Costa Rica, en San José. En el caso de las entrevistas practicadas tanto a la Dra. Zayra Méndez Barrantes y del Dr. Enrique Umaña Montero, las entrevistas se llevaron a cabo en las confortables salas de sus residencias personales, en San José.

En los caso de las entrevistas practicadas tanto al Dr. Armando Campos Santelices como al Lic. Carlos Roberto Loría, los encuentros se llevaron a cabo en sus cómodos y confortables consultorios profesionales, ubicados en San José.

El caso de la entrevista practicada al Dr. Humberto Aguilar Arroyo, ésta se llevó cabo en las instalaciones de la UNED, explícitamente y por solicitud del Dr. Aguilar, en los muebles campestres ubicados en el área verde de las instalaciones de la UNED, en Sabanilla de Montes de Oca; es decir, el contacto con la naturaleza fue un elemento solicitado por el Dr. Aguilar como elemento desiderativo para llevar a cabo la entrevista. Vale recordar que el Dr. Aguilar es economista, sociólogo y bio-mediador educativo, y tiene el cargo Director de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNED.

Como elemento explicativo debo comentar que los entrevistados en todo momento se sintieron relajados, cómodos y hasta con posturas corporales satisfactorias para el

abordaje interrogativo, algunos como el Lic. Carlos Roberto Loría y el Dr. Campos Santelices combinaban sus respuestas con el disfrute de un cigarrillo o un habano, el cual de tiempo en tiempo abandonaban para volverlo a retomar; es decir, ambos hacían pausas reflexivas y volvían a sus respuestas.

El caso del Dr. Aguilar, el cual combinaba sus respuestas haciendo pausas para tomar sorbos de agua, de un vaso y de una botella de plástico, que siempre le acompañó en la entrevista. En forma parecida el caso del Dr. Escobar, que de tiempo en tiempo, cambiaba de posición corporal, como quien se quiere ayudar con los gestos para resaltar sus respuestas. Es oportuno informar que tanto el Dr. Aguilar como el Dr. Escobar, utilizaron el recurso de la mímica y de gestos en sus rostros, para mostrar sus estados de ánimo, en momentos en que el tema de la entrevista les influía una dosis de emoción adicional.

Luego, la parte de la investigación relacionada con el estudio de ensayos, artículos y libros de los participantes que no fueron entrevistados, sino que se estudiaron sus teorías, como elementos significativos para el análisis de contenido, esta parte de la investigación, tipo escritorio, se llevó a cabo en una oficina equipada, que el investigador posee en su domicilio en Cartago, explícitamente en su casa ubicada en el residencial Hacienda del Rey.

Ahora, desde el punto de vista del origen de los datos, el escenario del estudio se delimita de la siguiente manera: La disertación aborda información recolectada tanto en Costa Rica como en los Estados Unidos, Suiza, España, Suecia y Finlandia principalmente, con otros datos de menor cuantía, provenientes de naciones donde se hayan publicado obras relacionadas con las categorías de análisis que la pesquisa aborda, sobre los hallazgos encontrados por autores de esas regiones.

El escenario en consecuencia es rico en diversidad, sea por las regiones de donde provienen las publicaciones, sea por la nacionalidad de los autores, sea por especialidades científicas de los participantes, sea por la variedad temática que contempla la pesquisa, sean teóricos de la gestión como del aprendizaje, sean de la inteligencia, como de la motivación y del liderazgo.

En términos de documentos más antiguos se parte tanto de la Biblia como del documento de Sun Tzu, personaje chino que vivió en el siglo VI antes de Cristo, y en términos de documentos más recientes se encuentran a manera de ejemplo, los del Dr. Markus

Schwaninger, científico suizo, cuyos últimos aportes son del año 2009 y de Dr. Reinaldo Plaz Landaeta, científico español, cuyos últimos trabajos consultados datan del año 2008.

En términos de los entrevistados, sus categorías van desde personas que han ocupado cargos públicos en el gobierno de Costa Rica, como profesores eméritos de la Universidad de Costa Rica y de otros centros de educación superior; algunos de ellos extranjeros radicados en Costa Rica, es el caso del Dr. Campos Santelices, otros son costarricenses natos. Entre sus profesiones se hallan la economía, la sociología, la psicología y la administración, entre otras especialidades doctorales.

En materia de alcances y desde el punto de vista proyectivo, la información que genere esta investigación será útil, en la medida que sus conclusiones y recomendaciones despierten el interés a otros científicos para examinar nuevos roles, nuevos modelos y nuevas formas de abordar el fenómeno de la organización inteligente. Considero que en materia de indicadores sobre los programas de gestión del conocimiento, algunos investigadores podrán iniciar sus pesquisas a partir de los resultados de la presente exploración científica.

En materia de alcances y desde el punto de vista de las delimitaciones, se mencionan el escenario temporal, puesto que la pesquisa inicia en el segundo semestre del año 2007 y en consecuencia, se tiene cronogramado entregar el informe final en el transcurso del primer semestre del año 2009. Desde el punto de vista geográfico, se abordan profesionales para efectos de entrevista, localizados en la capital de Costa Rica, San José; esto, por la oportunidad de no extenderse a un radio de visitas superior al de la Gran Área Metropolitana (GAM). Desde el punto de vista de los recursos, materialmente se dispone de un presupuesto relativamente oportuno para adquirir materiales, cancelar gastos de equipo y cubrir necesidades del investigador en el tiempo que dure la pesquisa.

3.5. Criterios para escoger a los participantes.

Los participantes han sido escogidos de acuerdo con los aportes suministrados y aceptados por la comunidad científica, aportes expuestos en las respectivas teorías que ellos han formulado, accesibles por las obras literarias y los medios de difusión de información actual.

Los participantes serán personas con reconocimientos en las áreas de gestión y desarrollo organizacional, motivación, cognición, aprendizaje, liderazgo y gestión del conocimiento.

Entre los participantes se podrán encontrar científicos de las ciencias sociales, analistas de la sociedad, gerentes de entidades contemporáneas, funcionarios de organizaciones que gestionan el potencial humano.

3.5.1. Tipo de participantes.

Una de las categorías de los participantes son los científicos en psicología; otra categoría serán los economistas y empresarios, otra categoría, los sociólogos; el listado de concedores por entrevistar es el siguiente:

Dr. Humberto Aguilar Arroyo:	Economista-Sociólogo-Bio-Educador.
Dr. Armando Campos Santelices:	Psicólogo Social-Laboral.
Dr. Enrique Umaña Montero:	Psicólogo Social-Laboral.
Dra. Zayra Méndez Barrantes:	Psicóloga del Aprendizaje
Dr. Francisco Escobar Chaves :	Sociólogo.
Lic. Carlos Roberto Loría:	Economista-Empresario-Abogado.
MSc. Numa Estrada Zúñiga:	Economista-Empresario-Político.
Dra. Lizette Brenes Bonilla	Economista-Ciencias Empresariales

Otra categoría de científicos sociales, cuyos aportes gravitan en las áreas de la inteligencia, la cognición y el aprendizaje; algunos de ellos son economistas, administradores y otros psicólogos, naturalistas, ingenieros y educadores; otros son científicos que han cultivado los tópicos abordados en esta investigación. A continuación los participantes y las obras por estudiar:

<u>PARTICIPANTES</u>	<u>OBRA ESTUDIADA</u>
Peter Senge:	Quinta Disciplina en la Práctica.
Margaret Wheatley:	Liderazgo y Nueva Ciencia.
Markus Schwaninger:	Managing Complexity-The Path Toward Intelligent Organization.
Robert Sternberg:	WICS: A Model of Leadership in Organizations.
Reinaldo Plaz Landaeta:	La Gestión del Conocimiento Organizativo.
Gifford y Elizabeth Pinchot:	The Intelligent Organization.
Richard Boyatzis:	El Líder Resonante Crea Más.
Pentti Sydänmaanlakka:	Intelligent Leadership: A leadership framework for the 21st Century.
Deardorff y Williams:	Synergy Leadership in Quantum Organizations
Chris Argyris:	Conocimiento para la acción

3.6. Otras fuentes de investigación utilizadas

Las fuentes de información son hechos y documentos a los que concurre el investigador y que le permiten obtener información. Las fuentes primarias son aquellas de carácter oral y escrito, recopiladas directamente por el investigador, a través de relatos y epístolas, transmitidas por los participantes en cuanto a diversos acontecimientos.

Las fuentes secundarias a las cuáles se podrá recurrir en este estudio, son todas aquellas informaciones documentadas, que han sido recopiladas y transcritas por personas, que han recibido tal información a través de otras fuentes o por un participante en un determinado evento.

Entre las fuentes secundarias inmersas en esta investigación se mencionan las siguientes: páginas ciberespaciales, libros, textos, revistas, estudios, artículos periodísticos, documentos personales, informes, memorias, periódicos, material fotográfico, correspondencia, correos electrónicos y cartas, entre otras.

3.7. Definición Conceptual de las Categorías de Análisis.

- Gestión del Conocimiento: Conjunto de estrategias, instrumentos y prácticas dirigidas a capturar, registrar, seleccionar, almacenar y difundir el conocimiento dentro de una organización.
- Burocracia: Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.
- Organizaciones Inteligentes: Entidades organizativas que utilizan procesos de aprendizaje organizacional para asimilar conocimiento, mejorar sus prácticas, agregar valor y construir ventajas competitivas.
- Motivación: Causa o móvil que impulsa a los individuos a una acción determinada.
- Aprendizaje: Actividad dirigida a la aprehensión de conocimientos específicos de una ciencia, técnica, fenómeno, hecho u objeto.
- Competencias: Capacidades humanas y organizacionales, para llevar a cabo una acción en forma exitosa.
- Liderazgo: Fenómeno y proceso social mediante el cual, el agente líder influye para que en forma voluntaria, los agentes seguidores desarrollen esfuerzos, con el propósito de lograr alcanzar los objetivos de una determinada organización.

3.8. Instrumento utilizado en la entrevista no estructurada.

Para esta pesquisa se desarrolló un guión de entrevista, que se presenta a continuación:

LISTADO DE ASUNTOS A TRATAR EN LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD GUIÓN DE ENTREVISTA

1. Las reflexiones y sentimientos que ocasionan al entrevistado el tener que vivir en la *Sociedad del Conocimiento* y el impacto de la anterior sobre las organizaciones.
2. Los pensamientos y sentimientos que produce en el entrevistado la *Gestión del Conocimiento*, como tarea significativa de las organizaciones.
3. ¿Hasta qué punto se puede hablar hoy de *Organizaciones Inteligentes*? El pensamiento, reflexión y afecto que le produce al entrevistado el término anterior.
4. El punto de vista del entrevistado en relación con la teoría de la *Motivación* ¿Cuáles teorías de la motivación considera [siente y piensa] el entrevistado, que son más pertinentes para dirigir organizaciones? Citarle algunas teorías.
5. El punto de vista del entrevistado en relación con la teoría del *Liderazgo* ¿Cuáles teorías del liderazgo considera [siente y piensa] el entrevistado, que son más pertinentes para dirigir organizaciones? Mencionar algunas teorías.
6. ¿Hasta qué punto la teoría del *Aprendizaje* debe ser tomada en cuenta por las organizaciones que gestionan el conocimiento? Su reflexión sobre el tema, su sentir sobre el tópico.
7. ¿Qué concepto posee el entrevistado sobre la teoría de las competencias? Siente el entrevistado que la teoría de las competencias es vinculante para la dirección de organizaciones de hoy. ¿Por qué?
8. Por último, en materia de modelo de gestión organizacional: ¿Cómo organiza y siente el entrevistado, los elementos que componen un modelo de gestión? ¿Qué factores lo componen en su punto de vista?

3.9. Estrategias para el análisis de contenido e interpretación de los datos

Para llevar a cabo el análisis de contenido se recurrirá al uso de tablas para la esquematización de la información, en esta técnica se anotan las consideraciones expresadas por el autor del contenido objeto de análisis.

Las tabulaciones contemplan dos etapas de las tres fases del proceso de análisis de contenido, en la primera etapa, denominada codificación de categorías, contiene la categoría respectiva objeto de abordaje, conteniendo las reflexiones y sentimientos que manifiestan los autores del contenido.

En la segunda etapa, denominada búsqueda de tendencias, contrastes y patrones, de la técnica, se buscan predilecciones, discrepancias y esquemas comunes, generando con ello una matriz, en la cual, se contemplan los asertos por categoría y por instrumento.

La tercera etapa, denominada comprensión e interpretación, se procede a la agudeza y disquisición, en la cual se le otorga significado a los datos, acorde con la posición epistemológica con la cual se observa el objeto.

3.10 Criterios relevantes en el proceso de construcción del modelo ideal de gestión

El prototipo ideal que se construya, servirá como instrumento conceptual en tres niveles: A nivel micro, la contribución se fundamenta en una mejor comprensión de los fenómenos que acontecen en el seno de la organización inteligente; el arquetipo permitirá observar las discrepancias entre el módulo ideal versus el estado concreto de una determinada organización inteligente, generando así la posibilidad de explicar dichas diferencias.

A nivel meso, la contribución se fundamenta en la posibilidad de analizar la evolución o involución de una organización inteligente, generando la perspectiva de establecer escenarios intermedios o distinción de sub-tipos de organizaciones inteligentes.

A nivel macro, la contribución se fundamenta en que el módulo básico servirá para establecer comparaciones históricas entre dos o más situaciones reales. Para que el modelo básico funcione, bosquejo tres pasos constructivos para seguir en la investigación:

El primer paso: consiste en desplazarse a partir de categorías de análisis conceptualizadas bajo interés particular, identificando y seleccionando en forma inductiva, los elementos -ideas, conceptos, juicios y teorías-, que añaden valor y que contribuyen con el levantamiento de un padrón básico de gestión, un arquetipo surgido de la reflexión analítica de las contribuciones empíricas de los autores supra mencionados, cuyos aportes están en la esfera académica y empresarial de nuestro tiempo.

El segundo paso: consiste en admitir que cada elemento seleccionado y estudiado se aplica en una extensión lógica dentro del modelo construido; es decir, se establece que en el prototipo básico, se aplican cada uno de sus componentes en una expresión de contenido apropiada para una determinada organización inteligente. Por ejemplo, si el modelo contempla un factor teórico de la motivación, como sería el establecimiento de metas, dicho elemento en términos ideales tiene la posibilidad de ser aplicado en el cien por ciento de su contenido semántico, aunque en la práctica, una organización que se precie de inteligente, no necesariamente estaría haciendo uso de dicho elemento en la precitada extensión.

El tercer paso: consiste en que la selección y aplicación de los elementos empíricos -que conectados bajo el atributo de racionalidad, conforman el módulo básico e ideal-, no se lleva a cabo de manera arbitraria, antes bien, se disponen de forma interrelacionada, de modo que conformen un conjunto dotado de consistencia lógica, estabilidad sistemática y unidad modular coherente.

Ahora bien, la validez de las interrelaciones expresadas en el modelo básico, primigenio e ideal, -que servirá como estándar de imitación-, limpiamente pueden ser comprobadas por los siguientes criterios:

- A. El criterio de **posibilidad objetiva**: la exigencia de que el tipo básico construido pueda ser empíricamente posible; en otras palabras, el módulo básico de gestión para dirigir organizaciones inteligentes, debe estar en concordancia con determinadas condiciones acreditadas de la naturaleza organizacional, aún cuando en la praxis, alguna organización no aplique el módulo básico en toda su pureza y alcance.
- B. El criterio de **nivel adecuado de significado**: el prototipo básico que surja debe tener sentido para el lector, para el usuario del arquetipo, para el gestor, para el científico, para el gerente y para nosotros. El módulo básico debe producir en quien lo aborde, la impresión de consistencia y admisibilidad. Para que el modelo básico sea aceptado, debe generar una comprensión intuitiva y un conocimiento sensitivo, señal apropiada de su construcción y aprehensión ideal.
- C. El criterio de **multi dimensionalidad**: el arquetipo básico e ideal que surja, debe poseer una aproximación multidimensional; esta característica permitirá al modelo abarcar situaciones humanas y materiales de las organizaciones inteligentes, circunstancias que sobresalen por requerir tratamiento científico.

- D. El criterio de **tipos y grados de interdependencia**: el prototipo básico que surja no se adelanta en formular especulaciones ultra-determinísticas en relación con el tipo y grado de interdependencia entre las variables que contribuyan con el modelo, antes bien, será válido en la medida en que el prototipo esté abierto a tensiones y cambios surgidos del dinamismo de la ciencia de la administración, el modelo no se plantea como una estructura rígida y estática, ni en variables, ni en tipos, ni grados de intervinculación .
- E. El criterio de **mantenimiento del sistema modular**: el prototipo que surja será válido en la medida en que presente dos atributos como mínimo en materia mantenimiento: la alternativa de que ante determinadas situaciones, el módulo lleve a cabo acciones de auto-mantenimiento y la disyuntiva de que, ante especificadas realidades admita mantenimiento del exterior. Este criterio consentirá que el arquetipo sea permeable a imprevistas realidades, que le exigirán algún grado de adaptación y de amoldamiento, de acuerdo con las particularidades del contexto donde opere la organización inteligente.
- F. El criterio de **interdependencia entre variables** del modelo: el módulo deberá contener en forma explícita la interdependencia de las variables que conforman el arquetipo básico de gestión, de modo que, el modelo en sí mismo, permita visualizar predicciones sobre las consecuencias propias de aplicar el arquetipo a una organización inteligente determinada.
- G. El criterio de **actuaciones individuales**: el dechado deberá explicitar las actuaciones desiderativas, que cada miembro de los diversos equipos que conforman la organización prestarán vigilancia, de acuerdo con las variables del modelo. Indistintamente del marco activo en el cual se desenvuelve cada miembro de equipo, sean actuaciones directivas, sean responsabilidades en la toma de decisiones, sean actuaciones ejecutivas, cada miembro puede observar en las variables del prototipo, las responsabilidades individuales deseadas que se esperan sean modeladas dentro de la organización.
- H. El criterio de modelo en forma de **mapa de acción**: el módulo deberá presentarse en forma de esquema, bosquejo o gráfico, en donde se dispongan los datos, de manera que se puedan derivar del arquetipo, las abstracciones que permitan una comprensión global y de cada factor en particular. Esta forma de presentar el modelo, permitirá llevar a cabo generalizaciones sobre el presente y el futuro, aplicable tanto a partes de la organización como a la organización entera.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1. Consideraciones Generales

El siguiente capítulo contiene el análisis e interpretación de los datos. Al utilizarse la técnica del análisis de contenido, tanto de las obras examinadas como de las entrevistas efectuadas, se procederá a elaborar tablas que contengan la codificación de las categorías de estudio y lo expresado por cada uno de los sujetos que aportaron información, lo cual permitirá establecer hipótesis de trabajo bajo la modalidad de observaciones. Seguidamente se llevará a cabo la detección de tendencias, de contrastes y de patrones comunes, que permitirá asegurar la validez fundamentada en donde, quien indaga, posee la convicción de que no son enfoques caprichosos o a priori los que van saliendo, Abarca (2005). De continuo se procede a la comprensión e interpretación, para lograr obtener significado de los datos, de acuerdo con la posición epistémica, con la cual se esté observando el objeto de estudio. La interpretación se llevará a cabo por cada categoría de estudio.

4.2. Triangulación de Datos

En la investigación cualitativa se utilizan diversos métodos y fuentes de recolección de datos sobre un mismo objeto de conocimiento; a esto se le denomina con el nombre de triangulación, Hernández et al., (2006). El propósito de la triangulación radica en obtener evidencia de diversas fuentes de análisis de una misma realidad social, dichas fuentes poseen puntos de vista fundamentados del problema objeto de investigación, de modo que la indagación obtiene un asiento adicional de validez. La triangulación aplicada en esta investigación es la triangulación de datos y la triangulación teórica.

La triangulación de datos para esta investigación se subdivide en datos temporales y datos personales. Desde el punto de vista del tiempo; las fuentes de información que suministran evidencia del objeto de estudio, reflejan el momento en que las obras investigadas -sean libros o artículos-, fueron escritas; la otra dimensión de período se refiere al momento cuando las entrevistas a los profesionales consultados fueron levantadas, lo cual permite realizar un abordaje desde la perspectiva de la evolución del objeto de estudio. En cuanto a la triangulación de datos personales, esta se fundamenta en que tanto los sujetos entrevistados como las obras consultadas, pertenecen a sujetos, cuyos oficios y actividades difieren unos de otros, han vivido en países y comunidades diferentes, han desarrollado deducciones empíricas a través de ejercicios disímiles. Esto permite obtener variedad en los puntos de vista de la realidad indagada.

La triangulación teórica de esta investigación se fundamenta en las múltiples teorías sobre las diversas categorías de análisis que contiene la indagación, con la cual, se pretende alcanzar una interpretación más completa y más comprensiva de los subsistemas que al final, vayan a conformar el arquetipo ideal de gestión para organizaciones inteligentes.

4.3. Análisis de los datos: Codificación en Categorías

Para efectos de una lectura más fluida, se presentan las conjeturas de trabajo respectivas a cada categoría de estudio, por obra y autor estudiado; en consecuencia, los contenidos literales de cada categoría por obra estudiada, la puede observar el estimado lector y la estimada lectora en el anexo No. 1.

- 4.3.1. Artículo: “La gestión del conocimiento organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización”. Plaz Landaeta, Reinaldo y González Aure, Néstor, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2005.

Conjeturas de trabajo sobre Gestión del conocimiento:

- ↪ La gestión del conocimiento parece ser un proceso, de carácter sistémico y abierto, consiste en un flujo de conocimiento producido por las interacciones de los agentes de información, que requiere espacios de intercambio de conocimiento, dichos espacios pueden ser virtuales, donde se manifieste una colaboración entre individuos, con el propósito de crear valor, por medio del conocimiento individual y organizativo.
- ↪ Da la impresión de que los modelos mentales del individuo están correlacionados con el conocimiento que dispone el sujeto y comparte con la organización.

Conjeturas de trabajo sobre la Burocracia:

- ↪ Los autores dan a entender que a pesar de que existen estructuras jerárquicas burocráticas, las redes de trabajo en la organización adquieren superioridad sobre el mando y la autoridad burocrática; parece ser que se antepone la red de trabajo, sobre la jerarquía de mando.
- ↪ Da la impresión de que el sujeto o sujetos que intercambian sus conocimientos en la organización se superponen al mando jerárquico.
- ↪ Parece que la estructura de la organización debe ajustarse a la estrategia de gestión del conocimiento y no a la inversa.

Conjeturas de trabajo sobre la Organización Inteligente:

- ↳ Los autores dan a entender que la organización inteligente es aquella que suministra un contexto al proceso de gestión del conocimiento. En consecuencia, para el autor la organización inteligente se caracteriza por poseer un sistema de relaciones y conexiones de interacción cognoscitiva.
- ↳ Da la impresión de que los procesos de intercambio epistemológico se dan en tres niveles: sujeto-sujeto, sujeto sistema organizativo, sistema organizativo-sistema organizativo.
- ↳ Parece ser que la estructura de la organización indica el grado o nivel de interacción dinámica, que el proceso de gestión del conocimiento posee, de modo que, la inteligencia colectiva dependerá de la estructura organizacional.
- ↳ Da la impresión de que la innovación y la creatividad están correlacionadas con la calidad de los espacios de interacción dinámica que la empresa suministra a los sujetos, lo cual a su vez, crea una cultura de innovación y de excelencia.
- ↳ Los autores parecen indicar que la organización tiene capacidad para generar mezclas de estructuras formales con informales.

Conjeturas de trabajo de Motivación:

- ↳ Los autores parecen inclinarse, en una primera etapa, hacia un tipo de motivación de carácter intrínseco, dado que manifiesta que el individuo debe traer un entusiasmo interior hacia el aprendizaje.
- ↳ Parece ser que los autores favorecen en un segundo plano, una motivación adicional de carácter transaccional-cognoscitiva.
- ↳ Da la impresión de que la necesidad de logro y reconocimiento derivado, es la fuerza motivacional de tercer impacto, que mueve al individuo a intercambiar el conocimiento.

Conjeturas de trabajo de Aprendizaje:

- ↳ Da la impresión de que los patrones de aprendizaje son inherentes a cada individuo; esos patrones se asocian con el modelo mental de cada sujeto.
- ↳ Parece ser que los autores favorecen una explicación del aprendizaje colectivo basado en la calidad del comportamiento individual.

Conjeturas de trabajo sobre Competencias:

- ↳ La lista de competencias que los autores favorecen parece ser la siguiente: Innovación, socialización, confianza, transparencia, solución de problemas, calidad, orientación a procesos, gestión del cambio, gestión por competencias, comunicación, organización del trabajo, técnicas de gestión e interrelación laboral.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ Da la impresión que los autores se inclinan por un tipo de liderazgo conductor de personas, que modele comportamientos para facilitar los procesos de aprendizaje del individuo, los cuales logran alcanzar los resultados.

4.3.2. Artículo: "Intelligent Leadership: A leadership framework for the 21st Century".
Autor: Pentti Sydänmaanlakka. Universidad de Tecnología de Helsinki, 2003.

Conjeturas de trabajo sobre la Burocracia:

- ↳ El autor parece indicar que la burocracia estorba el desarrollo del liderazgo orientado hacia el cambio y hacia el desarrollo.
- ↳ Da la impresión que la burocracia es un modelo de gestión para un contexto donde el paradigma dominante es la industrialización, donde se necesitaba un trabajador con habilidades manuales repetitivas.
- ↳ Da a entender que si en un modelo burocrático, los subordinados son exitosos, es señal de que el liderazgo es eficiente.
- ↳ Da la impresión de que el trabajo de organizar jerarquías fue una tarea del viejo paradigma organizativo, del Siglo XX; para el Siglo XXI el nuevo paradigma trae consigo otra tarea: organizar comunidades.
- ↳ El autor da a entender que si bien la burocracia aún está entre nosotros como modelo de gestión y paradigma de organización, debe repelerse y rechazarse y buscar nuevos modelos, acorde con el nuevo paradigma, la gestión inteligente de organizaciones dinámicas.
- ↳ El autor parece señalar que el modelo burocrático, que utiliza la estructura mecánica vertical, tiene sus orígenes en el paradigma científico mecánico-positivista de Isaac Newton.

Conjeturas de trabajo sobre la Organización Inteligente:

- ↳ El autor parece indicar que la eficiencia de la organización inteligente gira en torno a un liderazgo eficiente, entendido como la dirección de personas.
- ↳ Da la impresión de que la organización del nuevo paradigma del Siglo XXI, la organización dinámica e inteligente, requiere un tipo de trabajador, el trabajador inteligente.
- ↳ El autor se inclina por señalar que la organización del Siglo XXI opera en medio de un ambiente caótico, donde la velocidad y complejidad de los eventos, supera la capacidad de razonamiento comprensivo del contexto.
- ↳ El autor parece señalar que la diferencia entre gerente y trabajador no tiene mucho significado dentro de la organización inteligente, dado que al ser este trabajador inteligente, se auto gestiona él o ella misma.
- ↳ Parece que la organización orgánica tiene sus raíces en los trabajos de la teoría de sistemas de Bertalanffy, mientras que la organización dinámica-inteligente tiene sus orígenes en los trabajos de la teoría del caos de Edward Lorenz.
- ↳ Da la impresión de que una organización inteligente utiliza en forma alterna estructuras mecánicas, orgánicas y dinámicas para el logro de sus propósitos.

Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El autor da a entender que el aprendizaje dentro de la organización inteligente debe ser rápido, de modo que se anticipen los cambios y le permita a la entidad renovarse en forma continua.

Conjeturas de trabajo sobre Competencias:

- ↳ Da la impresión de que el líder inteligente debe poseer tres grandes competencias: razonamiento analítico, inteligencia emocional e inteligencia espiritual.
- ↳ El autor da la idea de que la persuasión, la influencia y la interacción social no coercitiva, son necesarias competencias para que acontezca el aprendizaje dentro de la organización.
- ↳ La orientación a los resultados y las relaciones interpersonales parecen ser otro par de competencias requeridas para interactuar dentro de la organización inteligente.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ El autor suministra la idea de que el liderazgo consiste en pequeños actos de creación y desarrollo de visiones inspiradoras, con los equipos de trabajo de la organización.

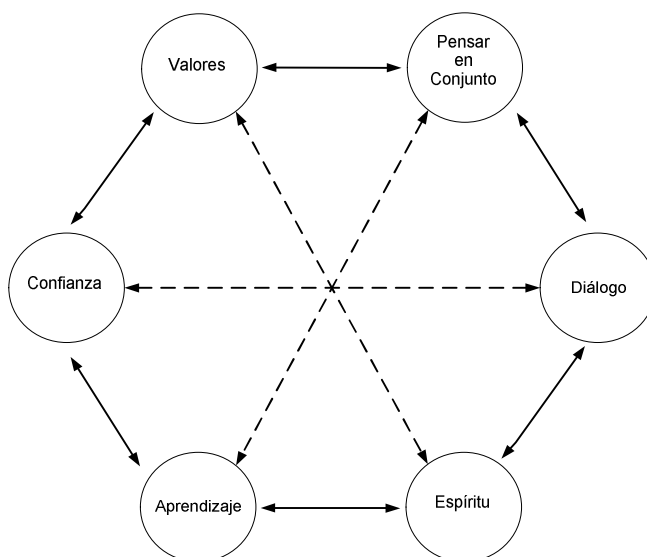
- ↳ El autor propone denominar con el nombre de *liderazgo inteligente* a la manifestación de tres competencias dominantes en el líder: el razonamiento analítico para el manejo de los objetivos, la inteligencia emocional para el manejo de las emociones y la inteligencia espiritual para el manejo del significado.
- ↳ Parece ser que la teoría del liderazgo inteligente está basada en el paradigma constructivista, apoyándose en los conceptos de la física cuántica, la teoría de los sistemas auto organizados y la teoría del caos, en oposición al paradigma del comportamiento humano, sobre el cual se fundamentaron las teorías del liderazgo del Siglo XX, como lo fueron el liderazgo transformacional de Burns.
- ↳ El autor proporciona la idea de que el liderazgo inteligente está basado en el paradigma post-industrial, donde la teoría de sistemas y el pensamiento sistémico observa procesos de transformación en lugar de imágenes fijas, propias de la causalidad lineal del paradigma industrial newtoniano.

4.3.3. Artículo: “*Synergy Leadership in Quantum Organization*”. Autores: Dale Deardorff y Greg Williams. Fesserdorff Consultants and University of DeVry, Keller Graduate School of Management, Naperville, Illinois, United States of America, 2006.

Conjeturas de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ Los autores parecen indicar que la gestión del conocimiento requiere de dos modelos mentales: el que se denomina interconexiones y fluidez, y el que se denomina pensamiento cuántico. El primero se asemeja a la figura siguiente:

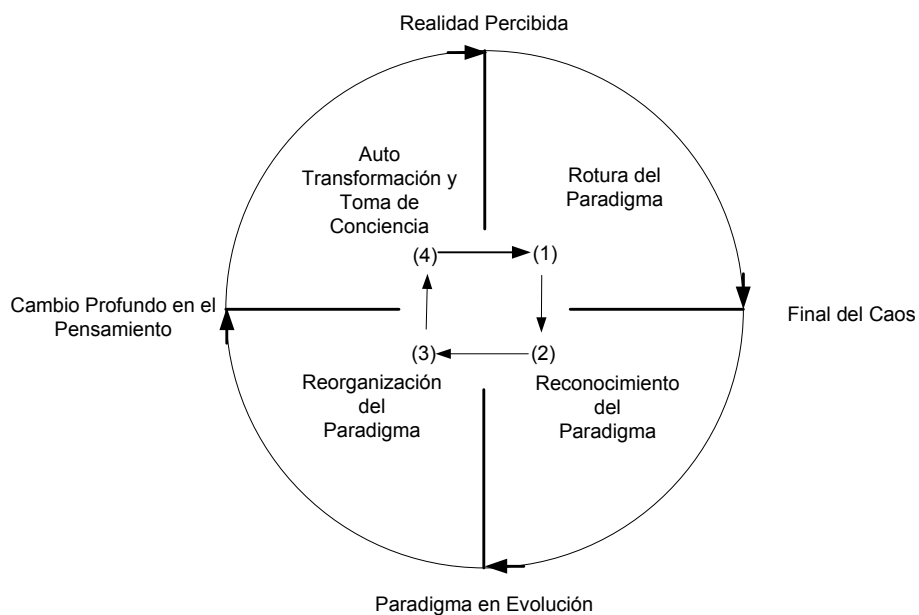
Figura No. 31: Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez de Deardorff y Williams



Fuente: Elaborada para el informe con base en Deardorff & Williams (2006)

↪ El pensamiento cuántico bien parece constar de cuatro pasos y cuatro puntos de arriba, semejante a la figura siguiente:

Figura No. 32: Modelo Mental de Pensamiento Cuántico de Deardorff y Williams



Fuente: Elaborada para el informe con base en Deardorff & Williams (2006)

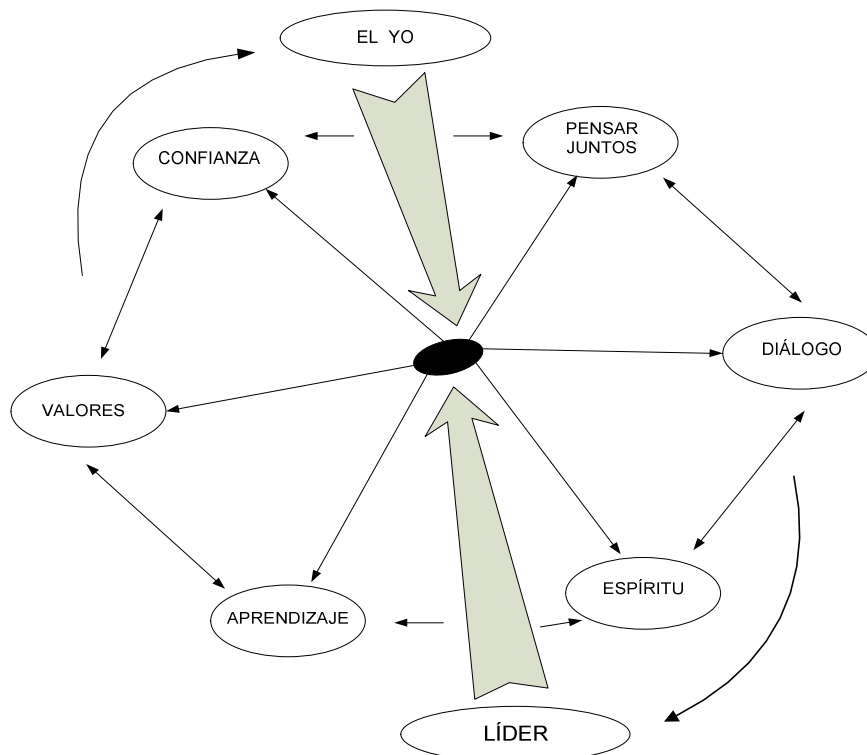
Conjeturas de trabajo sobre Burocracia:

- ↪ Los autores parecen señalar que la organización con modelo burocrático está diseñada para contextos caracterizados por la certeza y la previsibilidad. De ahí que dichas entidades se conduzcan bajo los valores de la jerarquía, dueña del poder que suministra la alta posición, desde donde se ejerce el control hacia abajo, hacia los niveles inferiores; se caracterizan por poseer una cultura de escritorios, donde las reglas son inflexibles y corresponden al pensamiento de la ciencia de Newton, de causa y efecto lineal.

Conjeturas de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↪ Los autores parecen suministrar un modelo de lo que ellos denominan *organización cuántica*, la figura siguiente se asemeja al precitado modelo.

Figura No. 33: Modelo de Organización Cuántica de Deardorff y Williams.



Fuente: Elaborada para el informe con base en Deardorff & Williams (2006)

- ↳ Los autores parecen indicar que el individuo cumple roles cambiantes, de miembro común a líder dentro del contexto interno de la organización, de acuerdo con los tópicos del momento y las competencias requeridas para llevar a cabo las diligencias.
- ↳ Los autores parecen suministrar la idea de que las organizaciones deben pasar de sus modelos newtonianos, burocráticos, mecánicos verticales, a modelos cuánticos, dado el caótico contexto de hoy.
- ↳ Los autores dan a entender que la innovación, la renovación y las ideas nuevas de la organización sólo acontecen cuando en el centro del modelo de la organización cuántica, se concentran las seis dinámicas y los tres puntos de interacción, momento y lugar fecundo, donde el individuo es miembro y líder.

Conjeturas de trabajo sobre Motivación:

- ↳ Los autores parecen proporcionar la idea de que en la organización cuántica predomina o debe predominar en una atmósfera caracterizada por fuerzas motivadoras que recompensan en forma conjunta a los miembros de la organización, dado un fenómeno productivo: la sinergia.

Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ Los autores parecen suministrar la idea de que el aprendizaje de doble bucle se manifiesta cuando la organización cuántica puede dar respuesta a los cambios externos e internos, donde la corrección de los errores significa aprendizaje, el cual se produce porque los miembros ajustan sus comportamientos individuales, ayudados por el modelo mental de interconexiones y fluidez.

Conjeturas de trabajo sobre Competencia:

- ↳ Los autores parecen suministrar las siguientes competencias a desplegar por los miembros de la organización cuántica: confianza, pensamiento compartido, dialogo, espíritu, aprendizaje, valores, perspicacia, dominancia cerebral diversa y creatividad.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ Parece que los autores proporcionan la idea de que el liderazgo en un fenómeno netamente colectivo; es decir, no consiste en dominación-sumisión, sino en cooperación sinérgica, se observará al equipo operando en atmósferas auto-conducidas cooperativamente, lo cual da como resultado productividad y valor creado por sinergia. Ellos lo denominan liderazgo sinérgico, cuyas principales competencias

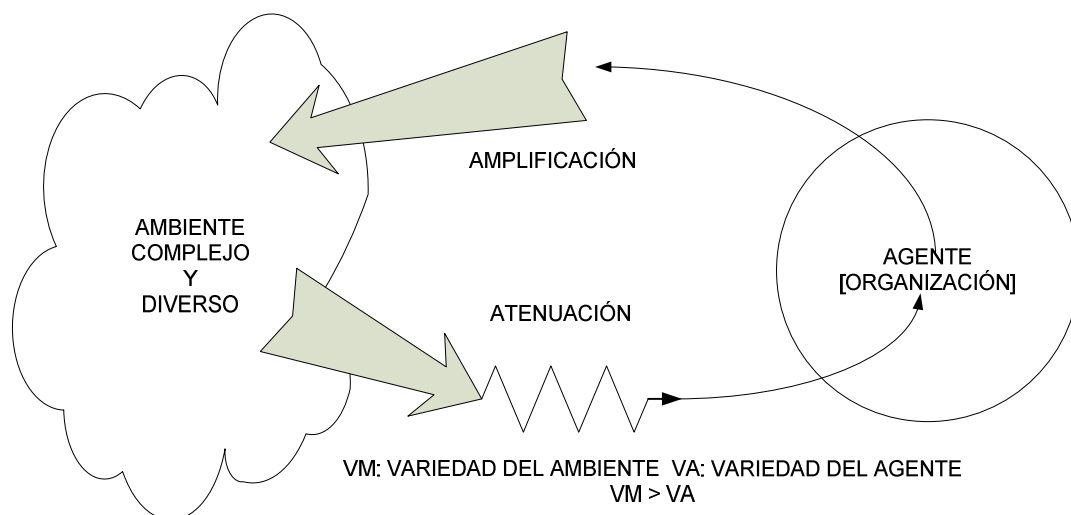
son las siguientes: Escucha receptiva, empatía, relaciones humanas saludables, autoconciencia, persuasión, conceptualización, previsión, tutelaje, compromiso de crecimiento con la gente y construcción de comunidades.

4.3.4. Artículo: *"Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations"*.
Autor: Markus Schwaninger. University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.

Conjeturas de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↪ El autor parece indicar que la organización inteligente es aquella entidad que se diseña para que maneje la complejidad y la diversidad del entorno, del cual se sirve y al cual sirve. Para tal cometido, el autor recurre al concepto de organización cibernética, es decir, la organización que posee sistemas de control y de comunicación entre sus diversos agentes, con el propósito de establecer dispositivos de regulación. La idea de la regulación se lleva a cabo mediante dos acciones, basadas en el Teorema de Ashby (1956) de que sólo con variedad se puede absorber la variedad; entonces, al tomar datos del complejo y diverso ambiente, la organización recurre a la atenuación, para filtrar lo que corresponda, después de que se entera, despliega una gestión mediante la segunda acción denominada amplificación, tal como se asemeja en la figura siguiente:

Figura No. 34: Diferencias de Variedad entre Organización y Ambiente de Schwaninger

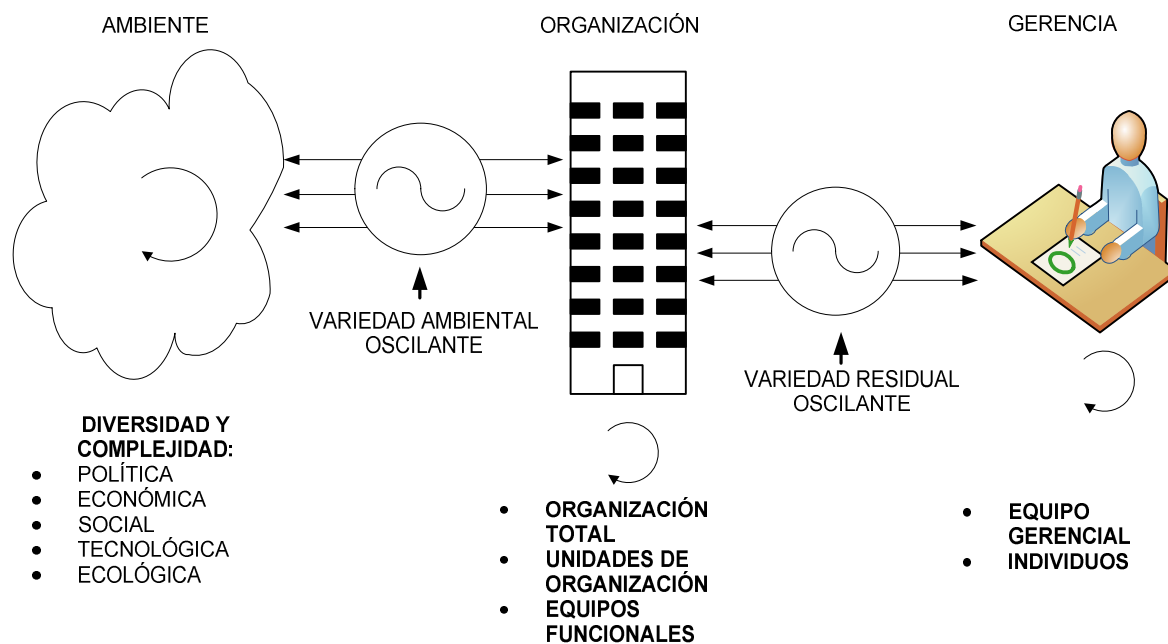


Fuente: Elaborada para el informe con base en Schwaninger (2000)

- ↪ El autor parece suministrar la idea de que la organización se enfrenta a dos tipos de variedad, la variedad que absorbe del ambiente es abordada por la organización a

nivel de subsistemas internos de la entidad y la variedad que se filtra de dichos subsistemas es conocida con el nombre de variedad residual, la cual debe ser abordada por la gerencia de la organización, dado que el diseño mismo de la organización no puede procesar la variedad residual, tal como se asemeja en la siguiente figura:

Figura No. 35: Variedad por parte de la Organización de Schwaninger-Méndez

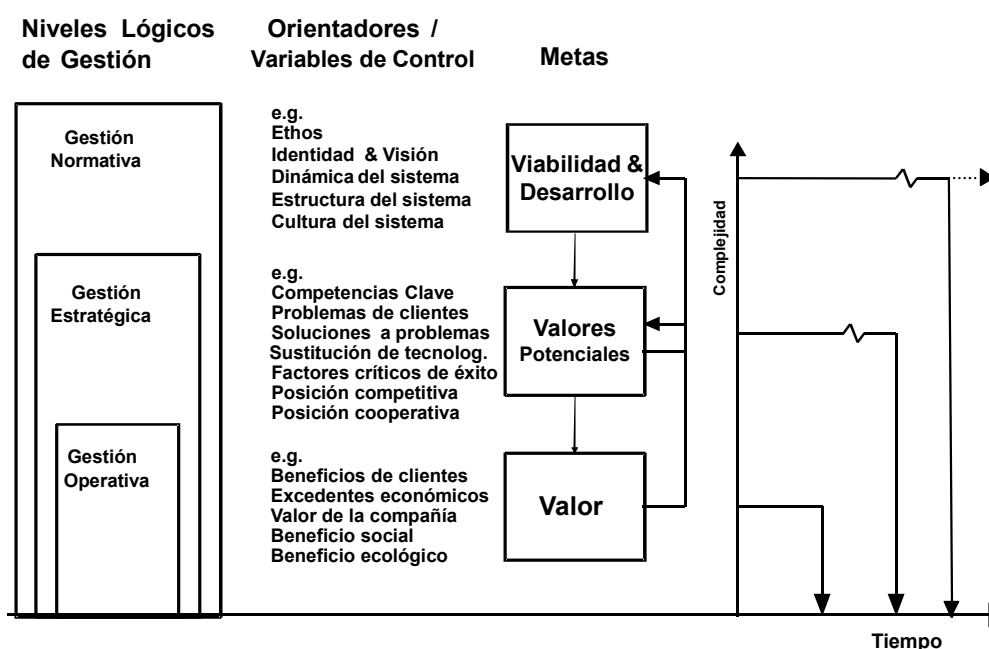


Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe con base en Schwaninger (2000)

- ↪ El autor parece indicar que las acciones de atenuación-amplificación que aplica la organización inteligente cibernética es de tres clases: la cognitiva, la estructural y la interaccional.
- ↪ El autor parece señalar, que lo que él denomina con el nombre de Modelo de Control Sistémico de la organización cibernética, posee tres dimensiones donde la organización debe competir. En dicho modelo, la primera dimensión se denomina *Legitimidad*, y es la que se encarga de validar ante la comunidad la existencia de la organización; logra dicha tarea a través de las variables de control: Identidad, visión, valores, sistema ético y dinámico de la organización. Su meta es hacer viable la organización ante la comunidad. La segunda dimensión se denomina *Efectividad* y es la que se encarga de hacer las cosas correctas dentro de la organización, logra dicha tarea a través de sus variables de control: Competencias clave, conocimiento de los

problemas de los clientes, solución de problemas, sustitución tecnológica, factores claves del éxito, posición competitiva, posición colaborativa. Su meta es la construcción y equipamiento de fortalezas para potenciar la construcción de valor. La tercera dimensión se denomina *Eficiencia* y es la que se encarga de hacer las cosas correctamente, logra dicha tarea a través de sus variables de control: suministro de beneficio para el cliente, utilidades, flujo de caja, valor de la organización, beneficios sociales y beneficios ecológicos. Su meta es crear valor real y concreto. El modelo entero se asemeja a la figura siguiente:

Figura No. 36: Modelo de Control Sistémico de Schwaninger

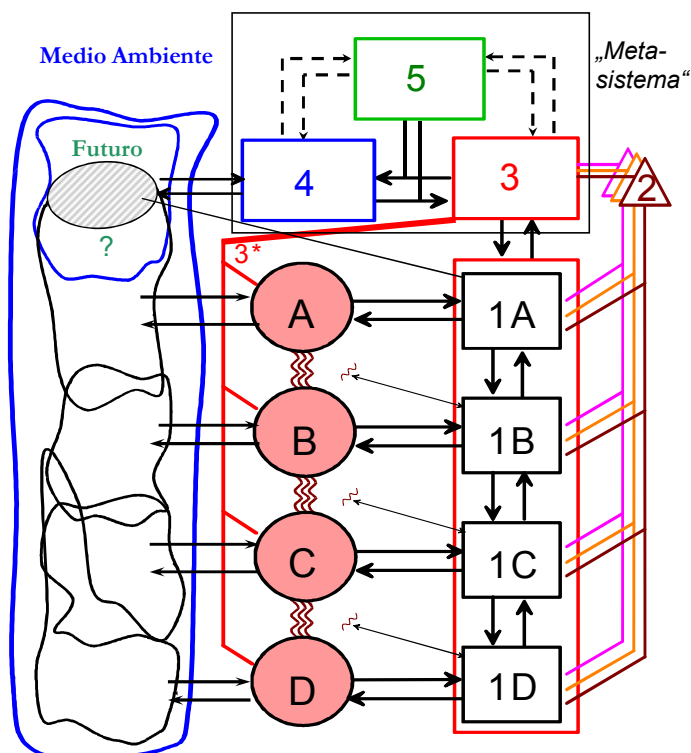


Fuente: Suministrada para el informe por Schwaninger (2009)

- ↪ El autor parece indicar, que las organizaciones deben ajustar sus diseños estructurales para enfrentar la alta variedad y con ello, seguir suministrando valor a la sociedad.
- ↪ El autor parece señalar, que la viabilidad de la organización se fundamenta en un modelo sistemático que contiene a su vez cinco subsistemas.
- ↪ El autor parece indicar, que el subsistema 1 [A, B, C, D] es una capacidad de la organización inteligente para auto regularse, adaptarse, para optimizar las diligencias y con ello, hacer negocios.

- ↪ El autor parece indicar, que el subsistema 2 es una capacidad de la organización inteligente para atenuar y amplificar las oscilaciones que el ambiente diverso y complejo le suministra a la entidad.
- ↪ El autor parece indicar, que el subsistema 3 es una capacidad de la organización inteligente para establecer un holismo orgánico, con el propósito de generar sinergias y para la distribución de los recursos de la entidad.
- ↪ El autor parece indicar, que el subsistema 4 es una capacidad que posee la organización inteligente para abordar el futuro en el largo plazo, con el propósito de diagnosticar y modelar la organización en los ambientes que deberá enfrentar en los escenarios futuros.
- ↪ El autor parece indicar, que el subsistema 5 es una capacidad de la organización inteligente para equilibrar las visiones presentes y futuras, internas y externas, con el propósito de fortalecer la identidad de la entidad y su respectivo rol dentro de su ambiente competitivo. Los subsistemas integrados generan un solo sistema de viabilidad, semejante a la figura siguiente:

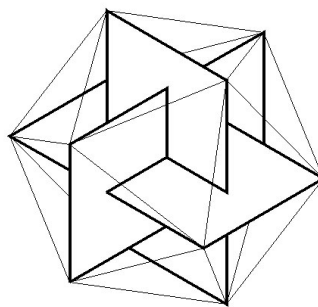
Figura No. 37: Modelo de Sistema Viable de Schwaninger de acuerdo con Stafford Beer



Fuente: Suministrada para el informe por Schwaninger (2009)

- ↪ El autor parece indicar, que la organización inteligente posee un modelo denominado por él como Modelo de Sintegridad de Equipos, el cual adquiere la forma de un poliedro icosaedro, como símil de un modelo de organización de los procesos de comunicación, que busca la cohesión y la sinergia, entre los equipos de una organización, evitando la jerarquía mecánica-vertical. Cada equipo se denomina Infoset, y consta de treinta personas máximo. Se asemeja a la figura siguiente:

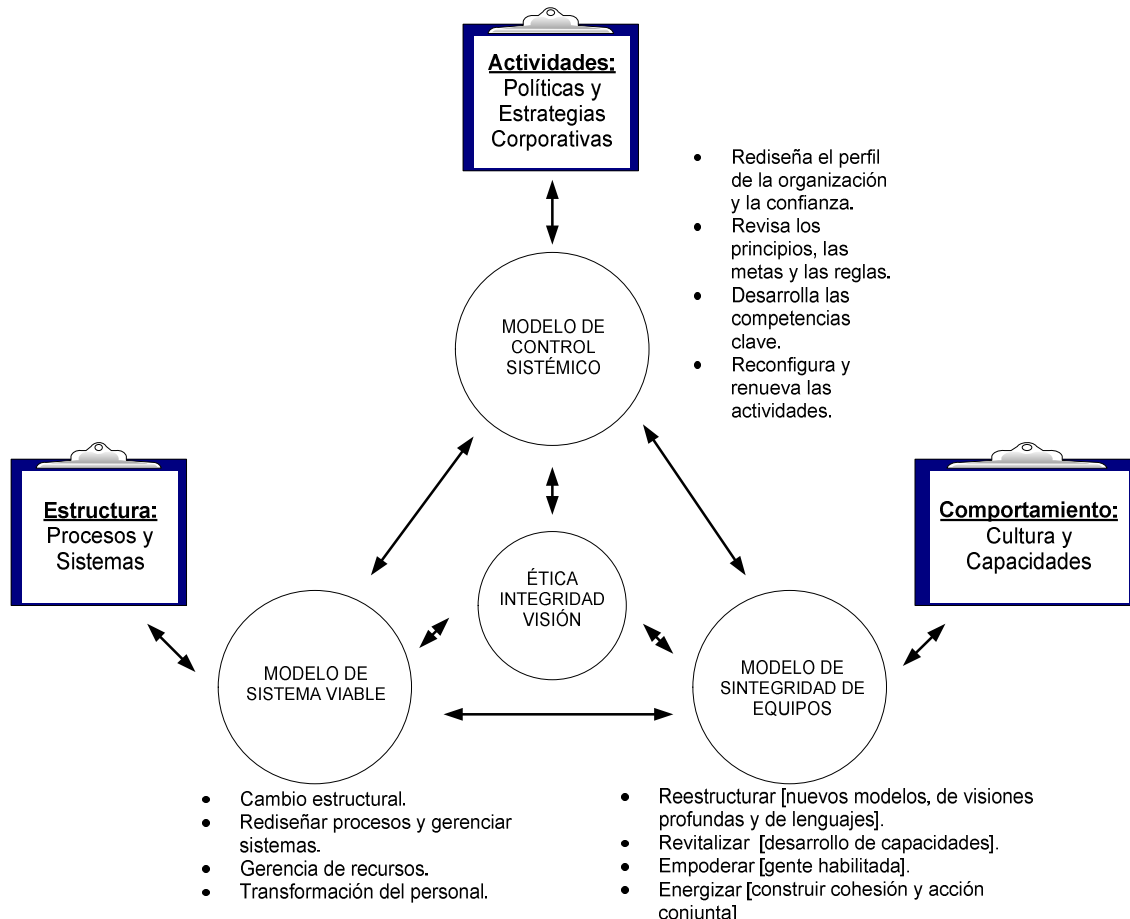
Figura No. 38: Icosaedro, símil del Modelo de Sintegridad de Equipos de Schwaninger



Fuente: Agregada para el informe, derechos de Cluadi Alsina 2000.
http://www.upc.es/ea-smi/personal/claudi/web3d/espanyol/coord_icosaedre.htm
[Consulta 29 de abril de 2009]

- ↪ El autor parece sugerir, un modelo integrado para la organización inteligente denominado: Estructura para Organizaciones Inteligentes. El precitado está compuesto por tres sistemas, cuyos vértices constituyen: uno el Modelo para el Control Sistémico, otro el Modelo de Sistema Viable y el tercero el Modelo de Sintegridad de Equipos. En el centro del modelo se estarían resguardando los valores, la ética y la visión de la organización inteligente, en el tanto que en cada vértice, cada modelo desempeña su respectivo trabajo. Se asemeja a la figura siguiente:

Figura No. 39: Modelo de Estructura para Organizaciones Inteligentes de Schwaninger



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe, con base en Schwaninger (2000)

Conjeturas de trabajo sobre Competencia:

- ↳ El autor parece indicar un listado de competencias clave, entre las que destacan: Adaptación a las situaciones cambiantes, influencia sobre los ambientes, reconfiguración de escenarios y contribución para la sostenibilidad de los conjuntos.

4.3.5. Libro: *The Intelligent Organization*. Autores: Gifford Pinchot & Elizabeth Pinchot. Johns Hopkins University. Stanford University. University of Oregon.

Conjeturas de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ Los autores parecen indicar, que la organización inteligente se caracteriza por crear un ambiente enriquecido de varias cosas, entre las que destacan la información, la retroalimentación, la consejería y la medición [reportes de diversas materias: finanzas,

“marketing”, productividad, estrategias y estadísticas, entre otras], llevándose a cabo en pequeños grupos integrados en red a través de sus contactos, internos y externos. A partir de ese escenario enriquecido, emerge la inteligencia, la flexibilidad y la evolución continua de la organización.

Conjeturas de trabajo sobre Burocracia:

- ↳ Los autores parecen indicar que la burocracia es un modelo que inhibe a las organizaciones para enfrentar con éxito los cambios del contexto, debido a que el modelo burocrático se fundamenta en una cadena de dominación-sumisión, que le cohibe al individuo desarrollar sus máximos talentos.
- ↳ Los autores parecen señalar, que la burocracia fue el modelo de gestión por antonomasia de la Era Industrial, donde predominaba el trabajador sin habilidades, donde el contexto era poco cambiante y en consecuencia, la organización era lenta.
- ↳ Los autores quieren dar la idea de que la burocracia es un modelo simple, poco apto para abordar la alta complejidad de los contextos mundiales de hoy. La burocracia es un modelo que confina a las personas, las cuales quedan sin oportunidad para hacer uso de sus talentos.
- ↳ Los autores dan la impresión de que la burocracia y su cadena de mando, crean un monopolio de poder dentro de la organización, que es lo que permite que las tareas sean ejecutadas conforme con el criterio de los superiores jerárquicos.
- ↳ Los autores consideran que en la burocracia, el jefe es el responsable por las acciones de todos sus subordinados y que su rol es el de dictar órdenes y el rol de los subordinados, acatarlas cuidadosamente.
- ↳ Los autores consideran que por las reglas y los procedimientos, se empodera o se limita el poder a los supervisores.
- ↳ Parece ser que en la burocracia, la posibilidad lejana de subir por la cadena de mando es lo que le permitiría al individuo acceder a un mayor estatus quo, y en derivación, a una imagen de poder; todo ello será posible en la medida en que el individuo acate bien las órdenes.
- ↳ De acuerdo con los autores, da la impresión de que en la burocracia, la impersonalidad administrativa consiste en comunicaciones de rol a rol, de puesto a puesto; no de persona a persona, evitando con ello demostrar las emociones; quien demuestra las emociones pierde; quien analiza fríamente gana.
- ↳ Los autores suministran la idea de que en la burocracia la coordinación es un asunto que se maneja de jefatura a jefatura, no entre unidades. Los trabajadores se

encuentran encajonados en las casillas que les define el organigrama mecánico-vertical, el manual de puestos y los procedimientos estandarizados.

- ↪ Los autores proporcionan la representación de que la burocracia no se encuentra a la altura como modelo, para abordar con éxito siete cambios en la naturaleza del trabajo: 1) trabajador con amplio conocimiento de su labor, 2) tareas innovadoras y de mucho cuidado, 3) trabajo en equipos, 4) trabajo basado en proyectos, 5) habilidades múltiples 6) el poder de los clientes 7) coordinación entre compañeros de trabajo.
- ↪ Los autores parecen proveer la idea de que siete cambios revolucionarios han acontecido en la estructura de las relaciones, lo cual deja a la burocracia en un estado de incapacidad como modelo de gestión, a saber: 1) los equipos autodirigidos, 2) multi destrezas de los trabajadores, 3) garantía de justicia en la participación para la generación de visiones de la realidad, 4) auto dirección, auto gestión, 5) carrera rica en competencias y demostración de habilidades, 6) fuertes relaciones humanas para el logro de los resultados, 7) equipos autodirigidos interconectados en redes laterales.
- ↪ Los autores parecen señalar, que otra de las debilidades de la burocracia radica en la necesidad de encasillar las necesidades de los clientes, de acuerdo con el organigrama institucional; pero esas necesidades se rehúsan a seguir ese patrón de diligencia, son amplias en abordajes tecnológicos y en espacios de proyección.
- ↪ Otra de las ideas que señalan los autores radica en que la burocracia genera el fenómeno conocido como la enfermedad del gerente, la cual consiste en que los empleados le “doran la píldora al jefe” informándole aquello que el jefe quiere escuchar, no la realidad tal cual es.
- ↪ Una idea suministrada por los autores parece ser que, la burocracia parte de que los individuos son incapaces de auto organizar sus actividades de producción. El temor es el anti valor más común de la burocracia, dado que el modelo de dominación-sumisión saca lo peor del ser humano. El empleado se convierte en un timorato por excelencia.
- ↪ La descentralización parece ser una idea equivocada más de la burocracia, dado que si se centraliza, la organización se vuelve lenta, dada la reducción en la coordinación, si se descentraliza, la coordinación se vuelve el factor limitante, nuevamente dadas las muchas unidades; la descentralización dentro del modelo burocrático resuelve poco.
- ↪ Los autores parecen indicar que las interconexiones que los funcionarios tienen hoy, superan sobre manera cualquier estructura burocrática concebida, dado que ellos utilizan el cerebro en forma efectiva, cruzando fronteras, colaborando libremente ¿Para qué coordinación entre jefaturas?

- ↪ Parece ser que los autores tienen la idea de que la sumisión provocada por la burocracia destruye la iniciativa, la creatividad, la auto estima, e incrementa los niveles de dependencia y de apatía. En consecuencia, los empleados reciben del jefe la dominación y ellos igual, pasan la dominación a los clientes de la empresa, suministrándoles un trato de dominación-sumisión.
- ↪ Los autores parecen indicar, que la burocracia se caracteriza por los roles de arrogancia en las altas jerarquías, que les niega a los empleados los niveles de dignidad y de auto determinación que se requieren para abordar las realidades de un contexto complejo y cambiante.
- ↪ Los autores parecen señalar, que las burocracias son incompetentes en el manejo de la incertidumbre, pensamiento y acción se encuentran separados en las burocracias, y abrazan el pensamiento reduccionista.

Conjeturas de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↪ Los autores parecen indicar que la organización inteligente se caracteriza porque la comunicación es directa; sin intermediarios entre los agentes que se comunican.
- ↪ Los autores favorecen la visión de la organización inteligente como un sistema auto organizado, donde muchos subsistemas se interrelacionan por medio de leyes, que los motivan a coevolucionar interactivamente, en escenarios complejos, donde la autodirección y la libertad son valores que conducen al orden.
- ↪ Los autores se inclinan a describir a la organización inteligente como la organización caracterizada por los derechos y verdades ampliados a todos los miembros, con libertad de empresa y con libertad en la toma de decisiones, con equipos liberados y empoderados, con dimensiones de igualdad y de diversidad, con redes voluntarias de aprendizaje, con normativas democráticas auto establecidas y con un gobierno corporativo limitado.
- ↪ Los autores han definido a este tipo de organización con el nombre de organizaciones posburocráticas, en las cuales los equipos de trabajo se han entrelazado por medio de redes, que les permitan capturar la multidimensionalidad del contexto, logrando con ellos superar toda clase de conflictos.
- ↪ Los autores parecen inclinarse por un concepto de organización inteligente donde la libertad es la característica esencial, dado un contexto de libertad aparece la responsabilidad germinada de la utilización completa de la inteligencia, la cual se consolida en una estructura de trabajo en red. El concepto de libertad contiene en el modo de pensar de los autores las siguientes tipologías: Libertad de expresión, libertad

para el aprendizaje, para trabajar en proyectos y equipos, para constituir equipos independientes denominados *Intraprises*, para establecer sus propias agendas, para definir sus propios propósitos.

- ↪ Los autores parecen suministrar la idea de que las organizaciones inteligentes funcionan en forma similar a la célula, cuya membrana es permeable, filtra del exterior y deja salir de su interior, sustancias de acuerdo con sus categorías de utilidad. De igual forma, la organización inteligente permite que sus equipos *intraprises* trabajen en red con los equipos de otras entidades, absorbiendo del entorno y enviando al entorno, la información requerida para sus respectivos procesos de agregación de valor.
- ↪ Los autores se inclinan por describir una serie de términos que suministran una idea de mayor calibre en relación con el funcionamiento de los *intraprises*; entre tales conceptos se encuentran los siguientes: *intracapital*, *intramoney*, *intrabank*, *intrapropiedad*, *clearinghouse*, *The Central Intrabank*, *Venture Intracapitalist*, *Corporate Government*. Estas figuras permiten comprender el funcionamiento de las fuentes de financiación, a las cuales pueden recurrir los equipos independientes, así como los órganos de regulación entre los equipos autodirigidos.
- ↪ Los autores parecen favorecer la idea de que en las organizaciones inteligentes, el proceso de toma de decisiones se focaliza en tres extensiones de la organización, a saber: el individuo, el equipo auto dirigido y la comunidad entera de la organización. Lo anterior crea un fenómeno de dosis equilibradas de libertad y cooperación, de disciplina de mercado y de colaboración comunitaria, lo cual, constituye una doble función de las organizaciones inteligentes: por un lado fomenta la libertad y el bienestar del individuo, y por otro, procura el bienestar colectivo.
- ↪ Los autores parecen indicar una serie de paradojas aconteciendo en el seno de una organización inteligente, entre las que se destacan las siguientes: Libertad en la toma de decisiones, pero con responsabilidad compartida; libertad de expresión y distribución completa de la información, pero con formas de cooperación y grados de privacidad para que surja la innovación; libertad para innovar, toma de riesgos y autodirección, pero manteniendo la seguridad de los principios y del trabajo comunitario, entre otras.
- ↪ Los autores consideran que la organización inteligente se libera de un organigrama fijo, antes bien, es la suma de todas las conexiones que la gente tiene a la hora de interrelacionarse para llevar a cabo su trabajo, de modo que las conexiones informales rompen con el principio básico de la burocracia: la jerarquía y el “ranking”; así pues, la complejidad de las interconexiones sería algo muy difícil de dibujar, dado que cada

persona o equipo, se conecta y se desconecta según lo requieran. Este aspecto permitió al CEO de Oticon, Lars Kolind, acuñar el término de *organización espagueti*, la organización cuyo símil que mejor representa sus interconexiones dinámicas lo constituye un plato servido con espaguetis.

- ↪ Los autores se inclinan por la idea de que la organización basada en equipos auto dirigidos, la sabiduría y el juicio, surgen de la búsqueda de tres tipos de intereses en forma concurrente, a saber: los del individuo, los del equipo, y los de los socios y clientes.

Conjeturas de trabajo sobre la Motivación:

- ↪ Los autores parecen manifestar que en los modelos burocráticos, la satisfacción y la fuerza impulsora de los individuos, radica en llegar a ser jefe de tiempo completo, con un salario en crecimiento y con la posibilidad de subir por la cadena de mando, para al final, aspirar a una pensión de retiro decorosa.
- ↪ Los autores aparentemente señalan, que en la organización inteligente, los funcionarios se auto motivan por el simple hecho de tener la responsabilidad por su área de trabajo y por los incentivos que recompensan a la organización entera.
- ↪ Los autores parecen apoyar la idea de que la motivación, dentro de la organización inteligente, también radica en el estatus organizacional que cada miembro posee, dado que no son ni empleados, ni asociados, son *freeholders*; es decir, copropietarios libres, con niveles de independencia, dignidad y responsabilidad. Son copropietarios de los activos con los que trabaja el equipo. La clave se encuentra en que cada miembro se siente como un pequeño empresario.
- ↪ Los autores parecen favorecer el punto de vista en el cual la motivación, dentro de la organización inteligente, se apoya en el derecho a la libertad que tienen los miembros y los equipos para integrarse. La motivación se refuerza con el sentido de pertenencia que posee el miembro de equipo; de ser partes de una comunidad de diferencias, donde igualdad [todos los miembros poseen igual importancia] y diversidad [el sujeto puede expresar su individualidad dentro de una comunidad de diferencias] constituyen valores organizacionales, los cuales fomentan el encuentro de talentos.
- ↪ Los autores parecen apoyar la idea de que la motivación, dentro de la organización inteligente, pasa por la atmósfera de verdad, que caracteriza los microambientes de dicha organización, los miembros de los equipos actúan con franqueza, reconocen problemas e incertidumbre, sin sentirse menoscabados por dicho reconocimiento,

admiten y reconocen los sentimientos positivos y negativos, ofrecen y solicitan ayuda y aceptar sugerencias.

- ↳ En este tipo de organizaciones, la gente aplica un método denominado ganar-compartiendo, el cual refleja el vínculo existente entre desarrollo y desenvoltura versus paga recibida. Los autores parecen indicar, que la motivación consiste en la pertenencia al grupo y no en la tenencia de cargos que reflejan el “estatus quo”. Este tipo de organizaciones fomenta la hermandad, la cual se concibe como una especie de amor entre las personas que continuamente establecen transacciones interpersonales.
- ↳ Otro tipo de motivación que parece ser manifiesta en los autores, es la relativa a la satisfacción interna que sienten los individuos de los equipos, cuando alcanzan una buena reputación por los buenos servicios suministrados a los clientes.
- ↳ Los autores suministran la idea de que el estatus quo dentro de la organización inteligente, -el cual es fuente de motivación-, gira en tres aspectos: en los conocimientos y habilidades que el sujeto posee, que le lleva a ser el centro del escenario en determinados momentos; en el aprecio que la gente recibe y en los comportamientos que benefician a la organización.
- ↳ Los autores parecen apoyar, que la forma de obtener más estatus dentro de la organización inteligente se encuentra en el dominio de territorios científicos y geográficos, lo cual le permite al individuo desarrollar dignidad mientras cumple con las transacciones con otros individuos de su propio equipo y de otros equipos ajenos al propio.

Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ Los autores asemejan a la organización inteligente y sus procesos de aprendizaje, con los órganos del cerebro y con la célula nerviosa, parecen asegurar que individuos y equipos deben estar libremente interconectados, como están las neuronas dentro del sistema nervioso, las cuales se conectan y desconectan libremente, de acuerdo con dos tipos de mensajes, los excitadores y los inhibidores; es decir, la neurona se conecta por el arribo de mensajes excitadores y se desconecta o no se conecta, por el arribo de mensajes inhibidores. Algo semejante acontece en el seno de las organizaciones inteligentes en materia de redes voluntarias de interacción dinámica, que derivan en aprendizaje; los miembros de la organización crean nuevas conexiones, pero ellos pueden interrumpir y cesar la relación comunicativa. Pueden escoger de quien reciben información y a quien ignorar o soslayar. De esa forma, se logra un flujo de información libre, que no puede ser bloqueado por jerarquía alguna, dado que todos

tienen el derecho de hablar y de escribir a otros dentro y fuera de la organización, logrando con ello contribuciones al sistema. La analogía de la neurona es significativa, la organización inteligente gana inteligencia gracias a los nodos de la red de personas y de empresas, aprendiendo con precisión de a quién toma en cuenta, para qué y cómo trabajar con otros de manera más productiva. Entonces, un simple correo electrónico o una simple llamada telefónica es todo lo que se necesita para tomar la decisión correcta, en medio de una materia relativamente compleja.

- ↪ Los autores parecen indicar que en la organización inteligente, el aprendizaje acontece cuando los miembros intentan hacer algo nuevo. Una vez que la organización ha declarado una meta, la gente elabora los planes. En el proceso de elaborar el plan, se descubren preguntas sin respuestas. Entonces se desarrollan teorías sobre qué puede funcionar y cómo el ambiente responderá. Ellos implementan las teorías y obtienen retroalimentación. Entonces, nuevas ideas, que generalmente no hubieran sido tomadas en cuenta, se planean; se genera una reflexión sobre lo que sucedió y el porqué. Luego, se elaboran nuevos planes y una nueva ronda de teorías, nuevas pruebas se implementan, nuevas reflexiones se generan y así sucesivamente.
- ↪ Los autores parecen inclinarse por explicar que en la organización en red, la mayoría de la gente está continuamente vendiendo a sus colegas y compañeros ideas de trabajo. Ellos toman tiempo para discutir las teorías detrás de un proyecto de mutuo interés y para contribuir de mejor manera o para bajar los costos con el fin de hallar lo que va a funcionar. Ellos no amenazan la idea del campeón, ellos combaten los hechos convenientes y las preocupaciones; de esa forma se logra el aprendizaje.

Conjeturas de trabajo sobre Competencias:

- ↪ Los autores consideran una lista de competencias que deben encontrarse en una organización inteligente, entre las cuales parecen resultar claves las siguientes: escucha activa de otros puntos de vista, servicio a la comunidad, autoeducación, autorregulación, balance de intereses, aceptación de la diversidad, intolerancia ante los prejuicios, trabajo en equipo, tratamiento sano entre colegas, creación de equipos y procesamiento de compleja información.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↪ Los autores parecen indicar que una forma de liderar a la organización inteligente se daría mediante la creación de equipos liberados, equipos emprendedores, que aborden las diligencias de la organización mediante proyectos. Entonces, los autores

apoyan el dúo equipos-proyectos, como modalidad que permite la generación de pasión, de compromiso y de sentido de aventura empresarial, como una estructura de conducción de la organización inteligente.

- ↪ Los autores parecen favorecer una idea de liderazgo colectivo, mediante el establecimiento de comunidades fuertes y efectivas, donde cada individuo, en tiempo, forma, oportunidad y talento, contribuya con la organización de cuando en tanto. Apoyan la idea de que el líder o la lideresa construye un ambiente racional, donde los valores, la confianza y la dignidad humana suministren al individuo oportunidades de auto realización.
- ↪ El modelo de liderazgo que parecen respaldar los autores, es un sistema de liderazgo fluctuante, La persona tiene algunas veces algo importante que decir; el grupo le suministra la atención debida a ese sujeto. En otras ocasiones, otros protagonistas tienen algo que decir y los individuos que antes tuvieron la palabra son los que prestan la atención ahora. Esto es así porque cada evento es la confluencia de muchos y diferentes aportes y causas, esto es más acertado que decir que alguien en solitario produjo los resultados. Los científicos sistémicos hablan del “efecto mariposa”, la idea de que dentro de un sistema caótico, pequeñas causas pueden generar inmensos efectos.
- ↪ Los autores dan la idea de favorecer un esquema vivo de la organización inteligente, donde el liderazgo lo que hace es conservar el sistema vivo, abierto a la energía y a las ideas que vienen desde dentro y desde fuera de la organización y entonces, continúa renovándose, donde los miembros de los equipos necesitan ser liberados y permanecer fuertemente interconectados.
- ↪ Los autores se inclinan por respaldar la idea de que las funciones del liderazgo dentro de la organización inteligente son la educación inicial, la consejería y la facilitación requerida para participar en democracia.
- ↪ Los autores parecen indicar que el liderazgo dentro de la organización inteligente hace de la diversidad la fortaleza competitiva, mediante el cultivo de la sabiduría de cada miembro. Un signo de liderazgo efectivo radica en que la gente siente unidad a pesar de las diferencias. Los líderes en las organizaciones tendrán la responsabilidad de ayudar a sanar las heridas del prejuicio y desarrollar el potencial de su gente. Contratar, acompañar y recompensar el pensamiento divergente y diverso.
- ↪ Los autores suministran un símil para imaginar el tipo de liderazgo que la organización inteligente requiere; utilizan la figura de la sinapsis [¿liderazgo sináptico?] y dicen al respecto que el liderazgo que construye redes de aprendizaje celebra actos de

generosidad y suministra soporte donde no fue solicitado. Extiende la red de trabajo más allá de las fronteras de la organización. Demuestra decencia en su trato con la gente que trata y contacta. Enseña a la gente a sacar lo mejor sí. Apoya la difusión de información ampliamente. Utiliza lo mejor de la conciencia de grupo para conectar gente con intereses y puntos de vista diversos. Una red voluntaria de aprendizaje es el cerebro de la organización, la gente y los equipos son las células nerviosas, y las relaciones son las sinapsis. El número y calidad de las células nerviosas son relativamente fijas; lo que puede cambiar relativamente rápido son las relaciones entre las células nerviosas, las sinapsis. Por esa razón, uno podría decir que el rol del líder es la creación de la inteligencia organizacional; es mejorar la calidad de las relaciones dentro de la organización.

4.3.6. Libro: *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Autores: Peter Senge et al., de la Sloan School of Management of Massachusetts Institute of Technology.

Conjeturas de trabajo sobre Burocracia:

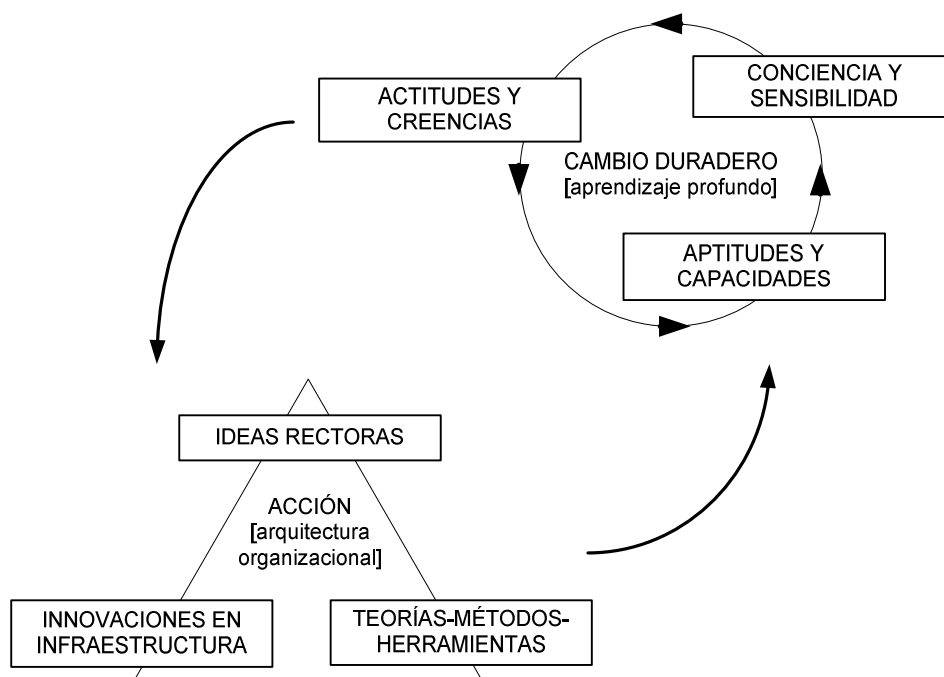
- ↪ Los autores parecen indicar que la burocracia se presta para el juego de consolidar posiciones dentro de la organización, a expensas del colectivo humano. Los autores dan la impresión de que apoyan la idea de que la autoridad es el poder que ejerce una persona para tomar decisiones sobre una obra de su propiedad.
- ↪ Los autores suministran la perspectiva de que las organizaciones burocráticas poseen dos tipos de enfermedades: una, la que tiene que ver con los juegos de poder que afectan la personalidad de los individuos y en derivación, el desempeño, la productividad y la innovación; la otra, consiste en que la jerarquía significa que los de que se encuentran el parte superior de la escalera, son los más inteligentes dentro de la organización; por eso, se merecen poseer más poder, lo cual deriva en más éxito.

Conjeturas de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↪ Los autores parecen favorecer la idea de que las organizaciones inteligentes constituyen una visión, una imaginación colectiva de una realidad pragmática, la cual hace del aprendizaje, la principal característica de su gestión.
- ↪ Los autores parecen caracterizar a la organización inteligente como aquella organización que implementa dentro de su seno cinco programas, los cuales trabajando en forma conjuntiva, logran que el aprendizaje organizacional sea una realidad, a saber: pensamiento sistémico, visión compartida, modelos mentales, dominio personal y aprendizaje en equipo.

- ↪ Los autores parecen inclinarse por la idea de que hay una forma de gobernar y de dirigir a la organización inteligente. Esa forma inicia o parte de las ideas rectoras, las cuales son la declaración de visión, de misión, de valores y de propósito; ese conjunto de principios constituye la parte filosófica que suministra la orientación inicial a la entidad.
- ↪ Los autores parecen señalar que la organización inteligente logra impulsar el aprendizaje en la conjunción de tres aspectos [en los individuos] que sustentan el cambio, a saber: conciencia y sensibilidad; actitudes y creencias; aptitudes y capacidades. Esos tres aspectos articulan con la estructura [de la organización], la cual es visualizada por los autores con tres elementos, a saber: ideas rectoras; innovaciones en infraestructura y teoría-métodos-herramientas. Se asemeja a la siguiente figura:

Figura No. 40: Modelo Integral de la Organización Inteligente de Senge et al.



Fuente: Elaborada para el informe con base en Senge et al., (2004)

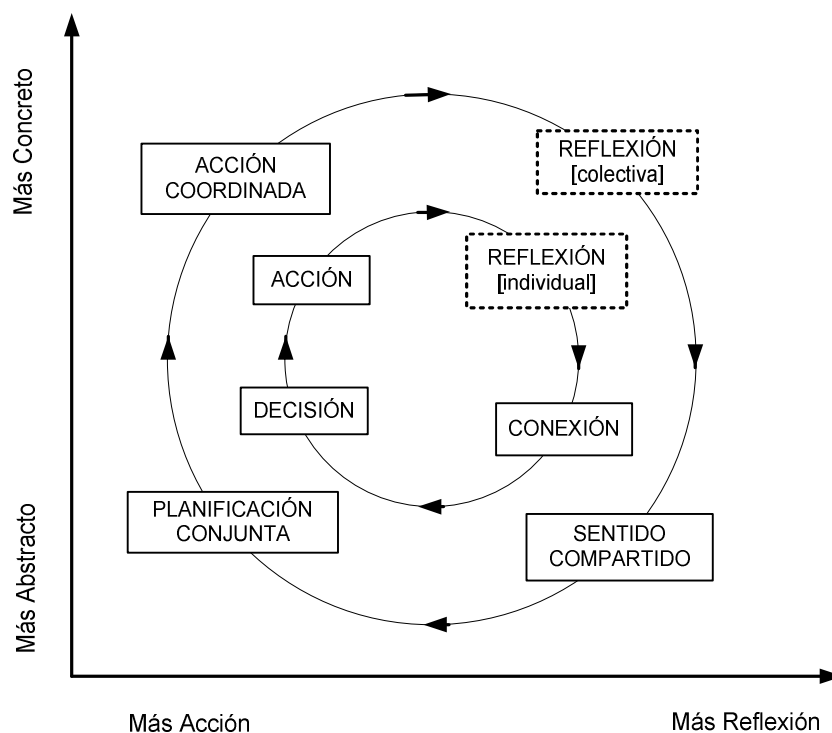
- ↪ Los autores parecen indicar que la organización inteligente descansa sobre tres ideas fundamentales, a saber: 1) La totalidad es más importante que las partes. 2) El individuo es un ser interconectado. 3) El lenguaje tiene el poder de generar cambios, cuando el verbo es emitido, hace que la interacción con la realidad produzca cambios en la perspectiva.

- Los autores dan la impresión de considerar que el modelo jerárquico dentro de la organización genera enfermedades, las cuales pueden ser superadas con el resguardo de tres valores, a saber: 1) El mérito. 2) La apertura. 3) El localismo.

Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- Los autores dan la impresión de favorecer una explicación del aprendizaje desde la perspectiva de ciclos de la rueda del aprendizaje, con cuatro etapas, que aplican tanto los equipos como el individuo, a saber: reflexión, conexión, decisión, acción. Se asemeja a la figura siguiente.

Figura No. 41: Modelo de la Rueda del Aprendizaje de Senge-Kolbe

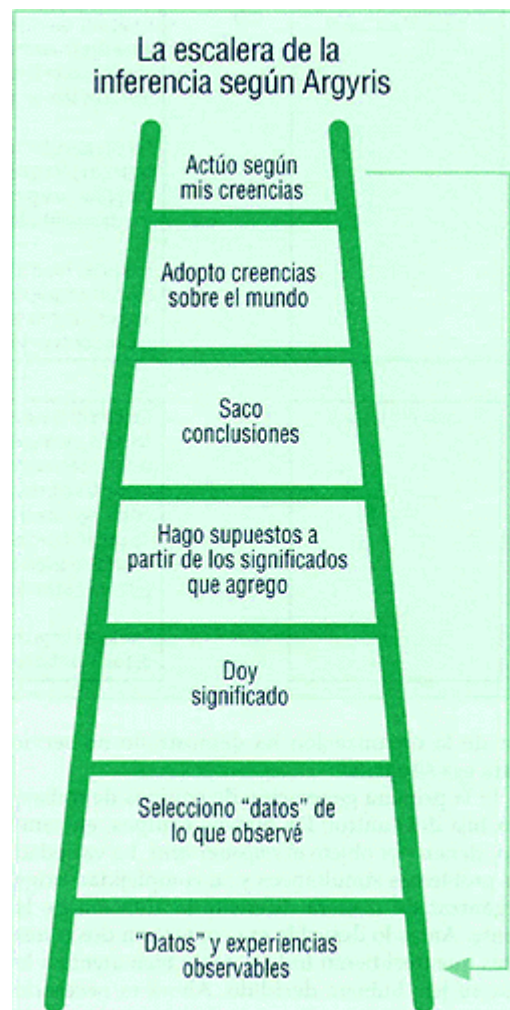


Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe con base en Senge et. al., (2004)

- Los autores aparentan inclinarse por un concepto de aprendizaje bajo la perspectiva de China-Anglosajona-Francesa; es decir, aprendizaje significa una actividad de estudio constante para la acumulación de conocimientos, dominando con ello el camino de auto perfeccionamiento, obtener conocimiento desde la fuente pragmática, apoderarse de los secretos de un oficio.
- Los autores parecen apoyar la utilización de cuatro herramientas para incentivar el aprendizaje en equipo, a saber: la escalera de inferencias, la columna de la izquierda,

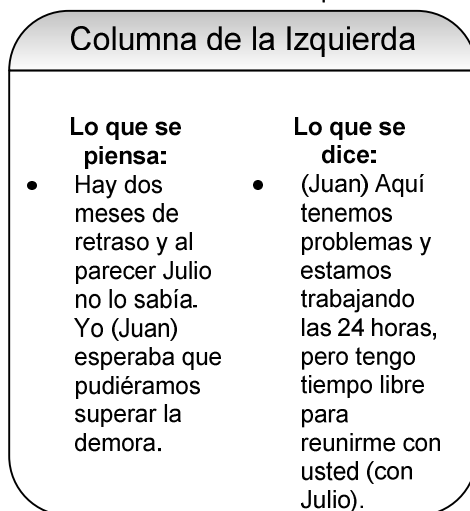
equilibrio entre indagación y alegato, y el diálogo con discusión experta. Se asemejan a las figuras siguientes.

Figura No. 42: Escalera de Inferencias de Argyris



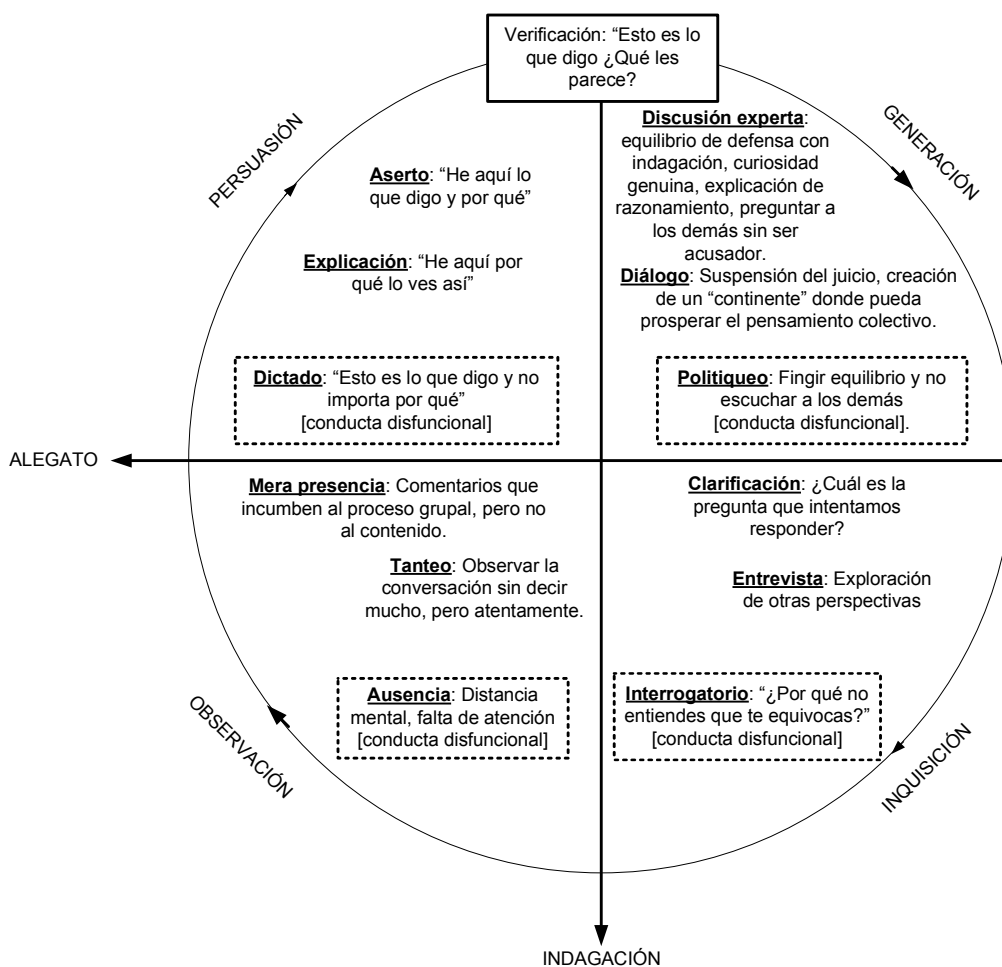
Fuente: Tomada de <http://www.galeon.com/4puntas/L12-03.gif> [Consulta: 01 de mayo de 2009]

Figura No. 43: Modelo de Columna de la Izquierda de Argyris & Schön



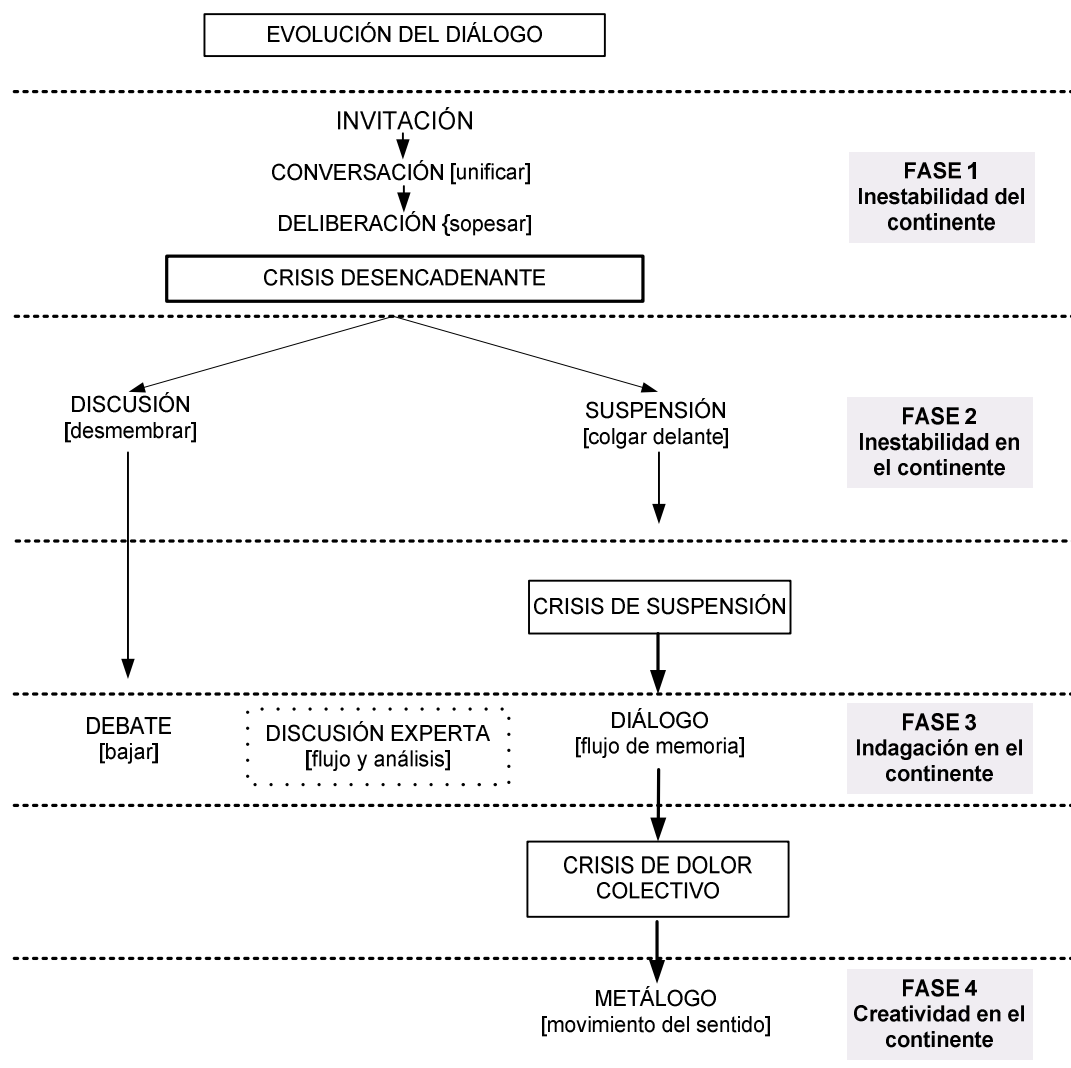
Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe con base en Senge et. al., (2004)

Figura No. 44: Equilibrio entre Indagación y Alegato de McLain Smith



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe con base en Senge et. al., (2004)

Figura No. 45: Modelo del Diálogo con Discusión Experta de Bill-Bohm-Buber-De Maré



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe con base en Senge et. al., (2004)

Conjeturas de trabajo sobre Competencia:

- ↳ Los autores parecen indicar tres tipos de competencias, a saber: La aspiración, la reflexión y conversación y la conceptualización.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ Los autores parecen señalar, que el liderazgo apropiado para la organización inteligente se caracteriza por la mayordomía, la enseñanza y por el diseño; es decir, el líder o la lideresa se distinguen por ser diseñadores de las ideas rectoras de la organización; por la maestría que les permite definir la realidad, y por la mayordomía que los convierte en un servidor (a) de la visión de la organización y no en su propietario (a).

- 4.3.7. Libro: *Liderazgo y Nueva Ciencia*. Autora: Margaret Wheatley, Cambridge College in Cambridge, Massachusetts, and The Marriott School of Management, Brigham Young University, Provo, Utah.

Conjeturas de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↪ La autora parece indicar, que la información es el elemento fundamental dentro del Universo, la información es la clave en los procesos de creación de nuevas estructuras.
- ↪ La autora parece señalar, que la razón por la cual un sistema permanece, se debe a que la información es constantemente generada, de ahí que, un sistema que se aísla, decae. El combustible de la vida es la información ordenada en nuevas estructuras.
- ↪ La autora parece favorecer, que la información pase por las dimensiones que suministran los estímulos, que producen la génesis de los fenómenos.
- ↪ La autora da la impresión de señalar, que la información se nutre de todo tipo de circunstancias, lo cual la hace ser hija de la ambigüedad y de la complejidad.
- ↪ La autora parece favorecer la idea de que la organización trabaja con información, la captura, la procesa, la transmite, la amplifica, de dichos procesos surge el entendimiento y el descubrimiento, que permiten el surgimiento de respuestas creativas con significado.
- ↪ La autora parece señalar, que la información no está depositada en un sitio específico, sino que está en constante flujo, por medio de redes; si una parte de la red se daña, aún así, la información no puede ser detenida.
- ↪ La autora parece indicar, que la física cuántica y su concepto de holismo relacional, permite describir cómo se crean nuevas soluciones, a partir de la formación de nuevos sistemas, donde median procesos que modifican la realidad, el Universo progresa porque la información trabaja en la creación de nuevos órdenes.

Conjeturas de trabajo sobre Burocracia:

- ↪ La autora parece considerar, que la burocracia en un modelo de organización basado en la física mecánica de Newton; en consecuencia, ella las denomina *organizaciones newtonianas*, dado que se fundamentan en el paradigma mecánico-reduccionista, que se caracteriza porque explica las cosas en términos de causa y efecto lineal, entendiendo que las cosas se exponen por la comprensión de las partes; de esa forma, puede entenderse la totalidad de un determinado fenómeno.

Conjeturas de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ La autora parece que se inclina por los paralelismos fenomenológicos de la física cuántica, los sistemas auto organizativos y la teoría del caos, para abordar los procesos de observación y percepción de la organización inteligente. Asegura que el mundo es un lugar de cambio y de creación constante, donde son más importantes las relaciones entre partes, que las partes en sí mismas.
- ↳ La autora favorece la perspectiva de la física cuántica para asemejar el funcionamiento de la organización, donde las conexiones son más importantes que las partes. Indica que las organizaciones no son máquinas, son entidades vivas, sistemas vivos capaces de autorrenovarse, son entidades auto organizativas. El equilibrio no constituye el propósito ni el destino de los seres vivos; se fundamenta en los trabajos de Ilya Prigogine, quien demostró que los sistemas abiertos importan y exportan continuamente energía; es decir, no buscan el equilibrio, sino que sustentan su viabilidad en un estado continuo de desequilibrio, que les permite cambiar y crecer. Asegura la autora, que todo organismo en la naturaleza se comporta de dicha manera.
- ↳ La autora parece indicar, que la armonía en el interior de la organización se asemeja a la armonía de los sistemas auto organizativos; se fundamenta en el principio de auto referencia; es decir, cada subsistema del sistema, se mantiene consistente consigo mismo y con todas las partes, al tiempo que el sistema entero está en cambio. La autora toma la analogía de la célula, la cual, pesar de ser pequeña, reconoce inequívocamente la intención del sistema, en una relación continua de actividad entre la individualidad y el todo.
- ↳ La autora parece señalar, que la organización inteligente es la organización que se auto regenera; se auto organiza, gracias al principio de auto referencia, el cual demuestra que los individuos, los equipos y las unidades de la organización, armonizan entre sí para cumplir con la intención del sistema organizacional. En consecuencia, las relaciones de jerarquía, no suministran los aportes que la entidad requiere en materia de interconexiones dinámicas entre individuos; la persona constituye un conducto de energía organizacional, lo cual significa que no debe esconder su visión de la realidad, antes bien, debe comunicarse en toda su naturaleza y extensión, para que se le pueda apoyar, y con ello, logre trabajar a niveles transformativos de energía. En la organización inteligente, la presencia de canales de reacción es lo que cuenta, y no la jerarquía ni la permanencia. La organización inteligente es la que facilita el flujo de

energía, a través de individuos interconectados, lo que lleva a alcanzar los fines buscados.

Conjeturas de trabajo sobre Motivación:

- ↪ La autora parece apoyar el tipo de motivación que surge del trabajo mismo. Lo anterior lo fundamenta en los sentimientos comunitarios, la dignidad y el amor a la vida en organización, las emociones, que llevan al sujeto a un sentido de integración.
- ↪ La autora parece enfatizar que la visión, los valores y la cultura son formas de crear comunidad y comportamientos exitosos. La física cuántica suministra el símil de la existencia de muchas posibilidades para crear orden. Los distintos campos se conectan a acciones diversas y distantes, la cultura, la visión y los valores diseminan esas ideas cruciales entre organizaciones. La información se transmite y al moverse, clarifica, discute, modela y llena los espacios con mensajes significativos, lo cual permite el desarrollo de los campos, mediante la transformación de la energía en diversas formas.
- ↪ La física cuántica suministra lecciones para el diseño y gestión de organizaciones, la autora parece apoyarse en la física cuántica, al indicar la imposibilidad de que cualquier plan o idea, sean reales para los individuos dentro de las organizaciones, si ellos no tuvieron la oportunidad de interactuar con el plan. La motivación nace de la oportunidad que se nos suministra de interactuar con los demás, mientras intercambiamos visiones de la realidad.
- ↪ La autora da la impresión de sostener la idea de que la realidad surge de nuestro proceso de observación, de decisiones que nosotros, los observadores, hacemos en cuanto a lo que vemos. En consecuencia, no se puede hablar con la gente de la realidad, porque no hay ninguna para describir si ellos no han estado ahí. La gente solo puede comprender la realidad de un plan, mediante su interacción con él, creando las diversas posibilidades a través de procesos personales de observación.
- ↪ La autora parece indicar, que las personas no somos máquinas, somos entes vivos que requerimos de la interacción para validarnos mutuamente y con ello, crear condiciones que reflejen la visión de la realidad, que cada uno de nosotros poseemos, gracias a las técnicas de diálogos continuados, que nos conduce a un tipo de orden.

Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↪ La autora parece indicar, que la realidad cambia de forma y de significado en razón de la actividad del individuo, lo cual hace que tanto el sujeto como uno de los derivados

de dicha actividad humana –el aprendizaje-, permanezcan activos. En consecuencia, la información es nueva e interesante, dándole a las soluciones un carácter de eventualidades temporales, contextualmente específicas, circunstanciales y desarrolladas por seres humanos. Lo anterior parte de las enseñanzas de la realidad cuántica, la cual indica que no existen patrones fijos.

- ↳ La autora da a entender, que en los procesos de aprendizaje, después de un escenario de confusión, la información se auto organiza, permitiendo un aprendizaje interesante [¿aprendizaje cuántico?] que lleva a la cristalización de ideas y formas novedosas.
- ↳ La autora parece insinuar, que la información tiene un carácter de fuerza creativa dentro de la naturaleza, cuando la información se genera y se intercambia libremente, tiene la virtud de crear, y el ser humano, de aprender con ella.
- ↳ La autora da a entender, que aprendizaje e información suceden libremente, no sin antes pasar etapas de confusión, etapas en las cuales, la información se auto organiza, permitiéndole al individuo aprender y con ello, crear soluciones. La información no está confusa; quien se confunde es el ser humano. La información se encuentra en proceso de auto organización en el momento en que el individuo se siente confuso.

Conjeturas de trabajo sobre Competencia:

- ↳ La autora parece insinuar que la principal competencia que debe poseer el individuo ante una realidad cuántica organizacional, es la competencia de reconocer las propiedades generativas de la información.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ La autora parece aludir, que se requiere una nueva conceptualización del liderazgo, partiendo de las teorías de la física cuántica, el principio de autorreferencia y de la teoría del caos. Indica que el liderazgo parte de las condiciones del contexto, pero se desarrolla por las relaciones que el ser humano valora.
- ↳ La autora parece sugerir, que los sistemas oscilan entre la armonía y el caos, éste último, requiere de un factor denominado por ella con el nombre de “atractor extraño”, el cual suministra la fuente inicial de desequilibrio, el cual provoca que el sistema parezca errático e imprevisible, pero que al final conduce al orden, dado que el sistema posee infinitas posibilidades de configuración. La figura que establece la autora, para explicar la necesidad de replicar un comportamiento de liderazgo dentro

de la organización, es la figura de los fractales, los cuales se reproducen en patrones idénticos unos dentro de otros.

- ↳ La autora parece insinuar, que esas ideas [se refiere a Caos, Gaia, Atractivo Desconocido, Orden, Poder Creativo, Incertidumbre, Significado, Fractales] hablan con sencilla claridad de temas de liderazgo efectivo, retrotrayendo a la importancia de simples principios de gobierno: visiones mentoras, valores sólidos, creencias organizacionales: las pocas reglas que los individuos pueden usar para formar su propia conducta.
- ↳ La autora parece aludir, que la tarea del líder es comunicar los principios y conceptos de gestión, para mantenerlos presentes y claros, y entonces, permitir a los individuos dentro del sistema su propio erratismo, con resultados a veces caóticos. Esta es una tarea compleja. En cualquier momento que se observan sistemas en caos aparente, el entrenamiento recibido urge a interferir, estabilizar y llevar la organización a escenarios de quietud. Pero si se confía en los procedimientos del caos, se notará que las formas dominantes de las organizaciones pueden ser mantenidas, si se retiene el propósito de la organización. Si se logra el éxito en mantener el fondo, se crea también la flexibilidad y la capacidad de respuesta que busca toda organización. En un mundo caótico, los líderes son convocados para formar a sus organizaciones mediante conceptos, no con estudiadas reglas y estructuras.

4.3.8. Libro: *El Líder Resonante Crea Más*. Autores: Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Anne McKee, Rutgers University, University of Pennsylvania.

Conjeturas de trabajo sobre la Burocracia:

- ↳ Los autores parecen aludir, que las organizaciones con líderes disonantes, se caracterizan por poseer culturas tóxicas, dado que carecen de inteligencia emocional, poseen hábitos destructivos, poseen reglas y políticas altamente nocivas y, los líderes de dichas organizaciones, se encargan de desalentar en forma sistemática cualquier intento de mejora.
- ↳ Los autores parecen sugerir, que las organizaciones tradicionales se sorprenden al descubrir que los empleados no creen en la cultura de la organización, no creen que sus líderes estén promoviendo el aprendizaje, sino lo contrario, las relaciones entre los empleados y sus jefes se caracterizan por la agresividad y la competitividad que lleva a todo el personal a ponerse a la defensiva, dañando de esa manera el clima emocional con rumores, venganzas y antagonismos.

- ↪ Los autores parecen insinuar, que en las organizaciones tradicionales desaparece el entusiasmo y los empleados se desconectan de sus mejores cualidades, las cuales son reemplazadas por fanfarronadas, por complacencia irracional y por raíces de amargura.

Conjeturas de trabajo sobre la Motivación:

- ↪ Los autores parecen apuntar, que los líderes que se motivan hacia la necesidad de poder padecen situaciones estresantes que interfieren con el aprendizaje, se dejan de sentir seguros, se ponen a la defensiva y se refugian en rutinas improductivas.
- ↪ Los autores parecen indicar, que el liderazgo funciona mejor cuando las personas se sienten cómodas y relativamente seguras, dado que dicha situación provoca una adecuada activación cerebral, un nivel de motivación y un interés lo suficientemente elevados para crear una atmósfera de apoyo a las personas, sin demostrar el miedo a las consecuencias del fracaso.

Conjeturas de trabajo sobre el aprendizaje:

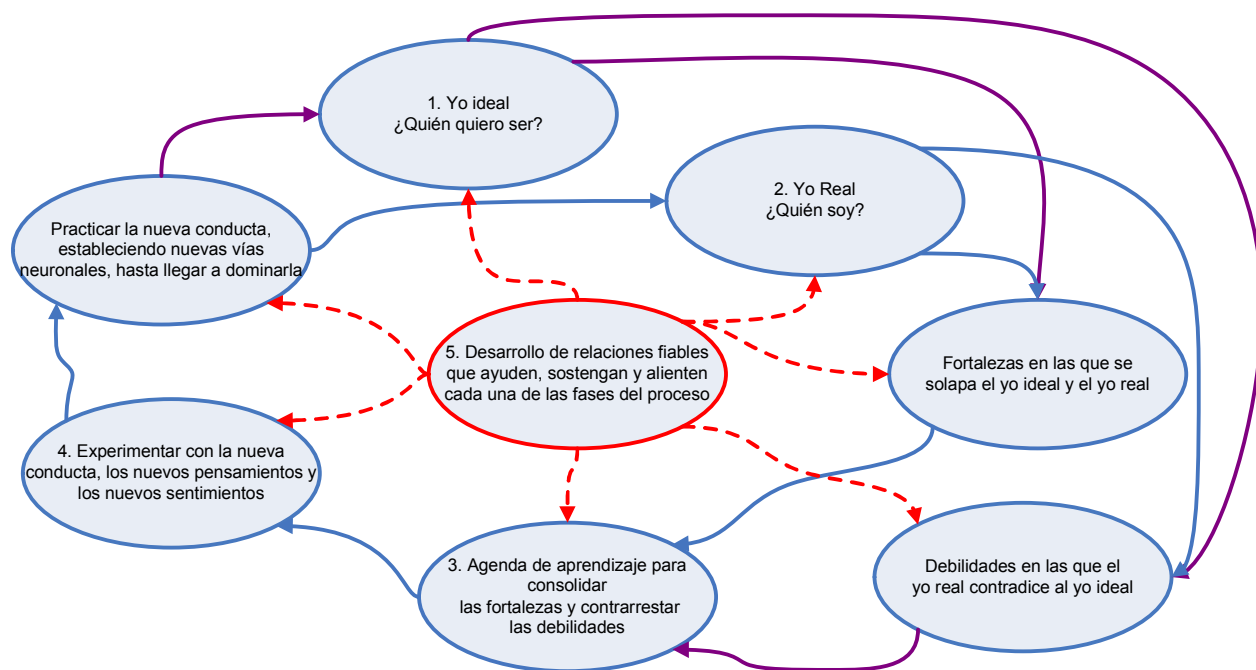
- ↪ Los autores parecen aludir, que es necesario tener una imagen muy clara tanto del “yo ideal” como del “yo real”. Boyatzis abona, que su modelo de auto aprendizaje permite ir anexando al inventario de prerrogativas individuales, las dieciocho competencias de la inteligencia emocional, que de acuerdo con Boyatzis, requieren estar contenidas en la persona del líder.
- ↪ Los autores parecen indicar, que el tipo de aprendizaje que emerge del modelo de Boyatzis es de carácter repetitivo; esto quiere indicar, que los diversos movimientos no se abordan de un modo encadenado, blando y prescrito, sino que, cada uno necesitará un tiempo y un esfuerzo diferente, de modo tal, que con el ejercicio de nuevos hábitos, el sujeto logra integrar prácticas nuevas en un “yo real” que se renueva paso a paso.
- ↪ Los autores parecen sugerir, que la modificación continua de los hábitos, el enriquecimiento de la inteligencia emocional, el cambio constante en la aplicación los roles y estilos de la gestión, que lleva a cabo el líder de una organización, va igualmente provocando permutas en las aspiraciones y sueños; es decir, en el “yo ideal”, de modo que este ciclo de desarrollo-adaptación se va presentando y desplegando a lo largo de toda la vida del individuo.
- ↪ Los autores parecen apuntar, que el primer paso, es la elevación de los niveles de conciencia de la visión ideal que el líder posee de él mismo. Esto le genera una

motivación para continuar desarrollando sus capacidades de gestión y liderazgo. En este caso, la visión, la imagen, el modelo mental que la persona posea, es suficientemente poderosa para dar la ignición al entusiasmo y la esperanza. De modo que la visión se convierte en el carburante que mantiene la ilusión suficiente para continuar esforzándose durante el incomprendido y medio frustrante proceso de cambio.

- ↪ Los autores dan la impresión de señalar, que el segundo paso, se iguala a mirar a un espejo, donde el individuo descubre quién es realmente él o ella ahora; descubre cómo actúa, descubre cómo lo observan los demás, con quienes se relaciona en la organización y cuáles son las contradicciones de sus dogmas más recónditos.
- ↪ Los autores parecen dar la impresión, de que lo anteriormente dicho, desencadena que algunas de sus creencias sean compatibles con su “yo ideal”, lo cual puede ser calificado como fortalezas, en tanto que otras, en dirección opuesta, revelan las debilidades; es decir, las brechas existentes entre la persona que verdaderamente se es y la que se desearía ser. Al elevarse el nivel de conciencia de sus fortalezas y debilidades, se aclara la senda que debe seguirse para modificar la utilización de roles y estilos que van a transformar su conducta, especialmente, en el caso del líder, su comportamiento como director de organización.
- ↪ Los autores parecen indicar, que el tercer paso, conduce hacia la elaboración de una agenda de aprendizaje, que incorpore las fortalezas que ya posee, sobre las acciones que debe llevar a cabo para acercarse a su “yo ideal”. Al definir las habilidades que se ha determinado alcanzar y al contener esa programación las competencias que ya posee, el programa se convierte intrínsecamente satisfactorio.
- ↪ Los autores parecen sugerir, que el cuarto paso, radica en la ejercitación de las nuevas competencias, en materia de organización, las nuevas habilidades de gestión y liderazgo.
- ↪ Los autores parecen aludir, que el quinto paso, consiste en que el sujeto se da cuenta de que necesita a los demás que están a su alrededor para equilibrar su yo ideal, manifestar el yo real, inspeccionar sus fortalezas y sus debilidades y desplegar una agenda para la ejercitación de nuevas competencias.
- ↪ Los autores parecen apuntar que se hace necesario aprovechar el continuo y alocado paquete de oportunidades que suministran las relaciones con los demás. Los “demás” colaboran para que el sujeto sea consciente de las cosas que en forma inadvertida el ser humano deja de lado, los “demás” miden el progreso que el sujeto va realizando, corroborando la forma como el individuo ve las cosas.

↪ Parece una contradicción que el modelo de Boyatzis que se denomina “aprendizaje autodirigido”, requiera que los demás suministren el contexto apropiado para la experimentación y la praxis; empero, sería imposible llevarlo a cabo se manera solitaria.

Figura No. 46: Modelo del Aprendizaje Autodirigido de Boyatzis



Fuente: Elaborada para el informe con datos originales de Boyatzis (Richard), Goleman (Daniel), McKee (Annie), 2003., p. 150

↪ Los autores parecen indicar, que la técnica denominada **indagación dinámica**, la cual es aplicada por los líderes y lideresas, permite que los empleados expresen sus emociones y sentimientos en relación con lo que funciona o no funciona dentro de la organización.

↪ Los autores parecen indicar, que la indagación dinámica consiste en un procedimiento que permite descubrir la realidad emocional de una organización, las preocupaciones de los empleados, lo que necesitan los individuos, los grupos y la organización, en general, para alcanzar el éxito y superar también los obstáculos que dificultan su camino. El proceso de **indagación dinámica** consiste en entablar conversaciones y mantener entrevistas abiertas que apuntan a conectar con los sentimientos del individuo.

Conjeturas de trabajo sobre Competencias:

- ↪ Los autores parecen aludir a cuatro grandes grupos de competencias emocionales, para que los líderes se desarrollen con elevados niveles de éxito. El primer grupo se denomina **conciencia de uno mismo** y contempla las siguientes competencias: conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo. El segundo grupo que se denomina **autogestión** y comprende las siguientes competencias: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, optimismo e iniciativa. El tercer grupo se denomina **conciencia social** y contiene las siguientes competencias: empatía, conciencia organizativa y servicio. El cuarto y último grupo de las competencias emocionales se le denomina **gestión de relaciones** y comprenden las siguientes competencias: inspiración, influencia, desarrollo personal de los demás, catalizar el cambio, gestión de conflictos, trabajo en equipo colaborativo.
- ↪ Los autores parecen insinuar, que otra de las competencias que debe poseer el líder, es la referida al manejo de los cuatro estilos del liderazgo resonante [visionario, coaching, afiliativo y democrático] y de los dos estilos del liderazgo disonante [timonel y autoritario].

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↪ Los autores parecen insinuar que los líderes se caracterizan por ser individuos movilizadores, despertadores de entusiasmo, creadores de significado, cuyo éxito se basa más en la forma en que lo hacen que de lo que hacen.
- ↪ Los autores parecen enfatizar un rasgo distinguible en los mejores líderes; a saber, la comprensión del extraordinario rol que juegan las emociones en el desempeño laboral, en la motivación y en el compromiso.
- ↪ Los autores parecen indicar, que al líder recurren los demás por dirección ante las amenazas, los desafíos y la consecución de tareas, caracterizando al líder como la persona que mejor sabe canalizar las emociones de un equipo o grupo.
- ↪ Los autores parecen distinguir en la función emocional, la tarea primal del líder, que permite disipar emociones tóxicas y canalizar las emociones positivas por el buen camino; en consecuencia, los demás recurren al líder por contacto emocional orientativo. Cuando eso acontece a nivel de grupo se le denomina con el nombre de **resonancia**; cuando se manifiesta lo contrario, es decir la desorientación, se le denomina **disonancia**.
- ↪ Los autores parecen sugerir, que otra de las tareas primales del líder consiste en ser **gestor del significado**, mediante el estudio minucioso de la realidad y la identificación

de los verdaderos problemas, lo cual proporciona pautas para que los miembros de los equipos, lleven a cabo sus interpretaciones de la realidad, y reaccionen con la emoción apropiada ante situaciones específicas.

- ↳ Los autores parecen indicar, que otra de las tareas importantes del líder está en generar un sentimiento de tribu dentro de la organización, mediante la cocreación de visiones de conjunto, encaminadas a escenarios de bienestar colectivo.
- ↳ Los autores parecen apuntar, que las organizaciones inteligentes son aquellas organizaciones que hacen uso de la inteligencia emocional, dado que poseen líderes capaces de crear resonancia en el seno de la organización; líderes que saben unir a los individuos en torno a una imagen ideal, trabajando en equipo, con un flujo de relaciones armoniosas que alientan la creación de la resonancia [¿organizaciones resonantes?].
- ↳ Los autores parecen indicar, que el cambio en la organización hacia estadios de resonancia lo genera el abordaje de procesos emocionales en tres niveles: el individuo, los equipos y la organización. Lo anterior constituye un viaje intelectual-emocional que sirve para abordar los desafíos con visiones ideales.
- ↳ Los autores parecen enfatizar en el cuidado que deben de tener los líderes que afrontan cambios dentro de las organizaciones, mediante la observación de lo que se denomina *índice percibo de rareza*, que trata de romper las rutinas sin asustar en demasía a los involucrados.
- ↳ Los autores parecen indicar que el trabajo de los líderes radica en conectar el entusiasmo por el trabajo con la estrategia y la visión; mientras las emociones y el raciocinio buscan un futuro con mayor significado, afrontando las contingencias marginales que suministra el contexto en materia política, económica y tecnológica, las cuales se encuentran en continuo cambio, a la vez que se intenta reducir la ansiedad y el miedo en el proceso de toma de decisiones, gracias al encauzamiento de la inteligencia emocional por parte de los líderes.

4.3.9. Artículo: “*WICS. A Model of Leadership in Organization*”. Autor: Robert Sternberg, Yale University.

Conjeturas de trabajo sobre Competencias:

- ↳ El autor parece indicar, que un líder requiere tres tipos de competencias de lo que él denomina **inteligencia exitosa**; a saber: habilidades creativas para generar nuevas ideas, habilidades analíticas para evaluar mejores ideas y mejores metas y habilidades prácticas para implementar las ideas y persuadir a otros del valor de ellas.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↪ El autor parece indicar, que el liderazgo altamente efectivo constituye un modelo que integra tres componentes sintetizados, a saber: sabiduría, inteligencia y creatividad. A ese modelo de liderazgo el autor lo denomina con el acrónimo WICS.
- ↪ El autor parece favorecer la idea de que no se nace líder. La sabiduría, la inteligencia, y la creatividad, constituyen extensiones del desarrollo de la experticia.
- ↪ El autor parece indicar, que tanto la gerencia como el liderazgo constituyen dos categorías relacionadas, pero diferentes conceptualmente.
- ↪ El autor parece indicar, que la teoría sobre la gerencia y sobre el liderazgo se inclina a suministrarle al gerente labores de solución de problemas, de control de las rutinas que aseguran las operaciones, de creación de metas que conducen hacia la estabilidad de la organización, en tanto que las tareas del líder giran en torno a la inspiración, al desarrollo visionario y al abordaje efectivo del cambio. La gerencia está orientada hacia procesos; por ende se caracteriza por ser científica y formal, en tanto que el liderazgo tiende a ser inflexible, informal, inspiracional y orientado hacia el futuro.
- ↪ El autor parece sugerir, que la inteligencia exitosa de un líder, se compone de inteligencia académica, de inteligencia práctica y de inteligencia creativa. La inteligencia académica se compone de memoria y de habilidades analíticas. La inteligencia práctica constituye la habilidad para resolver problemas, lo cual se gana mediante la praxis, con el propósito de adaptarse al contexto, darle nueva forma al ambiente o encontrar un nuevo ambiente para trabajar. La creatividad se compone de habilidades para la generación de ideas y productos novedosos de alta calidad y aptos para el uso. Esta creatividad es una habilidad muy necesaria para el líder, dado que la utiliza para crear las ideas que otros seguirán; la utiliza para redefinir problemas y para detectar el conocimiento que se requiere en una situación dada, para superar las barreras que se presentan en las rutas hacia el progreso y para asumir riesgos; para solidificar las habilidades que atraen el éxito y para abordar la ambigüedad; para hallar formas extrínsecas e intrínsecas de motivación y finalmente para progresar intelectualmente.
- ↪ El autor parece señalar, que la sabiduría del líder es el resultado de utilizar las inteligencias en forma proporcionada, mediante la regulación que dan los valores, pensando en el bien común. Mientras establece un balance entre intereses intrapersonales, interpersonales y extrapersonales, en el corto y largo plazo, para adaptar, para dar forma y para seleccionar ambientes.

4.3.10. Libro: Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Autor: Chris Argyris, Universidad de Harvard.

Conjeturas de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ El autor parece visualizar el conocimiento como una condición previa que conduce hacia la acción; el conocimiento suministra afirmaciones de causalidad. El conocimiento para la acción funciona de este modo: si tal condición se da-entonces puede suceder...
- ↳ El autor parece indicar, que las afirmaciones de causalidad se almacenan la conciencia del individuo, las recupera de dicho lugar y las aplica en la solución de problemas en la vida cotidiana.

Conjeturas de trabajo sobre organizaciones inteligentes:

- ↳ El autor parece sugerir, que la organización es inteligente porque toma vida del pensamiento y del comportamiento de los individuos, los cuales se constituyen en agentes, que al actuar de forma colectiva y en red, dan origen al comportamiento organizacional.

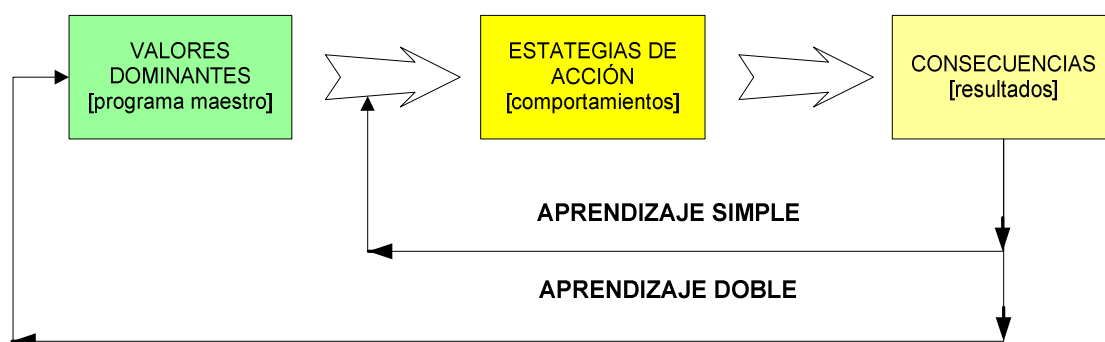
Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El autor parece insinuar que el aprendizaje se manifiesta cuando se detecta y se corrige un error; el error constituye una discordancia entre las intenciones deseadas con los resultados obtenidos. También hay aprendizaje cuando se produce por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados.
- ↳ El autor parece indicar que el aprendizaje está ligado a la acción por tres razones, a saber: 1) Ningún conocimiento almacenado puede cubrir a cabalidad la riqueza y la unicidad de una situación concreta. 2) Existe una continua necesidad de controlar las acciones y las de los demás agentes, ese tipo de control requiere aprenderse también. 3) Las acciones efectivas que suministraron el éxito requerido, deben ser almacenadas en forma de procedimientos, políticas o rutinas formales o informales, que serán utilizadas nuevamente cuando se requieran.
- ↳ El autor parece señalar, que un hábito defensivo o comportamiento defensivo es cualquier acción que conduce a proteger a los individuos, a los grupos, a los

intergrupos y a las organizaciones de pasar por incómodas situaciones que amenazan el estatus quo adquirido. Dichos comportamientos impiden a los actores eliminar las causas de sus malos resultados, creando con ello situaciones de anti-aprendizaje y sobre-protección. El autor identifica treinta y cuatro hábitos o rutinas defensivas.

- ↪ El autor parece indicar que existen dos maneras de corregir un error; una es cambiando de conducta y la otra, cambiando de programa maestro. La primera requiere un aprendizaje simple; la segunda requiere un aprendizaje doble. Cuando se logra un cambio de programa maestro, aconteció entonces un aprendizaje de doble bucle. Se asemeja a la figura siguiente:

Figura No. 47: Modelo de Aprendizaje Simple y Doble de Argyris-Schön



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe con base en Argyris (1999).

- ↪ El autor parece sugerir, que hay dos tipos de teorías de acción: la teoría expuesta [la que la gente dice defender, abrazar, la que contiene sus creencias, comportamientos y valores] y, la teoría en uso [la que la gente aplica cotidiana y realmente].
- ↪ El autor parece indicar, que las rutinas defensivas en las organizaciones son causadas por un proceso circular, autorreforzado, en el que las teorías en uso producen estrategias individuales de tergiversación y escamoteo, que dan por resultado omisiones y ocultamientos a nivel de la organización, que refuerzan las teorías-en-uso de los individuos. La explicación de las rutinas defensivas en la organización es por tanto, individual y organizacional. Esto significa que es imposible cambiar mecanismos de la organización sin cambiar los mecanismos de los individuos y viceversa.

- ↪ El autor parece apuntar que las teorías-en-uso modelo 1 son las teorías que la gente dice defender pero que no acatan. Se caracterizan por cuatro aspectos de contenido: 1) Logre su propósito, 2) Estire al máximo sus ganancias, 3) Elimine sentimientos negativos, 4) Compórtese racionalmente. Esta teoría lleva a que los individuos se tornen defensivos y se encierren en sí mismos; en consecuencia produce **razonamiento defensivo**. Por su parte, la teoría-en uso modelo 2 consiste en que el individuo comienza a desarticular todos sus esquemas de rutinas defensivas, para permitir que acontezca el aprendizaje; en consecuencia produce **razonamiento productivo**.
- ↪ El autor parece sugerir que la escalera de inferencias ayuda a los individuos a comprender el mundo que los rodea y les sirve para diseñar e implementar pesquisas significativas.
- ↪ El autor parece indicar, que para que el conocimiento producido sea válido para la acción y por ende, demostrable en la vida diaria, es necesario que el investigador aplique modelos de causalidad, para que las acciones que se diseñen alcancen el cometido que pretenden. Para ello suministra cinco tipos de causalidad: 1) Causalidad de diseño, 2) Causalidad de modelo, 3) Causalidad de componentes, 4) Causalidad determinística, 5) Causalidad probabilística.
- ↪ El autor parece indicar, que el conocimiento para la acción activa los sentimientos y las emociones, los cuales deben ser respetados empáticamente, aunque eso no signifique validación.
- ↪ El autor suministra una serie de indicadores para medir el aprendizaje en las organizaciones, entre los cuales destacan los siguientes: 1) Grado en que las teorías en uso son coherentes con el modelo 1, 2) Grado de recurrencia al razonamiento defensivo, 3) Frecuencia de defensa, evaluación y atribución de intenciones a otras personas del grupo, 4) Grado de identificación del anti-aprendizaje y del auto-encierro.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↪ El autor parece sugerir, que una de las claves para que la organización implemente comportamientos y actitudes significativas, se encuentra en la conducta de los líderes de la organización, dado que la orientación cognitiva-emocional de los líderes se ve influida por las demandas del contexto.
- ↪ El autor parece indicar que si el líder actúa conforme con el modelo defensivo, la sobre protección y el anti aprendizaje resultarán favorecidos. Si por el contrario, el líder

actúa conforme con la teoría-en-uso modelo 2, se crearán consecuencias perturbadoras en el seno de la organización.

4.3.11. Análisis de entrevista al MSc. Numa Estrada Zúñiga. Economista, Ex-Viceministro de Industria y Comercio de Costa Rica.

Conjeturas de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↪ El entrevistado parece comprender la gestión del conocimiento como la actividad de capturar el dato, procesarlo y luego transformar el resultado [conocimiento] en dinero.

Conjeturas de trabajo sobre Burocracia:

- ↪ El entrevistado parece insinuar, que uno de los problemas de mayor calado del Estado moderno lo constituye la burocracia, la cual da la impresión de que está en proceso de disminución en Francia. El autor parece sentir un desapego a la gestión burocrática, dado que no se siente capaz de recomendarles a sus hijas buscar trabajo en el sector público. Da la impresión que el autor indica que la burocracia también se encuentra en el sector privado; parece fustigar a ciertos ejecutivos que no se renuevan en sus modalidades de gestión. Por último, parece indicar el autor que tanto sector público como sector privado, deben juntarse a repensar el tipo de Sociedad y el tipo de Estado que queremos.

Conjeturas de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↪ El autor parece insinuar que la organización inteligente pasa primero por encontrar la gente idónea que conformará las unidades de la organización, que constituyen la base de la competitividad, dado un entendimiento común entre los agentes especializados dentro de la organización.

Conjeturas de trabajo sobre Motivación:

- ↪ El entrevistado parece insinuar que la economía posee un fundamento psicológico-social; es decir, el entendimiento del comportamiento de los agentes económicos humanos, es el fundamento de los exámenes que se llevan a cabo por medio de herramientas analíticas estadísticas y econométricas, lo cual lo lleva a decir que la sociedad sufre las causas de la motivación o de la desmotivación. Indica que la gente negativa debe ser erradicada del medio.

Conjeturas de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ El entrevistado parece aludir que el líder nace; el líder es comparable con el emprendedor de organizaciones; ese tipo de individuo no sale de las aulas del modelo educativo, nace, simplemente nace. Agrega como ejemplo que el INCAE no forma emprendedores, sino gestores. Considera que el problema es de aptitudes; es cultural. Considera en este apartado que la auto motivación es esencial en la aparición de los líderes emprendedores, que no es un problema de las aulas de formación; se inclina por indicar, que el líder se auto-forma, para luego suministrar sus aportes a la sociedad; pone como ejemplo, el cargo de presidente de la república; no todos llegan a ese cargo.

Conjeturas de trabajo sobre Competencias:

- ↳ El entrevistado parece señalar que debe dársele prioridad al que demuestra capacidades en el escenario de la toma de decisiones sobre contexto de dificultad; sin mirar la clase de profesional que sea, suministra el ejemplo de los laboratorios comerciales, los cuales reclutan individuos de diversas disciplinas y los ponen a generar resultados, no necesariamente contratan a especialistas médicos.

Conjeturas de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El entrevistado parece insinuar que el individuo debe tener conciencia de auto evaluación, conciencia para aceptar que hace las cosas mal y la iniciativa y el interés por cambiar mediante el aprendizaje.

4.3.12. Análisis de entrevista al Lic. Carlos Roberto Loría: Economista, Político, Abogado, Empresario.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ El entrevistado parece insinuar que la gestión del conocimiento es la tendencia que lleva hacia estadios de mayor tecnificación en el manejo de la información, en el manejo de lo intangible. Indica que el conocer constituye un acto de intriga para el género humano, por lo cual, todas las sociedades han gustado de conocer, pero las sociedades modernas están creando riqueza a base de información y de conocimiento, por medio de comunicaciones asociadas a elementos intangibles.

Conjetura de trabajo sobre Burocracia:

- ↳ El entrevistado parece indicar que existen tesis científicas, las cuales afirman la evolución de las formas de organización, de modo que la burocracia weberiana puede verse sujeta a cambios que estén acorde con los nuevos tiempos.

Conjetura de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ El entrevistado parece aceptar el término de organizaciones inteligentes, dado que es una forma de dar respuesta a los fallos del modelo burocrático, es el contrario del modelo burocrático, constituye la organización inteligente un nuevo modelo de gestión opuesto a la burocracia, porque pone énfasis en los aspectos psicológicos, en el sentir, en las expectativas. Trae a colación las experiencias de Frankl y su determinación para sobrevivir en medio de un contexto de muerte, porque visionaron para sí un ambiente diferente. Ese elemento visionario es de carácter esencial en la gestión y en el liderazgo; el que busca hacia el futuro no arrastra culpas, indica el entrevistado. Termina afirmando que los aspectos psicológicos son determinantes en un modelo de gestión.

Conjetura de trabajo sobre motivación:

- ↳ El entrevistado parece sugerir, que la motivación es un aspecto determinante en el éxito de la organización, porque busca el cambio, la evolución de la organización y de la gestión.

Conjetura de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ El entrevistado parece indicar, que el liderazgo es un dinamismo entre el hombre y las masas. Parece insinuar que el líder constituye un súper hombre, haciendo alusión a Nietzsche; es un ser que posee valores superiores a los de la masa. Indica el entrevistado, que se puede reconocer dónde no hay liderazgo; utiliza una frase metafórica para indicar la falta de liderazgo y de poder de convocatoria. Alude el entrevistado que tanto Bolívar, como Napoleón, Gandhi y Jesucristo, poseían sistemas psíquicos diferentes al promedio del género humano, por ello, afirma que no existe un patrón definido del líder en carne y hueso.
- ↳ El entrevistado parece apuntar que el liderazgo es un fenómeno que se ejerce y ejecuta, no existe en sí mismo, y el liderazgo depende de las circunstancias, por ello,

afirma que el líder desempeña un trabajo temporal, y ante la eventualidad de cambios en las circunstancias, no se puede clonar un líder.

Conjetura de trabajo sobre Competencias:

- ↳ El entrevistado parece sugerir que una determinada competencia surge de lo profundo del ser humano, y a veces, no es posible detectar la posesión de dicha competencia, aunque exista. Establece una comparación entre un egresado del MIT, del cual uno se lo imagina con una serie de competencias y a la hora de la verdad en un cargo resulta ser un fraude; frente a éste, otra persona que puede desempeñar el cargo mejor que el egresado del MIT, lo cual es indicio de que en lo recóndito de la personalidad humana subyace la competencia, pero llega el momento en que se despliegan.

Conjetura de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El entrevistado parece insinuar que el aprendizaje es un fenómeno que se manifiesta cuando el individuo posee la disposición de aprender del entorno que lo rodea, a través de la praxis, lo cual viene a dinamizar la organización. Ofrece como modelo a Carlo de Benedetti como gestor exitoso, hombre de finanzas que supo relacionarse con los sindicatos, que aprende haciendo e inyecta dinamismo a la organización.

4.3.13. Análisis de entrevista al Dr. Enrique Umaña Montero. Psicólogo.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ El entrevistado parece indicar que los paradigmas de la física cuántica están influyendo en el paradigma de la gestión del conocimiento, dado que las organizaciones tradicionales fueron estructuradas bajo el paradigma de la física de Newton; hoy se avanza en materia de gestión, en la estructuración de organizaciones bajo la influencia del paradigma de la física cuántica.

Conjetura de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ El entrevistado parece sugerir que las organizaciones inteligentes son entidades donde se le permite al individuo pensar y ejecutar las insinuaciones que el individuo produce. Se diferencia de las organizaciones tradicionales que le han mutilado al individuo la posibilidad de pensar, dado el valor de la centralización. Ese fenómeno de la centralización se observa en las familias y en las organizaciones de la sociedad.

Conjetura de trabajo sobre Motivación:

- ↳ El entrevistado parece sugerir, que los modelos de motivación vienen a coadyuvar a los modelos de gestión de las organizaciones inteligentes. El entrevistado parece favorecer los modelos de Justicia de Adams y de auto eficacia de Bandura.

Conjetura de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ El entrevistado parece indicar, que el liderazgo que desiderativamente deben tener las organizaciones inteligentes es aquel donde el líder es amado y seguido por la gente. Los individuos poseen hoy mucha información, entonces eso promueve que el concepto de líder pase a constituirse como el líder orientador, aunque a veces no se vea.

Conjetura de trabajo sobre Competencias:

- ↳ El entrevistado parece sugerir, que la competencia es un atributo, que posee un sujeto, que le permite ser exitoso en el desempeño de los cargos que se le confían.

Conjetura de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El entrevistado parece apuntar, que en el inicio del desarrollo de las teorías del aprendizaje, éstas fueron constituidas bajo el paradigma newtoniano de la física clásica, pero hoy esas tipología de teorías no pueden explicar ciertos fenómenos; en consecuencia, parece favorecer la teoría del aprendizaje social de Bandura, a la cual también se le conoce como teoría de la auto reconducción. También parece favorecer los enfoques de la epistemología genética de Piaget, aunque hace la salvedad que esa teoría no es de aprendizaje, pero que se tiende a ubicar en ese conjunto teórico. Además favorece los enfoques de inteligencias múltiples de Gardner y los enfoques de Sternberg.

4.3.14. Análisis de entrevista al Dr. Francisco Escobar Abarca. Sociólogo.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ El entrevistado parece indicar que toda sociedad es sociedad del conocimiento, dado que el hombre cognitivo, el *homo sapiens*, es quien ha conformado las sociedades. El entrevistado parece estar preocupado porque el conocimiento se convierta en una simple mercancía, objeto de transacción económica, cuando el conocimiento es más

que eso. El entrevistado parece sentir que el capitalismo salvaje ha hecho del conocimiento un objeto más de transacción especulativa, la gestión del conocimiento es en su punto de vista una mercancía. Ofrece como ejemplo a la compañía INTEL, la cual asegura no ha transferido ningún conocimiento a la sociedad costarricense. Más parece que se pretende desarticular todo el conocimiento ancestral que Costa Rica posee en otros campos, tales como el de la agricultura.

Conjetura de trabajo sobre Burocracia:

- ↪ El entrevistado parece sugerir, que la burocracia es un invento de Weber para estructurar la sociedad de clases. Al entrevistado parece repugnarle el ambiente clasista y jerárquico que viven las organizaciones burocráticas; critica en forma abierta y sin rodeos la burocracia de las universidades públicas, la cual, junto con los modelos de empresas burocráticas privadas, fueron la fuente de sus experiencias primales en materia de modelos de gestión. El entrevistado parece dar a entender que la burocracia hace surgir una serie de comportamientos sociales de bajo nivel o calaña, ofrece como ejemplo de ello la creación costarricense denominada *la serruchada de piso*, la cual constituye un modelo de reacción del orden visceral, ante la envidia que genera el éxito ajeno dentro de las organizaciones. A dicha forma de actuar le caracteriza un refinamiento exquisitamente hipócrita, también expone como ejemplo la película de Charles Chaplin *Tiempos Modernos*, la cual constituye en su criterio, el mejor ejemplo interpretativo de los efectos de la burocracia sobre el individuo y la sociedad; la burocracia cercena la creatividad humana y convierte al ser humano en un tornillo más, en una puela; sólo le interesa del sujeto que repita una acción desprovista de significado; califica a la película de aterradora, dado que en ella se observa al individuo llegando a la vejez, muriéndose y repitiendo el movimiento que la burocracia weberiana le enseñó. Termina indicando que a Weber lo divinizó el capitalismo, dado que al capitalismo le venía bien dicho modelo, pero, en el fondo, lo que se busca es estructurar a toda la sociedad bajo modelos de dominación y en función de una ficción, entelequia o irrealidad: el Estado. Para ello se sirve de un ejemplo en Costa Rica, indica que Oscar Arias es presidente en Costa Rica por la gracia del Estado, como en la antigüedad los poderosos ejercían el poder en nombre de Dios.

Conjetura de trabajo sobre Motivación:

- ↳ El entrevistado parece indicar, que es una disciplina a la cual ha recurrido la administración para tomar de ella conceptos, los cuales son aplicados luego de una forma descontextualizada; sin embargo, parece manifestar que la motivación constituye la fuerza motriz para llevar a cabo acciones cargadas de significado para quien la ejecuta. Parece sugerir que la motivación es eminentemente emocional, psicológica. Se pone él mismo como ejemplo, dado que la entrevista le permitió a él, expresar emotivamente sus criterios sobre las categorías de estudio abordadas.

Conjetura de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ El entrevistado parece indicar, que el liderazgo es otra teoría a la cual recurre la administración para tomar de ella conceptos que luego aplica desarticuladamente. Parece afirmar que el liderazgo está relacionado con las circunstancias, con dimensiones culturales y situacionales, en función de la solución de los problemas de un grupo humano, partiendo de la toma de conciencia del problema y del aprendizaje, lo cual suministra la motivación para resolver el problema. El liderazgo no es un asunto formal; es informal, dado que un supuesto jefe no puede resolver un problema; surge quien pueda, constituyéndose ese individuo en el líder del momento. Para tales efectos agrega el caso de su familia, donde el padre oficialmente era el líder, pero real e informalmente quien tomaba las decisiones era su madre.

Conjetura de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El autor parece sugerir que el aprendizaje es una función psíquica, que pasa por el desarrollo de la memoria, para aplicar soluciones a los problemas; la demostración de que aprendió es la solución que el individuo propone para los problemas. Considera que es importante establecer estrategias grupales para la solución de los problemas de la sociedad.

4.3.15. Análisis de entrevista al Dr. Armando Campos Santelices. Psicólogo.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ El entrevistado parece sugerir que el conocimiento se convierte en un objeto de apropiación, en un bien fundamental, en un recurso para ser más competitivo. Para

el entrevistado existe una diferencia entre sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento. Parece que favorece el concepto de sociedad del conocimiento como un punto de partida, pero no de llegada. Asume una serie de interrogantes en materia de gestión del conocimiento e indica que existe un conocimiento científico y otro que no lo es, razón por la cual, se tiende a asociar el conocimiento con poder, y en consecuencia con conflicto. Externa su molestia de que nadie se está preocupando por clasificar el conocimiento, sino que se parte de un conocimiento servil, que sirve para producir algo; esa es la imagen que percibe cuando se habla de gestión del conocimiento. Para él, el verdadero conocimiento es la transferencia intergeneracional del conocimiento, en la formación del aprendiz, y en el cultivo de un conocimiento empírico que es indispensable.

Conjetura de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ El entrevistado parece insinuar, que toda organización es inteligente en la medida que se preocupa por determinar y esclarecer cuál va ser su futuro; cuando planea y evalúa, manifiesta expresiones de inteligencia. Indica que si la organización ha hecho del conocimiento el recurso esencial, para posicionarse estratégicamente, entonces es inteligente.

Conjetura de trabajo sobre Motivación:

- ↳ El entrevistado parece indicar que el concepto de motivación se llena de contenido en las relaciones de poder, desde la perspectiva de quien dice que alguien está motivado, lo que quiere decir es que el individuo ejecuta lo que yo quiero que ejecute, si los deseos son congruentes con los que está proponiendo la organización, entonces hay motivación.

Conjetura de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ El entrevistado parece indicar, que liderazgo y mando no necesariamente van juntos. Señala que hoy se hacen esfuerzos para que el jefe sea líder, porque si no tiene influencia, no logra respeto ni admiración. Sugiere que el liderazgo no puede ser visto descontextualmente. También indica que el carisma por sí sólo no explica el liderazgo; apunta que líder es aquel que de algún modo interpreta, con su conducta, con su lenguaje, lo que el grupo está queriendo, y de ahí el carácter cambiante que caracteriza el liderazgo.

Conjetura de trabajo sobre Competencias:

- ↳ El entrevistado parece sugerir, que el tema de competencias se vuelve indispensable para la organización inteligente; no se tiene la opción de tomarlo o dejarlo, porque se requiere contestar la pregunta ¿qué es lo que busco fomentar?, de modo que se necesita definir las competencias para el caso específico. Por eso es un tema vinculante, no prescindible.

Conjetura de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ El entrevistado parece indicar que existe un pluralismo de teorías del aprendizaje como recurso psicológico, de modo que no constituye una cuestión opcional, y está en función del grado de visibilidad, que se le dé a un modelo o modelos, en un contexto determinado.

4.3.16. Análisis de entrevista a la Dra. Zayra Méndez Barrantes. Psicóloga.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ La entrevistada parece indicar sus positivas emociones por el hecho de vivir en la sociedad del conocimiento. Indica que el conocimiento impacta a las organizaciones en forma positiva, dada la necesidad de tener que acceder a redes de información, para conseguir datos de diversa índole para la gestión de sus respectivos proyectos. Parece indicar, que la gestión en red acelera la toma de decisiones, suministra autonomía y empoderamiento; a las personas que trabajan en red con información.

Conjetura de trabajo sobre Burocracia:

- ↳ La entrevistada parece indicar, que la burocracia como modelo se encuentra a la zaga, dada la jerarquía desestimulante; por ello, favorece la gestión en red; porque el individuo acelera la gestión y supera los obstáculos de la jerarquía. Agrega como dechado de comparación a la UNED, la cual está poniendo énfasis en la tecnología para el aprendizaje, pero no transforma su modelo jerárquico, dando la impresión de que avanza en una dirección tecnológica, pero se mantiene atascada por el modelo burocrático de jerarquías verticales, el cual se fundamenta en la desconfianza hacia los individuos. Este elemento hace que la organización desaproveche los talentos de los individuos. La organización no aprovecha el nivel de competencias depositada en

la persona que trabaja para la organización, la sociedad misma pierde la oportunidad de un impacto más fuerte, porque la burocracia como modelo de gestión choca contra el dinamismo de la sociedad del conocimiento y contra el dinamismo de las personas que estamos metidas dentro de esa sociedad.

Conjetura de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ La entrevistada parece sugerir, que el fundamento de la organización inteligente radica en el trabajo y en el aprendizaje en grupo. Afirma que un problema que se presenta en la sociedad actual es la educación individualizada, la cual hace que el sujeto aprenda a no ser cooperativo. También indica que a las organizaciones se les olvida que la gente tiene valores, aunque necesita la paga en dinero. Los valores son elementos ideales por los cuales la gente también trabaja, más allá del numerario. Considera que la gente debe ser escogida por medio de pruebas de personalidad y sociabilidad, sugiere escoger la persona bastante balanceada, bastante equilibrada, la persona que no resulta demasiado emotiva, que se enoja por todo, que es irritable, o muy desconfiada, sino una persona lo más balanceada que se pudiera lograr, en esa línea de ideas, continúa suministrando un perfil básico y señala que se escogería muy estrictamente esas personas que van a ser los líderes en las organizaciones inteligentes, integrando aspectos de motivación y de aprendizaje. Que sea una persona inteligente, conocedora de teorías, conocedora de tecnologías, y muy participativa a nivel social.

Conjetura de trabajo sobre Motivación:

- ↳ La entrevistada parece indicar, que el dinero y la dimensión material, no son la única fuente de motivación; se inclina por enfatizar que los valores materiales, que el modelo globalizador promociona, debe ser superado, y se deben buscar fuentes de motivación que se caractericen por ser abiertas, humanas y creativas.

Conjetura de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ La entrevistada parece aludir que los líderes a veces se ven enfrascados dentro de modelos burocráticos que les inhibe prestar mayores servicios a las organizaciones. Ofrece como ejemplo el caso del rector de la UNED, quien según ella, se encuentra amarrado por el modelo burocrático.

Conjetura de trabajo sobre Competencia:

- ↳ La entrevistada parece apuntar que las competencias van más allá de lo cognitivo; abordan aspectos afectivos, psicomotores, sociales. Indica que las competencias son muy completas; menciona la innovación, la creatividad, el análisis, la síntesis, la comunicación escrita, el hablar bien, de modo que el individuo se manifieste por medio de artículos. Señala que el desarrollo de las competencias en el individuo debe iniciar desde que el ser humano es niño o niña, y no esperar a que ingrese a un posgrado para lograr desarrollarle competencias específicas. Indica que la inteligencia emocional forma niños más equilibrados y balanceados.

Conjetura de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ La entrevistada parece indicar que son muchos los modelos del aprendizaje. Todos válidos, pero que el constructivismo de Novak es un modelo abierto y creativo. La importancia radica en que el individuo no solo aprenda, sino que utilice las teorías del aprendizaje cuando adquiere roles de líder, para que facilite a los trabajadores rutas de reflexión, que ayudan a mejorar la productividad de la organización. Señala que una teoría sin valores no sirve de nada.

4.3.17. Análisis de entrevista a la Dra. Lizette Brenes Bonilla. Economista.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ La entrevistada parece indicar, que la sociedad del conocimiento permite la construcción y el aprovechamiento del conocimiento de manera colaborativa, amplia y democrática. También parece aludir, que aunque se registre el conocimiento, si no se socializa, sirve de poco. Parece enfatizar que la socialización del conocimiento, es la clave para que la organización se sienta como una organización viva.

Conjetura de trabajo sobre Burocracia:

- ↳ La entrevistada parece sugerir que la organización tradicional no es capaz de entender el entorno que la envuelve; lo que la caracteriza es que tanto la estructura como las personas son dirigidas por NO LÍDERES, de modo que no les pueden ayudar a migrar desde modelos tradicionales hacia modelos dinámicos que les permita ser más competitivos. Señala que ventaja competitiva y modelo de gestión se encuentran correlacionados.

Conjetura de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ La entrevistada parece externar una emotiva reflexión sobre el significado de las organizaciones inteligentes. Enfatiza en que las organizaciones no solo aprenden, sino que en esa dimensión de inteligencia, les sobreviene mayor responsabilidad social empresarial, dándole a la organización su carácter de elemento integral de la comunidad. La organización que aprende, señala la entrevistada, se ocupa de entender el contexto donde se mueve, para llevar a cabo operaciones de adaptación al entorno, manejando y apreciando la diversidad. El énfasis en el aprendizaje, más que en la inteligencia, es lo que parece aludir la entrevistada; la inteligencia, parece señalar la entrevistada, se ocupa de las modalidades o esquemas para abordar la realidad, como las inteligencias múltiples.

Conjetura de trabajo sobre Motivación:

- ↳ La entrevistada parece señalar, que el “*coaching*” constituye un modelo de motivación para el trabajo y el desarrollo personal, la califica de técnica que permite reconocer el potencial humano en cada uno de los colaboradores y colaboradoras, que ayuda a conducir u orientar el potencial del individuo.

Conjetura de trabajo sobre Liderazgo:

- ↳ La entrevistada parece favorecer la idea de que el líder no es el que más habla, sino el que mejor escucha; lo caracteriza contratar personas que lo superen, dado que funciona como el primer reclutador de talentos de la organización, con el propósito de que le ayuden en la tarea de desarrollar la entidad.

Conjetura de trabajo sobre Competencia:

- ↳ La entrevistada parece indicar, que las competencias de un líder son las de escuchar, atraer el talento, desarrollar la confianza y las capacidades de comunicación. Parece que define competencia como el actuar integral de la persona que requiere actitudes, habilidades y conocimientos para trabajar en ambientes dinámicos, ciertos valores como el compartir, lo colaborativo, la apertura, la flexibilidad y el cambio; no tener ningún temor al cambio. Los conocimientos tienen que ser constantes, renovados y repensados.

Conjetura de trabajo sobre Aprendizaje:

- ↳ La entrevistada parece indicar que todas las organizaciones se constituyen en entidades educativas. Parece favorecer como modelo de gestión al cuadro de mando integral, dado el aprendizaje y el crecimiento, los resultados financieros y la satisfacción del cliente, como las cuatro dimensiones o perspectivas que constituyen una base para la organización inteligente.

4.3.18. Análisis de entrevista al Dr. Humberto Aguilar Arroyo. Sociólogo.

Conjetura de trabajo sobre Gestión del Conocimiento:

- ↳ El entrevistado parece sugerir que lo que se tiene hoy es una sociedad tecnologicada, que recibe el nombre de sociedad del conocimiento. Indica con curiosidad, que los conocimientos antiguos se desprecian porque no se encuentran tecnificados. Apunta que el conocimiento se caracteriza por ser comunitario, pero que no se cumple la igualdad de acceso al conocimiento; sólo las élites pueden acceder al conocimiento creado, lo cual le permite dudar sobre los fines de la sociedad del conocimiento. Indica que el conocimiento que hoy se valora es aquel que se dirige a la producción de mercancías y servicios. Señala que la organización es un fenómeno primitivo, de carácter cognitivo y también de carácter emocional, recurre a los atributos del homus neardenthal como del homus sapiens. Señala la necesidad de posibilitar el conocimiento a todos los seres humanos, por el contexto donde se vive; tenemos conocimiento, el problema es saber cómo mediar ese conocimiento, cómo poder incorporar lo que otras personas conocen y ser tolerantes y abiertos para aceptar esos diferentes conocimientos. Indica el entrevistado que la forma de pensar es una tecnología, la forma de sentir es una tecnología, la forma de relacionarme con los demás es una tecnología. [...] la posesión de la información no lleva a poseer una mejor o mayor calidad de vida, porque no está determinada por la información que tenga la persona. El hecho de que ocupe un escalón más arriba de la estructura social, indica que se debería decir que la sociedad actual se caracteriza por el uso masificado de herramientas, que nos posibilitan una rapidez en la información y la gestión. Veámoslo de esta manera: información no es conocimiento. Información son datos y los datos no son realidades, la realidad es interpretada y va más allá del número del dato.

Conjetura de trabajo sobre Burocracia:

- ↳ El entrevistado parece insinuar, que la burocracia es una teoría de control para mantener el estatus quo. Indica que la sociedad está más informada, pero a la vez, está más desunida. La información no provoca asociatividad y debería hacerlo. Señala que la sociedad del conocimiento no niega el modelo organizacional de la burocracia; no lo niega, pero le cambia los procedimientos, porque ahora no son los papeleos sino medios digitales, la burocracia sigue en espíritu, pero más gerencial; con más tiempo para ocuparse de otras cosas. Señala además, que del modelo burocrático no surgen los líderes. Indica que la burocracia es un mal necesario que tiene que pagar la organización del conocimiento. La organización del conocimiento quisiera desembarazarse de la burocracia, porque justamente es una de las atrofias del sistema en el que se da la sociedad del conocimiento, la burocracia le es necesario a la sociedad moderna, necesario por la tramitología, por la forma de organizar la sociedad moderna, hace que la burocracia le sea relativamente intrínseca porque no encuentra otra forma de organizarse. Considera el entrevistado, que el hombre es el fin de la sociedad, porque el hombre vive en la sociedad, pero la sociedad no es el fin del hombre; el fin de la sociedad debe ser el hombre, pero no utilizándola como la ha utilizado el hombre para emanciparse o para dominar a otros hombres, la organización no puede ser variada sino se varía el modelo macro social de lo que actualmente se entiende por sociedad. Indica que lo que se quiere cambiar es el modelo de gestión sin cambiar el modelo de sociedad. Enfatiza que no puede haber un nuevo modelo de gestión sin un nuevo modelo de sociedad. Señala además, que la organización se debe al colectivo, no el colectivo a la organización. Pregunta el entrevistado ¿qué ocurre en nuestro tiempo? Responde el entrevistado: Que los colectivos deben obedecer a las organizaciones impuestas, burocratizadas, rígidas, temerarias, llenas de principios y de moralismos, entonces se puede ver cualquier tipo de organización imponiendo al colectivo, por miedo a que los individuos vayan a crear nuevas formas organizativas. Termina el entrevistado indicando, que nunca se debe supeditar el comportamiento a las normas, porque se burocratiza, dejamos de sorprendernos, dejamos de vivir la espontaneidad y la creatividad. Indica el entrevistado que hay que orientarse hacia esas cualidades humanas, la creatividad, señala que cuando un proceso. Se burocratiza, se elimina, se mata la creatividad, y una organización que no es creativa, muere.

Conjetura de trabajo sobre Organizaciones Inteligentes:

- ↳ El entrevistado parece indicar, que la inteligencia es una cualidad del ser humano, cuando convergen en una organización los aportes individuales; gracias a la sinergia, suministran la evidencia de una organización, un ente etéreo. Indica el entrevistado, que la organización es una energía que nace en la conjunción de haceres individuales, pero, colectivamente visibles; los actos individuales son organizados en el tanto benefician o podrían perjudicar también al colectivo. En otras palabras, un acto individual no es un acto organizado; lo que le da el carácter organizado es su nivel colectivo, el impacto, la forma de estructurarse y que va más allá de aportes individuales.

Conjetura de trabajo sobre Motivación - Liderazgo - Competencia –Aprendizaje:

- ↳ El entrevistado suministra un punto de vista donde mezcla cuatro categorías de estudio a la vez. Parece que el entrevistado favorece la participación concurrente de las cuatro categorías; no observa división alguna en términos de praxis, aunque sí diferencia cada concepto de los otros. Parece que el entrevistado se inclina por la visión integradora del aprendizaje, la motivación, el liderazgo y las competencias. No encuentra a una más importante que la otra, aunque es claro en señalar que el liderazgo permite motivar, enseñar, modelar competencias; también indica que para ser líder hay que estar motivado. Favorece la idea de que el líder no nace, se hace. Nace con ciertos rasgos, pero aprende a ser líder, aprende a motivar y aprende a competir. Indica el entrevistado que si un individuo busca ser competente, también busca ser líder, busca desarrollar competencias porque le motiva ser líder; porque le gusta el reconocimiento y para ser competitivo tiene que estar aprendiendo. Sugiere el entrevistado que la formación de la capacidad humana, fue lograda por medio de la convivencia; no de la tecnología, no transforma el ser del homínido al ser humano el descubrir la herramienta, la extensión de la mano; no, ni tampoco es el entorno, como podría ser la teoría biológica, sino que es la convivencia; es aquel reconocimiento de ver en el otro el yo, entonces esa convivencia es la que se está perdiendo con impulsar la competitividad. Si el ser humano no convive, entonces, está perdiendo la base de las cuatro variables [liderazgo, aprendizaje, motivación y competencias]. Finaliza el entrevistado haciendo la interrogante ¿qué sociedad del conocimiento se puede desarrollar si no hay convivencia?

4.4. Comprensión e Interpretación por categorías de estudio

A continuación se procede a la interpretación y al suministro de significado a los hallazgos, de acuerdo con la posición epistemológica, con la cual, el investigador observa el objeto de estudio. La interpretación se va haciendo de acuerdo con cada categoría de análisis.

4.4.1. *Sobre la gestión del conocimiento*

Entiendo por gestión del conocimiento el conjunto de diligencias y recursos que una organización establece, con el propósito de capturar, difundir, aplicar y reutilizar la información, que constituye el insumo primordial para la generación de nuevo conocimiento, el cual se aplica en la solución de los problemas que enfrenta la organización. La organización utiliza tres tipologías de recursos para que dicha gestión sea una realidad: los recursos duros como lo son las plataformas tecnológicas que sirven para capturar el dato, para difundir el dato y para almacenar el dato, y los recursos blandos, que constituyen las aplicaciones informáticas conocidas con el nombre de programas. Esos dos tipos de recursos interactúan en forma dinámica con el recurso humano de la organización, el cual interpreta y suministra significado a la información, establece nuevos órdenes esquemáticos de la información, crea nuevos emparejamientos entre problemas de la realidad y esquemas de solución a la realidad. Cabe destacar, que para que el recurso humano lleve a cabo sus tareas dentro de la gestión del conocimiento, debe recibir de sus compañeros de equipo y emitir a sus compañeros de equipo fuerzas intrínsecas de motivación, tema que será abordado posteriormente.

4.4.2. *Sobre la burocracia*

Observo la burocracia como un modelo de gestión ampliamente utilizado a lo largo de muchos años y a lo ancho de este mundo; bien puede otorgársele el nombre de modelo prístino o primigenio de administración-gestión. Desde mi punto de vista es un modelo de administración, porque indica cómo se debe ejercer el gobierno, el mando y la autoridad en una organización, y a la vez es de gestión, porque indica la forma en que las actividades de coordinación y de comunicación deben llevarse a cabo. La burocracia fue conceptualizada y documentada en tiempos de Max Weber, y desde ese entonces recibió aceptación y críticas. La burocracia suministra un adecuado esquema de conducción a las organizaciones que se

encuentran en un contexto ampliamente previsible, de amplia certeza y de poca o ninguna complejidad; para esas condiciones funciona apropiadamente. El principal problema para las organizaciones que se conducen por medio de dicho modelo, acontece cuando el contexto donde operan sufre cambios constantes, de alta incertidumbre, de alta complejidad y de mucha diversidad, para ese contexto, la burocracia y sus valores, dejan de suministrar un buen servicio a las organizaciones. En consecuencia, se sintió la necesidad de cambiar el precitado modelo por otros que proporcionen las respuestas a los desafíos de gestión que las organizaciones tienen en la actualidad. En ese esfuerzo, surgió desde la década de los años setenta y ochentas, una serie de enfoques de gestión, no propiamente modelos, que venían a coadyuvar a la burocracia en los retos de gestión de un contexto que se volvió inestable. Entre dichos enfoques surgieron algunos como el Planeamiento Estratégico, el Justo a Tiempo, el Balance Scorecard, el Downsizing, el Benchmarking, el Control Total de la Calidad, para citar algunos de ellos; estos enfoques surtieron una ayuda importante a la gestión, pero, la burocracia como modelo fue maquillada solamente por los precitados enfoques; no transformada. Lo anterior quiere decir, que el picoteo de órdenes, la jerarquía con su modelo de dominación-sumisión, el mando formal, el liderazgo personificado en el jefe, entre otros valores de la burocracia, seguían presentes y mezclados con los nuevos enfoques. El resultado de esa mixtura no se hizo esperar; las organizaciones continúan sintiendo una brecha entre la gestión y los resultados obtenidos. La burocracia, en consecuencia, debe ser valorada y reformada, para dar espacio a otros modelos de gestión, donde el ser humano sea el centro del modelo y no la impersonalidad administrativa, donde el conocimiento sea un valor predominante y no las reglas inflexibles. Donde el poder sea ampliamente distribuido a lo largo y ancho de la organización y no que sea monopolio de las jerarquías, donde la coordinación sea entre compañero y compañero y no entre jefatura y jefatura, para citar algunos de los señalamientos que la burocracia se merece. Sin embargo, se debe reconocer que la burocracia es un modelo elaborado por el homo sapiens; es decir, es un modelo inteligente, o mejor dicho, el primer modelo inteligente para la conducción de las organizaciones. En ese sentido, debemos agradecer que hemos utilizado la burocracia para dirigir las organizaciones hasta hoy y quién sabe durante cuánto tiempo más, pero esos reconocimientos no le libran de ser transformada y adecuada a las nuevas exigencias, que los ambientes y contextos le

presentan en forma de desafíos a las organizaciones de la sociedad del conocimiento.

4.4.3. *Sobre las organizaciones inteligentes*

Las organizaciones inteligentes son varias, por eso se abordó la categoría en términos pluralísticos. Observo el fenómeno desde una clasificación tipológica de siete posibilidades. Aunque suene raro a propios y extraños, el primer tipo de organización inteligente que determino es la que aplica y utiliza la burocracia como modelo de administración y gestión. El segundo tipo es la organización que implementa los cinco programas o pautas de Senge, conocidas como las cinco disciplinas; el tercer tipo, es la organización que se gestiona con enfoques contemporáneos como lo son los equipos autodirigidos, la gestión por proyectos y la gestión por competencias. El cuarto tipo es la organización que elimina la estructura mecánica vertical, que caracteriza a los tres niveles anteriores y utiliza uno o varias de las siguientes estructuras: la orgánica, la transfuncional, en red o plato de espagueti de Lars Kolind; además aplica los valores de libertad, democracia, apertura y de amor de Pinchot & Pinchot. El quinto tipo es la organización que aplica el concepto de Schwaninger de organización cibernética; es decir, la organización que mediante la atenuación y la amplificación aborda la variedad informativa que surge del contexto. En este nivel, la organización aplica para los equipos la conformación icosaédrica y aplica el sistema de viabilidad de Schwaninger. El sexto tipo -desde mi punto de vista- es la organización que aplica los aspectos del nivel anterior, pero utiliza además el modelo mental de interconexiones y fluidez de Deardorff & Williams, el modelo mental de pensamiento cuántico de los precitados autores y se estructura bajo los parámetros del modelo de organización cuántica de Deardorff & Williams, aplican también el ciclo de gestión del conocimiento de Plaz Landaeta. El séptimo y último tipo se caracteriza por aplicar la dirección de personas, el liderazgo fluctuante, alternativo, colectivo, aplica tipologías o modelos motivación para cada escenario de gestión y aplica modalidades de aprendizaje tanto para formar cognición como para formar emoción. Este tipo de organización se caracteriza por aplicar el principio de autorreferencia indicado por Wheatley, aplica los principios de la física cuántica y de la teoría de caos, indicados también por Wheatley. Aplica los

modelos de liderazgo, gestión, aprendizaje y motivación que se expondrán adelante y que constituyen la propuesta surgida de este informe.

No por lo anterior existirá una organización que aplique un atributo de una tipología y otro atributo de otra tipología; lo que interesa en materia del concepto de inteligencia organizacional, es que la entidad despliegue pautas y programas para que los miembros de la organización desaprendan los comportamientos tóxicos, erradiquen el razonamiento defensivo, apliquen el razonamiento productivo, se genere una atmósfera propicia para el aprendizaje individual y colectivo, apliquen un ciclo o gestión del conocimiento, aprendan a capturar el dato y producir conocimiento nuevo, para la solución de los problemas que le suministra el contexto.

4.4.4. *Sobre la motivación*

La motivación se caracteriza por presentar múltiples formas y dimensiones, los modelos de equidad de Adams y de auto eficacia de Bandura y de necesidad de poder de McClelland, resultaron mencionados por los entrevistados, pero aún más, se indicó que el “coaching” reviste características motivacionales. También se indicó que un modelo de motivación abierto, humano y creativo podría resultar provechoso para la organización inteligente. Así las cosas, son muchos los factores y muchas las variables que son señaladas como agentes motivadores desiderativos en la organización de la sociedad del conocimiento; sin embargo, se detectan tres escenarios urgidos de motivación. El primer escenario es la motivación requerida para que los individuos inicien el hallazgo de significado y con ello emprendan una determinada diligencia. El segundo escenario se presenta cuando los individuos han iniciado una determinada actividad, requieren ser motivados para que se le valide, tanto el avance como las razones por las cuales la actividad se desarrolla. El tercer escenario aparece cuando la actividad está a punto de ser finalizada o finaliza, debe producir una recompensa o retribución por haberla terminado. En todo ese camino existen relaciones de poder, poder de influencia sobre los comportamientos y poder de influencia sobre los recursos; de eso no cabe duda. Por ende, indicar que un modelo de motivación desiderativo debe caracterizarse por ser humano y atinente. En el capítulo final elaboraré una propuesta para el abordaje de dicho modelo.

4.4.5. *Sobre el aprendizaje*

Observo el aprendizaje en tres dimensiones: una, el aprendizaje individual; otra, el aprendizaje particular o de equipos y la última, el aprendizaje organizacional. El aprendizaje individual ha sido estudiado ampliamente por muchos autores que preceden, destacándose -desde mi punto de vista- el aprendizaje significativo de Novak. Es necesario enfatizar que el aprendizaje en equipos y el aprendizaje organizacional, requiere ser significativo también; pero, el significado no estriba en cuánta identificación tengan los miembros del equipo o de la organización entera en la tipología del aprendizaje; estriba en lo significativo que es para la solución de los problemas que afrontan los equipos en forma particular y, que afronta la organización en forma general. En consecuencia, la organización y los equipos necesitan al individuo predispuesto y motivado para el aprendizaje individual. Para que un comportamiento positivo a nivel de individuo, afecte provechosamente y en términos de sinergia al aprendizaje particular y el general, deben, en consecuencia, aplicar los modelos pluralísticos del aprendizaje que mencionaron Campos Santelices, Méndez Barrantes y Umaña Montero, para mejorar la capacidad de asimilación del individuo [aprendizaje significativo de Novak y Ausubel, desarrollo intelectual y modelo de instrucción de Bruner, enfoque constructivista de Piaget]; pero igualmente, deben aplicar las técnicas reflexivas para el individuo interactuando en equipos, señaladas por Argyris [modelo de aprendizaje simple y de doble bucle, escalera de inferencias, columna de la izquierda]; por McKee [indagación reflexiva]; por Boyatzis [modelo de aprendizaje autodirigido]; por Deardorff & Williams [modelo mental de pensamiento cuántico]; por Senge & Kolbe [modelo de la rueda del aprendizaje]; por McLain Smith [modelo de equilibrio entre indagación y alegato]; por Bill-Bohm-Buber & De Maré [modelo de diálogo con discusión experta] y por último, deben seguir el modelo de tres tiempos sugerido por Wheatley para el aprendizaje organizacional, el cual denominé con el nombre de Modelo de Aprendizaje Organizacional de Tres Coyunturas, dado que Wheatley no le dio nombre. Este último es el aprendizaje que permanece activo mientras la realidad que ausculta cambia de forma y de significado, permitiendo con dicho aprendizaje generar soluciones caracterizadas de eventualidad temporal, contextualmente específicas, circunstanciales y desarrolladas por el ser humano. Las tres fases de dicho modelo son: el escenario de confusión en los miembros de equipo ante la visión cambiante y compleja de la

realidad; la auto organización de la información y la cristalización de ideas y formas novedosas.

4.4.6. *Sobre las competencias*

Observo las competencias en tres grupos o categorías: unas competencias para el individuo, otras competencias para los grupos y finalmente, competencias para la organización. En el primer grupo y para el individuo: razonamiento analítico, empatía, auto conciencia, auto regulación, influencia, creatividad, habilidades sociales, inteligencia emocional, inteligencia espiritual y consecución de tareas. En el segundo grupo y para los equipos: Socialización, confianza, gestión del cambio, solución de problemas, relaciones humanas, orientación a los resultados, pensamiento compartido, diálogo, toma de decisiones en equipo, construcción de equipos. En el tercer grupo y para la organización: Construcción de comunidades, reconfiguración de escenarios y, reconocimiento de las propiedades generativas de la información.

4.4.7. *Sobre el liderazgo*

Observo la necesidad de líderes, tanto de líderes personificados como de liderazgos visualizados en el colectivo; es más, los participantes auscultados y entrevistados suministran la idea de que dicha categoría debe estar contenida en otra de mayor nivel: la dirección de personas, la cual incluye los roles de líder, de gerente y de facilitador. El líder es el responsable de co-crear visiones compartidas del futuro de la organización, el líder es un servidor de la visión, se encarga de interpretar la realidad y difundir esa interpretación a lo largo de la organización. Por esas tareas anteriormente indicadas, el líder asume como funciones primordiales la creación del significado y el suministro de orientación emocional a los miembros de la organización. Sus funciones las implementa el líder con personas y a través de personas, mediante procesos de trabajo, buscando alcanzar los fines de la organización; en consecuencia, el denominador común de sus funciones radica en la dirección de personas. Los eventos críticos [crisis] suministran el escenario para el florecimiento del arte de dirigir personas. El líder interpreta la realidad, le proporciona sentido y reacciona con la emoción apropiada ante el evento crítico. La interpretación, el suministro de sentido y la

administración emocional correcta del evento crítico [caos] por parte del líder, es lo que gestiona y produce significado en los miembros del equipo dirigido; eso hace generar el compromiso y el compromiso es un acto electivo que acontece en la profundidad del ser humano; el compromiso es una obligación contraída en el interior del individuo para con la organización. La resonancia es la prolongación del compromiso adquirido con la organización, la resonancia es la extensión del compromiso en los miembros del equipo, adquirida por libre voluntad, pero gestionada por el líder.

**CAPÍTULO V: PATRONES, CONTRASTES, TENDENCIAS, CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y
RECOMENDACIONES**

5.1. Patrones comunes, contrastes y tendencias.

A continuación se presentan los patrones comunes, los contrastes y las tendencias predominantes encontradas en las disquisiciones hechas a las respuestas de los entrevistados y de los hallazgos en las obras estudiadas.

5.1.1. Patrones comunes en la categoría Gestión del Conocimiento:

- a) Es un proceso sistémico.
 - b) Requiere de espacios tangibles e intangibles y modos de intercambio.
 - c) Requiere de interconexiones fluidas.
 - d) Requiere de pensamiento cuántico.
 - e) La información es el elemento central y es el insumo básico de la organización inteligente.
- No se hallaron contrastes.

5.1.2. Patrones comunes en la categoría Burocracia:

- a) La burocracia está diseñada para la certeza y la previsibilidad del contexto.
 - b) La jerarquía de mando estorba la difusión del conocimiento.
 - c) Las redes de trabajo se superponen a la jerarquía.
 - d) La burocracia es un paradigma rezagado basado en el paradigma mecánico- positivista de la física clásica de Newton.
 - e) Las organizaciones burocráticas reciben el nombre de organizaciones newtonianas.
 - f) La burocracia requiere de un trabajador con habilidades manuales repetitivas.
 - g) La burocracia es un modelo basado en otro modelo: la dominación-sumisión.
 - h) La burocracia es un modelo simple y poco apto para la alta complejidad de los contextos de hoy.
 - i) La cadena de mando de la burocracia crea un monopolio de poder dentro de la organización.
 - j) La impersonalidad administrativa consiste en comunicaciones de rol a rol, de cargo a cargo, no de persona a persona.
 - k) La coordinación en la burocracia se manifiesta de jefe a jefe, no de compañero a compañero.
 - l) En la burocracia la información se esconde y se le informa al jefe lo que quiere escuchar.
 - m) La burocracia está sujeta a cambios, para que surja un modelo acorde a los tiempos actuales.
- No se hallaron contrastes.

5.1.3. Patrones comunes en la categoría Organizaciones Inteligentes:

- a) Se caracterizan porque poseen una cultura para que el aprendizaje individual y colectivo se manifiesten.
- b) Facilita la interacción cognoscitiva entre los individuos y equipos.
- c) La inteligencia de la organización depende de la interacción dinámica entre los individuos y la interacción dinámica depende de la estructura organizacional.

- d) La organización inteligente requiere de un trabajador multi competente.
- e) La organización inteligente aborda con mayor facilidad el cambio, la diversidad y la complejidad del contexto.
- f) En la organización inteligente los trabajadores se gestionan a sí mismos.
- g) La organización inteligente se fundamenta en la física cuántica.
- h) El individuo dentro de una organización inteligente tiene roles cambiantes, es miembro y es líder.
- i) La organización inteligente construye valor, para ello usa la gestión operativa, la gestión estratégica y la gestión normativa.
- j) La organización inteligente opera mediante equipos conectados en red.
- k) En la organización inteligente la comunicación es directa.
- l) La libertad es una característica esencial de la organización inteligente.
- m) Las figuras de la célula y de la neurona son utilizadas para explicar el funcionamiento de la organización inteligente.

5.1.4. Contrastes en la categoría Organizaciones Inteligentes:

- a) Mientras que Senge et al., Plaz y González son partícipes de que una de las estructuras que puede adoptar la organización inteligente es la mecánica vertical, Pinchot & Pinchot, Deardorff & Williams, establecen que es inadmisibles que la organización inteligente adopte semejante estructura. Ellos se inclinan por la organización tipo plato de espaguetis, estructura en red, estructura orgánica tipo célula y la estructura de equipos auto dirigidos.
 - a) Mientras que Deardorff & Williams, Umaña y Wheatley se inclinan por encasillar a la organización inteligente como la organización cuántica-sinérgica, Schwaninger se inclina por denominarla como organización cibernética.
 - b) Senge et al., se inclinan por caracterizar a la organización inteligente como la organización que implementa cinco disciplinas o programas de desarrollo interno para el aprendizaje; Pinchot & Pinchot se inclinan por caracterizarla como la organización que suministra y comparte la información abierta y democráticamente; Schwaninger la caracteriza como la organización que sabe abordar el cambio, la diversidad y la complejidad a través de dos procesos: atenuación y amplificación; Deardorff & Williams la caracterizan como la organización cuántica que resuelve sus problemas a través de la interacción dinámica de tres niveles de acción recíproca, seis interconexiones de fluidez y un nodo cuántico donde la sinergia aparece; Wheatley se inclina por denominarla cuántica también, pero se debe a que es la organización que posee un sin número de posibilidades o rutas para responder a la incertidumbre y al caos, gracias al principio de auto referencia.

5.1.5. Patrones en la categoría Motivación:

- a) La motivación intrínseca es preferida para la gestión del conocimiento, dado que surge del trabajo mismo.
- b) La motivación extrínseca es preferida para la premiación por los resultados logrados.
- c) La necesidad de logro y reconocimiento es el tercer nivel motivacional de la organización inteligente.
- d) La sinergia es una fuente de motivación de la organización inteligente.

5.1.6. Contrastes en la categoría Motivación:

- a) Mientras que Umaña Montero favorece los modelos de motivación de Adams y Bandura, Brenes Bonilla indica favorecer el “coaching” como modelo de motivación, Méndez Barrantes se inclina por un modelo que se caracterice por ser abierto, humano y creativo, Campos Santelices se inclina por la motivación de la necesidad de Poder [McClelland].

5.1.7. Patrones comunes en la categoría Aprendizaje:

- a) Cada individuo aprende de diferente forma.
- b) El aprendizaje colectivo depende en gran manera del comportamiento individual.
- c) El aprendizaje que debe predominar en la organización inteligente es el aprendizaje de doble bucle.
- d) Tanto Senge et al., como Deardorff & Williams abordan el fenómeno del aprendizaje con una figura circular, dando a entender que cumple cuatro fases y que es un fenómeno individual y colectivo dentro de la organización.
- e) Tanto Argyris como Senge et al., aplican la escalera de inferencias, la columna de la izquierda como técnicas de aprendizaje.
- f) Tanto Senge et al., como Goleman, Boyatzis & McKee aplican las técnicas de Indagación-Alegato como de Indagación dinámica para el aprendizaje organizacional.
- g) Tanto Campos Santelices, como Méndez Barrantes y Umaña Montero afirman que la teoría del aprendizaje son un pluralismo o manejo de teorías.

5.1.8. Contrastes en la categoría Aprendizaje:

- a) Mientras que Pinchot & Pinchot indican que el aprendizaje consiste en hacer algo nuevo, Argyris indica que consiste en detectar y corregir un error cambiando la conducta –aprendizaje simple- o cambiando el programa maestro -el aprendizaje doble-; Wheatley indica que el aprendizaje surge después de una fase de confusión en el individuo que no captura el todo de la información, pasando a la segunda fase de auto organización de la información, pasando a una tercera fase de cristalización de ideas y formas novedosas; Boyatzis indica que el aprendizaje es auto dirigido, consiste en cinco descubrimientos que transforman el yo real hacia el yo ideal, mediante el ensayo de nuevas conductas. Goleman, Boyatzis & McKee indican por su parte, que el aprendizaje se nutre de cuatro patrones básicos: la experiencia concreta, la reflexión, la construcción de modelos y el aprendizaje a través del acierto y error.

5.1.9. Patrones comunes en la categoría Competencias:

- a) Socialización.
- b) Confianza.
- c) Gestión del cambio.
- d) Solución de problemas.
- e) Relaciones humanas.
- f) Razonamiento analítico.
- g) Inteligencia emocional.
- h) Inteligencia espiritual.
- i) Orientación a los resultados.
- j) Pensamiento compartido.
- k) Diálogo.

- l) Empatía.
 - m) Auto conciencia.
 - n) Auto regulación.
 - o) Toma de decisiones en equipo.
 - p) Construcción de comunidades.
 - q) Construcción de equipos.
 - r) Influencia.
 - s) Reconfiguración de escenarios.
 - t) Creatividad.
- No se hallaron contrastes.

5.1.10. Patrones comunes en la categoría Liderazgo:

- a) Se prefiere hablar de dirección de personas como categoría que contiene el liderazgo, la gerencia y la facilitación.
- b) El líder desarrolla visiones inspiradoras.
- c) Diseña las ideas rectoras, es un servidor de la visión organizacional y es un definidor de la realidad.
- d) El líder es el gestor del significado.
- e) La tarea primordial del líder es la modelación de emociones exitosas y la erradicación de emociones tóxicas.

5.1.11. Contrastes en la categoría Liderazgo

- a) Mientras que el M.Sc. Numa Estrada se inclina por afirmar que el líder nace, Sternberg y Aguilar, indican que el líder se forma, se hace.
- b) Mientras que Senge et al., Brenes Bonilla, Méndez Barrantes y Umaña Montero se inclinan por un líder personificado y permanente, Pinchot & Pinchot, Aguilar, Deardorff & Williams se inclinan por un liderazgo fluctuante, alternativo, un liderazgo colectivo.
- c) Aguilar habla tanto del líder individual, personificado como del liderazgo colectivo.
- d) Mientras que Deardorff & Williams se inclinan por un liderazgo sinérgico, Pinchot & Pinchot se inclinan por un liderazgo sináptico; Sydänmaanlakka se inclina por denominarlo liderazgo inteligente; Goleman, Boyatzis & McKee lo denominan liderazgo primal o resonante; Sternberg lo denomina liderazgo WICS; Wheatley insinúa denominarlo liderazgo científico; Loría Quirós se inclina por denominarlo como dinamismo entre hombre y masas; Escobar Abarca indica que es un fenómeno relacionado con las circunstancias, con las dimensiones culturales y situaciones en función de la solución de problemas de un grupo humano.
- e) Mientras que Goleman, Boyatzis & McKee indican que el liderazgo primal aplica cuatro estilos resonantes y dos estilos disonantes, Sternberg indica que aplica la sabiduría, la inteligencia y la creatividad.

5.1.12. Tendencias Dominantes

A continuación se describen las tendencias dominantes encontradas en el estudio de las obras abordadas y en las respuestas de los profesionales consultados.

5.1.12.1. La información como energía

Hasta ahora no se había escuchado que la información constituyera energía modeladora [eficacia, poder y virtud para obrar]. Configura una tendencia dada la importancia de la información en los sistemas de gestión del conocimiento de las organizaciones, ya sea como resultado del cambio, o sea como elemento caracterizado de diversidad y de complejidad; en otras palabras, es en la información donde se esconde el contenido del cambio, de la diversidad y de la complejidad del contexto.

5.1.12.2. La organización inteligente oculta características cuánticas

Los paradigmas de la física cuántica han afectado a la teoría de la organización, porque si la organización es un sistema para la toma de decisiones, en la cual participan tanto las premisas fines [valores] como premisas fácticas [medios], dichas premisas están contenidas en la información que suministra el entorno y el dintorno de la organización, los cuales son mundos complejos, diversos y en continuo cambio; esto suministra un sin número de posibilidades al proceso de toma de decisiones, porque el sistema se encuentra indefinido entre cualquiera de las situaciones posibles que suministra la realidad.

5.1.12.3. La burocracia colisiona con los prototipos de la organización inteligente

La burocracia es un modelo elaborado para abordar un contexto fijo, cierto y previsible, pero, el contexto de hoy es todo lo contrario; es cambiante, incierto e imprevisible y en consecuencia, las seis particularidades que distinguen a la burocracia [jerarquía de autoridad, reglas inflexibles, impersonalidad administrativa, especialización del trabajo, cadena de mando, selección formal] colisionan con las cinco disciplinas de la organización inteligente.

5.1.12.4. El liderazgo es un fenómeno fluctuante, alternativo y colectivo

Hasta hace poco se consideraba al liderazgo como un fenómeno de hombre versus masas, bajo modelos de dominación-sumisión, actualmente se requiere que la organización inteligente cuente con colaboradores que pueden ocupar -en un momento dado y por las capacidades que poseen y ante la situación que se presenta-, el centro del escenario. Luego, cuando la situación cambia, vuelve a su sitio como miembro de equipo. Lo anterior implica un líder o una lideresa alternando la conducción del equipo, pero con el efecto visualizado en el colectivo; es decir, el colectivo continúa orientado, aunque la persona del líder cambie, venga y vaya.

5.1.12.5. La motivación se requiere en todo lugar y en todo momento

Para que la organización inteligente lleve a cabo sus múltiples funciones, se necesita una motivación que se caracterice por ser constante, presente y abundante. Hasta hace poco se hablaba de motivación como un impulso inicial, luego de refuerzo para mantener las condiciones de estímulo por períodos inconstantes, ahora se requiere un tipo de motivación para cada lugar y para cada momento; la motivación tiende a existir y a necesitarse a lo largo de los procesos, con contenidos de diversa fuente y de diversa naturaleza.

5.1.12.6. El aprendizaje de doble circuito es el aprendizaje transformador

El aprendizaje que permite cambiar el programa maestro y los valores es el aprendizaje que suministra el mayor de los efectos posibles de transformación individual y colectiva.

5.1.12.7. La gestión por competencias, por proyectos y en equipos autodirigidos

Las múltiples destrezas de los miembros de los equipos auto organizados, trabajando en red y por proyectos, son los enfoques de trabajo que más adeptos toma cada día; la organización inteligente recurre a dichos enfoques en su diseño estructural.

5.2. Propuestas

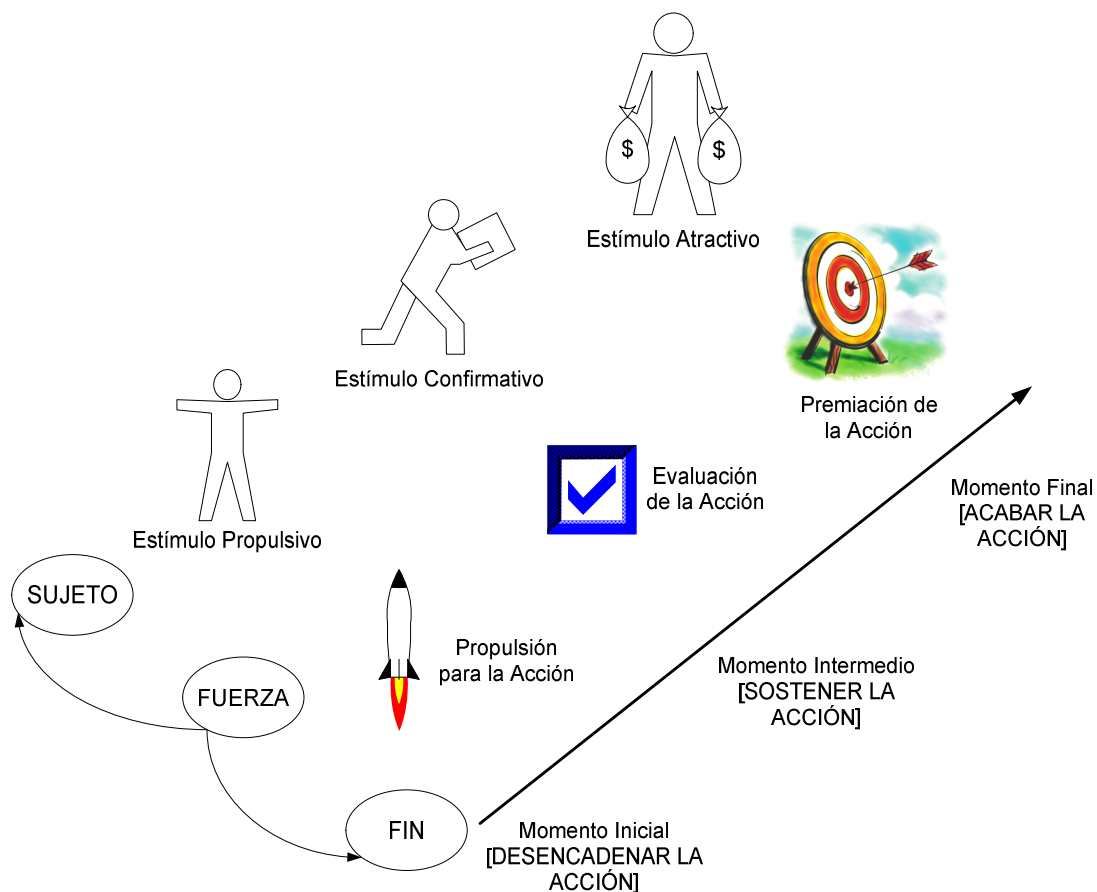
A continuación se presentan las propuestas de los modelos surgidos del análisis de los datos recolectados en esta investigación.

5.2.1. Propuesta de Modelo de Motivación de Tres Fuerzas

La motivación la observo como una fuerza que suministra el estímulo necesario para llevar a cabo acciones o diligencias cargadas de significado para quien o quienes las despliegan. Algunos investigadores en esta materia hallaron factores, otros hallaron necesidades, otros encontraron expectativas, otros, jerarquías de necesidades, otros inequidad o equidad y otros autoeficacia y así por el estilo, no puedo negar esos hallazgos, pero tampoco puedo dejar de observar fuerzas; me inclino por dilucidar la motivación como fuerzas estimulantes y en ese sentido, considero que unas son las fuerzas que operan antes de que una acción se desencadene; es decir una es la fuerza del arranque, otras son las fuerzas que suministran el estímulo mientras la acción se encuentra en plena acción y otras son las fuerzas que conminan los esfuerzos, para que los fines de la acción emprendida, se traduzcan en realidades materiales. Hay fuerzas que emergen del interior del individuo; son fuerzas de carácter intrínseco y son las fuerzas que aparecen antes de que la acción se desencadene. A ese tipo de fuerzas bien les cabe el nombre de fuerzas propulsivas o de impulsación: las fuerzas de impulso revisten características intrínsecas, son personales, recónditas, individuales y exclusivas, sirven para que el individuo confirme y ratifique el compromiso y la posibilidad de desplegar un esfuerzo en pro de lograr un fin o cometido, individual o colectivo, porque encuentran en dicho fin, beneficios y valores por los cuales vale el esfuerzo y la sobrecarga del trabajo; estas fuerzas se diferencian por su carácter propositivo para el individuo. Una vez que las acciones fueron desplegadas por el individuo, surge la necesidad de encontrar fuerzas de confirmación y serán lo que algunos denominan con el nombre de refuerzo; las fuerzas de confirmación tienen el propósito de acelerar, mantener o disminuir la energía y el trabajo que se realiza para el logro de los fines; se caracterizan porque surgen al calor del avance o del atraso en la ejecución de las acciones; se caracterizan por que miden el progreso de la acción implementada; se caracterizan porque suministran los elementos razonables y emocionales para auto regular y auto reconducir las acciones; estas fuerzas de confirmación pueden venir acompañadas de elementos tangibles y de elementos intangibles. Por último, se encuentran las fuerzas de atracción, son las fuerzas que le informan al individuo que el logro del fin se encuentra cerca; se caracterizan porque poseen la dimensión material y extrínseca, propia de la premiación y de las recompensas.

Entonces, tenemos fuerzas propulsivas, fuerzas de confirmación y fuerzas de atracción. No se puede soslayar la posibilidad de que un sujeto o individuo se encuentre positivamente afectado por los tres tipos de fuerzas, dada la naturaleza de su trabajo, los avances de las distintas tareas que desempeña en los cargos y funciones que presta a una determinada organización. Encontrándose, en consecuencia, motivado por fuerzas propulsivas en una determinada acción, motivado por fuerzas de confirmación en otras diligencias y motivado por fuerzas de atracción por la consecución final o a punto de finalizar otras actividades. La motivación, es en consecuencia, un campo de fuerzas, si dicho campo no se genera, no habrá acción o movimiento para el logro de los fines. Se asemeja a la figura siguiente:

Figura No. 48: Modelo de Motivación de las Tres Fuerzas. Modelo de Róger Méndez



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe.

5.2.2. Propuesta de Modelo de Liderazgo Cuántico-Propulsivo

Existe la necesidad de reinterpretar la teoría del liderazgo, debido a que vamos incursionando lentamente hacia una nueva forma de gestionar empresas, entidades y organizaciones inteligentes; vamos abandonando lentamente los modelos burocráticos de gestión empresarial, y tomando cada día mayor fuerza la gestión de organizaciones inteligentes, en medio de una sociedad denominada: sociedad del conocimiento.

De tal modo que las teorías de liderazgo conocidas hasta hoy y que han funcionado para explicar el fenómeno de gestión [Liderazgo Transformacional, Liderazgo Situacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Nivel Cinco, entre otras] pueden ser re-interpretadas o ampliadas; reflexiono que después de conocer los teoremas, postulados y axiomas que sustentan la teoría de las organizaciones inteligentes, debemos considerar una reinterpretación del liderazgo para la gestión de organizaciones inteligentes.

Tomando una analogía proporcionada del concepto “cuántico” de la física cuántica [El “quantum” y su plural latino “quanta”, para nuestro uso en castellano “cuanto”, “cuantos”, teoría de los cuantos o los quanta, teoría según la cual la energía es emitida, se propaga y es absorbida por los átomos y moléculas; no en forma continua, sino discontinuamente, en forma de impulsos o paquetes de energía llamados cuantos. El cuanto se constituye entonces conceptualmente en cada una de las pequeñas cantidades en que son emitidas y se propaga la luz y la energía. En el caso de la luz, el cuanto recibe el nombre de fotón] De Galiana Mingot (1979. pág. 316).

Tomando una semejanza facilitada del concepto de “propulsión” de la física [La propulsión: es la acción de impeler hacia adelante; conceptuando que propulsar es empujar hacia adelante con algún mecanismo propulsor] De Galiana Mingot (1979. pág. 841.) En el fenómeno de la propulsión juegan su rol dos entidades: primero una partícula acelerante que acciona una fuerza en una determinada dirección y la partícula acelerada, que reacciona o se mueve en dirección opuesta a la partícula acelerante. Es decir, la propulsión se afirma en el principio de la acción y de la reacción.

Utilizando el principio científico denominado “autorreferencia” el cual incuba el fenómeno de la interacción dinámica entre el todo y la individualidad, como bien

lo manifiesta Wheatley (1994: 2001) "...aún en la más simple de las células, existe un reconocimiento inequívoco de la intención del sistema, una profunda relación entre la individualidad y el todo...", observo la re-interpretación de la teoría del liderazgo, pensando en la administración de organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. El liderazgo para este tipo de organizaciones es el liderazgo cuántico-propulsivo.

Es cuántico porque el sistema de la organización está indeterminado entre cualquiera de los escenarios posibles que proporciona la realidad; hay muchos ámbitos y la observación provoca que se formen espacios equidistantes; cada instante posee un número infinito de mundos paralelos y es cuántico en la medida que el comportamiento humano es energía. Se requiere liderar el potencial humano de la organización inteligente, de modo que las competencias individuales se agrupen en competencias particulares o de equipos y estas competencias de los grupos, ensambladas en un todo, conformen las prerrogativas competitivas de la entidad como un cuerpo general, gracias al movimiento y dinamización interactiva. Es propulsivo porque el liderazgo debe ser observado como un fenómeno con dos elementos constitutivos: el líder como partícula o ente acelerante y los liderados como partículas o entes acelerados.

El fenómeno del liderazgo cuántico-propulsivo es una visión diferente de la gestión, en la medida en que los conflictos o situaciones sobre las cuales el liderazgo se dinamiza y se adhieren al principio de la autorreferencia. Este principio contiene la idea de que en la naturaleza, el orden se mantiene en medio del cambio, gracias a que en los niveles locales, individuales y particulares, existe una autonomía.

Wheatley (1994) argumenta que el fenómeno de la gestión crea una serie de flujos y reflujos de movimientos en todos los niveles y de diversas naturalezas [humana, material, información y financieros, entre otros], estos movimientos mantienen la armonía gracias a su capacidad de autorreferencia, el cual reconoce las diferencias entre cada parte; por ejemplo, entre organismos vivos y máquinas; pero identifica los sistemas abiertos que progresan por repeticiones autónomas y los sistemas mecánicos que actúan de mejor forma en términos de equilibrio.

El liderazgo cuántico-propulsivo sostiene que la heterogeneidad mueve el clima organizacional y no la homogeneidad; en este caso, el consenso no constituye una gran virtud. El sistema emocional de la organización reconoce el yo de cada sujeto, las relaciones interpersonales, los equipos, las relaciones intergrupales, la

organización y los entornos de la organización, el micro entorno, el meso entorno y el macro entorno. El cometido principal del liderazgo cuántico-propulsivo consiste en que el líder se desdoble en el colectivo; que pueda crear o repetir otros yo iguales o superiores a él o ella; el líder o la líder se multiplica en el colectivo y llega a ser invisible, la invisibilidad del líder es un indicador del dinamismo cuántico-propulsivo de su gestión organizacional.

En las anteriores teorías del liderazgo, existe un hilo de transversalidad. Dicho hilo radica en que el líder maneja poder y el poder es sujeción social, de modo tal que el líder tiene la función de legitimar el estatus quo o bien, cambiar el estatus quo. Esto es así, porque se concibe la sociedad como un dinamismo de intereses de clase, individuales, normativos y roles, que hacen exigible un perfil del líder, bajo una representación de fuerza de sujeción.

Uno de los desafíos de la sociedad del conocimiento y de las organizaciones inteligentes radica en resolver lo que parece ser una contradicción de los tiempos, el cual radica en que el valor supremo de la sociedad del conocimiento es la competitividad; sin embargo, esa competitividad hay que forjarla en medio de la incertidumbre, y la incertidumbre estorba y hace sentir mal a los que se sienten cómodos con una gestión administrativa para la estabilidad. La pregunta es ¿Cómo gestionar y alcanzar una competitividad estable, en medio de la incertidumbre?

La realidad de la sociedad del conocimiento y de las organizaciones inteligentes se fundamenta en que los eventos son temporales, específicos de un contexto, desarrollados mediante las relaciones interpersonales y circunstancias, lo cual indica que los patrones fijos están ausentes.

El entendimiento se va logrando en la medida en que se marcha. Esto es así, debido a la naturaleza de la realidad, la cual cambia de forma y significado en razón de nuestra actividad, Wheatley (1994); y como la actividad es constantemente nueva y también, nuevo es el significado que se deriva de la interpretación de la realidad.

El liderazgo cuántico-propulsivo es un constructo social, lo define la interacción dinámica de las partes del colectivo. El líder es un sujeto social ante un colectivo; se aleja con autonomía relativa, pero guía a los demás individuos. El verdadero líder cuántico-propulsivo anonada su yo individual ante los demás. Esto es así, porque el liderazgo cuántico-propulsivo se constituye en una figura de servicio, en lugar de ser una figura de sujeción social por antonomasia. La capacidad o el

rendimiento del liderazgo cuántico-propulsivo está en función de la aceptación que asume el colectivo de él o de ella.

Cuanto menos visible sea el líder en el colectivo, más poderoso es su liderazgo ¿Cómo se puede descabezar un líder si no se ve? El líder cuántico-propulsivo busca el crecimiento de la organización inteligente mediante la autorreferencia, la armonía de las partes y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

El liderazgo cuántico-propulsivo para la gestión de organizaciones inteligentes tiene como objetivo, el crecimiento incesante del conocimiento de la organización y de sus respectivos equipos e individualidades, sin correr el riesgo de que se den situaciones de suma cero, en la apropiación cognitiva y en la construcción de significado.

En las anteriores teorías del liderazgo, el líder es una partícula que transforma su actividad en una especie de culto religioso liderado por un ser humano, ícono de la organización. En el liderazgo cuántico-propulsivo, el liderazgo se centra en un sentir intrasubjetivo e intersubjetivo de los miembros de la organización.

La conducta humana es energía; en cada acto de liderazgo cuántico-propulsivo se transmite y se transmuta la energía del líder [agente acelerante] al accionado [agente acelerado].

Las condiciones de los entornos [macroentorno, mesoentorno, microentorno], entre los que se manifiesta el liderazgo cuántico-propulsivo, se caracterizan por ser complejas; esto quiere decir, que los portentos están interconectados y que se afectan mutuamente; en consecuencia, el acto surgido de un direccionamiento determinado, lleva el propósito de crear un conjunto de fuerzas tendientes a favorecer los condicionantes requeridos por la organización inteligente.

El liderazgo cuántico-propulsivo se caracteriza por ser asertivo en no consumir o evaporar sus capacidades aceleradoras, impulsadoras de la organización inteligente, sino que las conserva y las incrementa en cada acto y comportamiento de gestión.

La información es un agente impulsador o de reposo. El conocimiento es información asimilada; es decir, conocimiento adquirido por haber procesado la información en la criba del aprendizaje, el significado que surge del aprendizaje es un factor que genera una determinada acción o reposo en la organización inteligente.

La estabilidad de la organización no es sinónimo de inercia [sin actividad ni energía], lo es de reposo, lo cual quiere decir que el significado que surge de la

interpretación de la realidad y de acuerdo con el desarrollo de la inteligencia de la organización misma, indicará si la organización debe moverse hacia una dirección o debe soslayar el acto interpretado de la realidad.

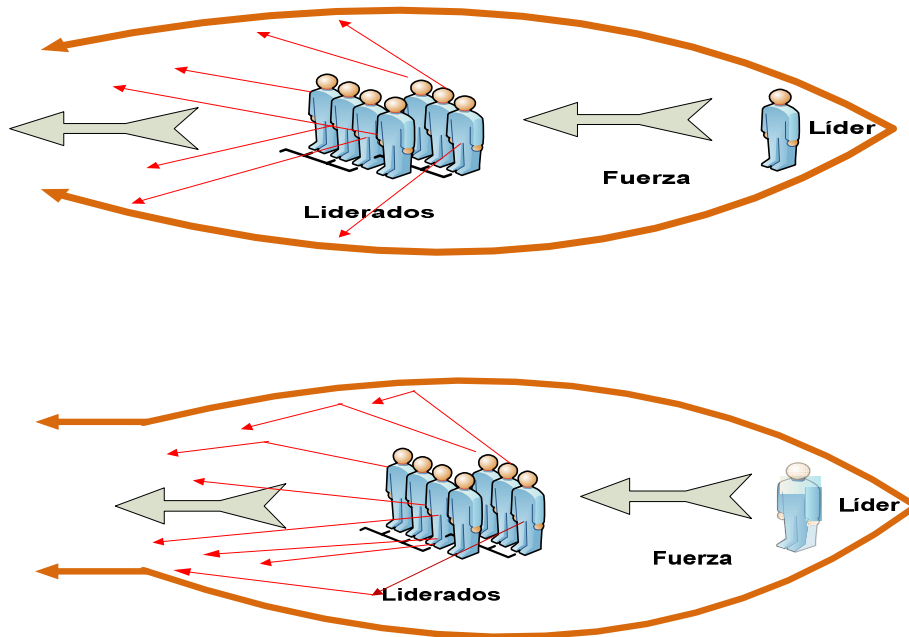
De modo tal, que en el liderazgo cuántico-propulsivo, la interpretación que hace el líder del acto caótico, complejo y atiborrado de anfibología que se manifiesta en el ambiente o en cualquiera de los entornos, constituye la materia prima para la acción de liderazgo.

¿Cómo interpreta el liderazgo cuántico-propulsivo el concepto de oportunidad? Cuando un organismo que forma parte de algunos de los entornos de la organización inteligente, produce en exceso un determinado componente o bien, cuando ese organismo se enferma, o pierde el equilibrio de sus componentes, se genera un problema, dicho problema en su parte inversa constituye una oportunidad, ya sea para actuar desde el interior del organismo afectado o bien, actuar desde el exterior de dicho sistema.

El liderazgo cuántico-propulsivo dinamiza su acción a través de la creación de una mente colectiva en la organización inteligente, de modo que si el líder se despersonifica, no desaparece el efecto orientador en la mente del grupo. Es un liderazgo desdoblado en los miembros de la organización. Esa es una de las características del liderazgo cuántico-propulsivo, la construcción de una naturaleza de grupo. El líder hace juntar varios cerebros en una mente. Puede decirse que es un fenómeno post-racionalista, meta cognitivo.

Por lo anterior, forma parte de la teoría del liderazgo cuántico-propulsivo el dominio conceptual y artístico de las teorías del aprendizaje, de las teorías de la motivación, sin las cuales, el líder de la organización inteligente no podrá llevar a cabo su labor completa. El liderazgo cuántico-propulsivo, en esta medida es una tecnología más de la organización inteligente. Se asemeja a las figuras siguientes [No. 49 y No. 50], en la figura No. 49, las energías y visiones de los miembros de los equipos de la organización se encuentran desunidas y con búsquedas de trayectorias disímiles, dadas sus visiones particulares desarticuladas; entonces la lideresa o el líder se presta a llevar a cabo su tarea de creación de visiones compartidas y de historia de propósitos comunes y con ello, desencadena una fuerza de motivación que hace orientar las energías de los miembros de los equipos en un sola dirección. Para cuando eso sucede, el líder se retira del escenario impulsador y pasa a formar parte del equipo como un miembro más.

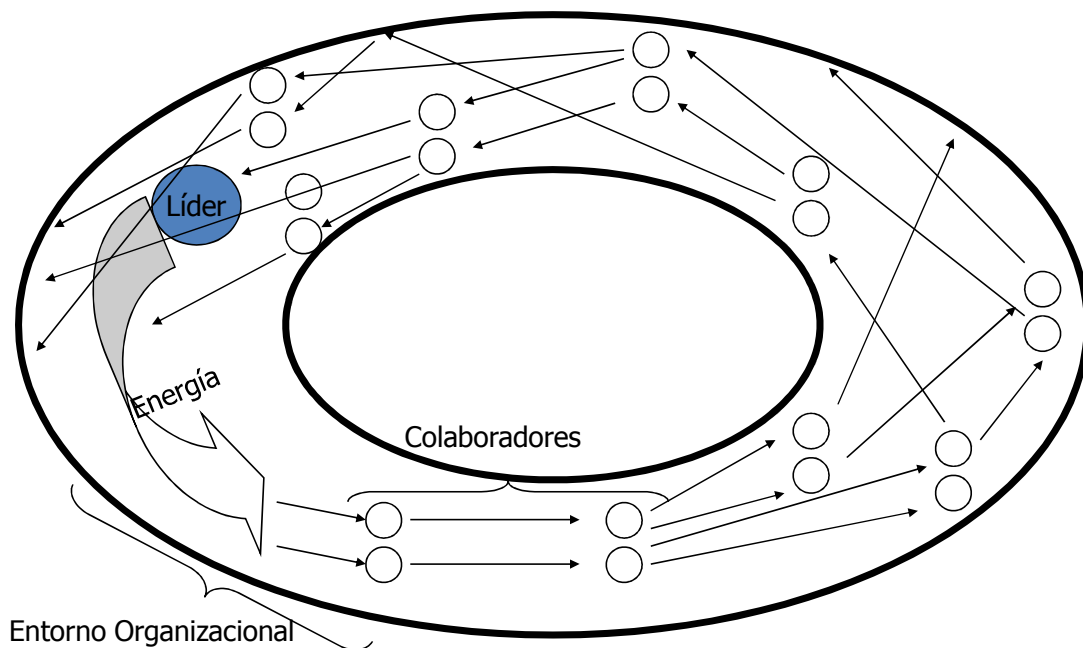
Figura No. 49: Modelo de Liderazgo Cuántico-Propulsivo. Modelo de Róger Méndez



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe.

Cuando el efecto orientador se ha desencadenado, todos los miembros de los equipos repiten el comportamiento de liderazgo:

Figura No. 50: Efecto orientador del Liderazgo Cuántico-Propulsivo

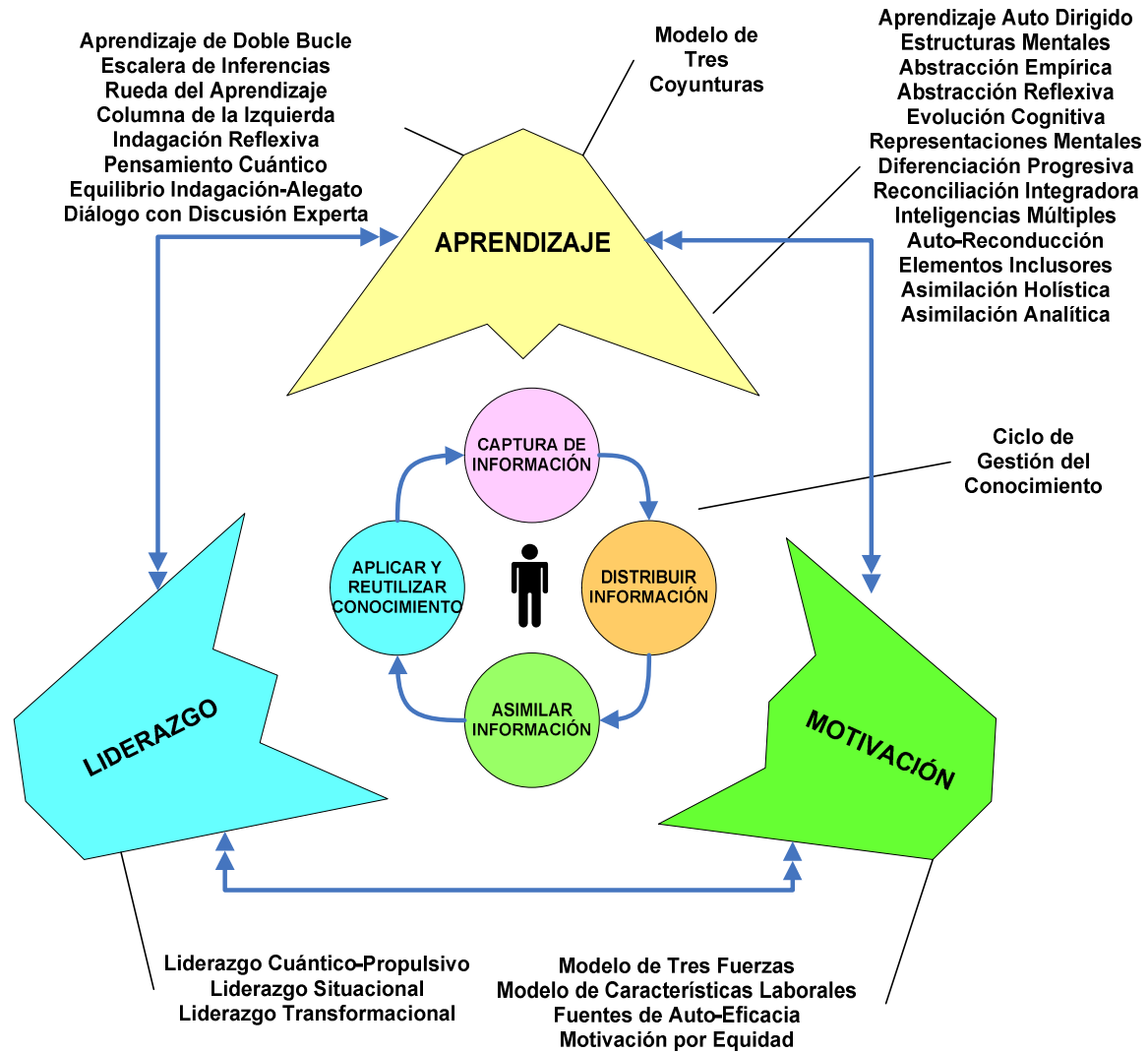


Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe.

5.2.3. Propuesta de Arquetipo Básico de Gestión para Organizaciones Inteligentes

Después de auscultar, interpretar y comprender las categorías de estudio de la presente investigación, es hora de construir y proponer el prototipo de gestión para organizaciones inteligentes. Al modelo se le denomina arquetipo porque intenta ser el primero en su clase y es básico, porque a partir de dicho modelo, una organización puede construir un modelo “ad hoc” para sí, agregándole o retirándole elementos a los subsistemas, de acuerdo con la realidad del contexto donde opera y conforme con la naturaleza de los entornos en los que presta su servicio. El arquetipo es de gestión; es decir, es un modelo para abordar las diligencias y actividades de la organización inteligente; no es en consecuencia, un modelo para ejercer el gobierno, el mando y la autoridad jerárquica; es necesario aclarar esa sutil diferencia. El arquetipo coloca en el centro del modelo al ser humano; es decir, es antropocéntrico, porque pretende satisfacer las necesidades de formación de competencias, de habilidades, de comportamientos emocionales, de pensamiento productivo y a la vez, pretende que ese individuo y miembros de los equipos, desaprendan las conductas virulentas, el pensamiento defensivo, las emociones tóxicas; subsiguientemente, es modelo para el aprendizaje y para el desaprendizaje. Alrededor del individuo se presenta el ciclo de gestión de conocimiento de Plaz Landaeta, el cual constituye un subsistema de gestión de datos, con el propósito de señalar que la organización les proporciona a los individuos, plataformas tecnológicas y aplicaciones informáticas para que el proceso de captura, difusión, asimilación y aplicación del conocimiento, sea fluido. En un nivel superpuesto y en forma de correspondencia recíproca, se agregan los subsistemas de motivación, liderazgo y aprendizaje, con el propósito de sugerir que la organización inteligente es consciente de la necesidad de gestionar los tres precitados subsistemas. Los individuos y los cuatro subsistemas, se encuentran en una interacción dinámica continua, lo cual hace que el trabajo de formar competencias se facilite. Dadas las competencias requeridas a nivel de individuo, a nivel de equipos y a nivel de organización, los trabajos de asimilar el cambio, la diversidad y la complejidad resultarán favorecidos y facilitados, se contará con mejores condiciones para la creación de significado, para la solución de los problemas de la organización y para la creación de valor que los clientes necesitan.

Figura No. 51: Arquetipo Básico de Gestión para Organizaciones Inteligentes



Fuente: Elaborado por Róger Méndez para el Informe.

5.2.3.1. *Cómo se construyó el Arquetipo Básico de Gestión*

El arquetipo básico se construyó siguiendo tres pasos, los cuales se retoman a continuación:

El primer paso: consistió dentro del marco teórico, en desplazar el análisis a partir de categorías de estudio previamente identificadas; luego se emparejó y seleccionó en forma inductiva, los elementos -ideas, conceptos, juicios y teorías-, que añadieron valor y que contribuyeron con el levantamiento de un padrón básico de gestión; un arquetipo brotado de la reflexión analítica de las contribuciones empíricas por categorías de razonamiento, establecidas en la descripción del problema objeto de estudio y definidas en el marco metodológico.

El segundo paso: consistió en admitir, que cada elemento seleccionado y estudiado -tanto en el marco teórico como en el análisis de las obras y de las entrevistas efectuadas- se emplea en una extensión lógica dentro del modelo construido; es decir, se estableció que en el prototipo básico, se utilizan cada uno de sus componentes, en una expresión de contenido apropiada para una determinada organización inteligente. Por ejemplo, el arquetipo contempla cuatro modelos teóricos de la motivación, como serían: el modelo de autoeficacia, el modelo de tres fuerzas, el modelo de equidad y el modelo de características laborales o diseño de ambientes de trabajo. Dichos elementos, en términos ideales, tienen la posibilidad de ser aplicados en el cien por ciento de su contenido semántico, en forma aislada o haciendo mezclas de los modelos, de acuerdo con las condiciones operantes de un determinado momento, en materia de estimulación y motivación de personas.

El tercer paso: consistió en la selección y aplicación de los elementos empíricos, emergidos de los movimientos de pensamiento del todo a las partes y de las partes al todo, y del análisis de contenido, tanto de las obras estudiadas como de los profesionales consultados; acoplados bajo el atributo de racionalidad; lo cual permitió construir el arquetipo básico. En consecuencia, no se construyó de manera arbitraria, antes bien, se acomodaron de forma interrelacionada, de modo que conformaron un conjunto dotado de consistencia lógica, estabilidad sistemática y unidad modular coherente.

5.2.3.2. Cómo se aplica el Arquetipo Básico de Gestión

Primer Ordenamiento del Arquetipo:

El modelo construido contiene en el centro de su esquema la figura humana, inicia su desplazamiento sobre el principal valor para la organización, el cual radica en los miembros de la entidad; el modelo es en consecuencia, antropocéntrico, porque declara que tanto los miembros de la organización como sus diversos clientes, producen y reciben el valor creado por la organización. Lo anterior permite priorizar las subsiguientes pautas valorativas de la organización, lo cual puede llevar a cabo mediante declaraciones, mediante postulados visionarios y misionarios, y hasta por medio de normativas construidas por razón de procedimientos democráticos, bajo plena libertad de expresión de los miembros de los equipos, en forma conjunta. El propósito del primer plano radica en que los restantes subsistemas, suministren las mejores pautas de orientación para la formación de competencias de los miembros de la organización.

Segundo Ordenamiento del Arquetipo:

Quien observa el arquetipo encontrará el subsistema denominado: ciclo de gestión del conocimiento de Plaz Landaeta. El modelo indica en consecuencia, que la organización deberá desplegar una serie de esfuerzos, para dotar a la entidad de plataformas tecnológicas, que permitan la captura, difusión, almacenamiento y utilización del conocimiento, mediante la distribución de información en diversos formatos. De ese modo, los miembros de la organización, podrán abordar la realidad de los diversos contextos y escenarios, en tiempo real y diferido, donde la organización opera, mediante la captura del dato, la distribución de la información, el aprovechamiento de los hallazgos, la aplicación del conocimiento y reutilización de la cognición. En consecuencia, la entidad estará en forma continua auscultando los cambios, monitoreando la complejidad y detectando la diversidad de los entornos; de donde obtiene y suministra valor; con el propósito de revelar el conocimiento, diseñar las estrategias de orientación e implementar las tácticas de acción, que le permitan competir y sobrevivir, mientras produce valor.

Tercer Ordenamiento del Arquetipo:

La organización encuentra en el arquetipo básico, tres grandes subsistemas de encauzamiento, a saber: el subsistema de liderazgo, el subsistema de aprendizaje y el subsistema de motivación. Cada uno de estos subsistemas contienen a su vez, una serie de modelos, a los cuales los miembros de la organización, recurren para mantener en niveles oportunos, el significado, el entusiasmo y el ritmo de los esfuerzos, para conservar una actitud de aprendizaje continuo, que venga a estimular y a orientar el recurso humano. De esa forma, se gestionan las diligencias dentro de la organización inteligente, con el propósito de que sobrevengan, en forma concurrente, los siguientes fenómenos: la captura de la realidad; la distribución de la información; el aprendizaje individual; el aprendizaje colectivo; la solución de problemas; la adaptación de la entidad a los cambios; el abordaje de la complejidad; el entendimiento de la diversidad de los contextos; la motivación de los miembros de los equipos; la dirección del recurso humano y la creación de valor. Esa integralidad es la que aspira alcanzar el arquetipo básico de gestión para organizaciones inteligentes.

Un ejemplo concreto en una organización hipotética:

Una empresa que produce secadoras de cabello en Costa Rica, posee inversiones en procesos tecnológicos productivos, que le permiten fabricar en serie, tres mil unidades de secado al día. Los miembros de la empresa llegan a sumar quinientas sesenta y dos personas, que se encuentran organizados en equipos, que se especializan en el diseño de las unidades secadoras, en la producción de los motores eléctricos de las secadoras, en control de calidad de las partes, en las rutinas de los robots ensambladores, en la inspección de los procesos, en la inspección final del producto, en el empaqueo de unidades por bultos, en la investigación de mercados de exportación, en el financiamiento de las diversas operaciones financieras, en el gobierno de la organización y en la gestión de las diligencias y actividades.

Esa organización desea adoptar el arquetipo básico de gestión para organizaciones inteligentes y despliega los siguientes movimientos:

Primer movimiento:

Reunidos los diversos equipos, se elaboran y difunden documentos misionarios, visionarios, normativas y declaraciones, que consignan a los miembros de la organización y a los futuros

usuarios de sus productos, como el principal valor a proteger, tanto desde la perspectiva de la satisfacción de los clientes como desde la perspectiva de progreso humano de los miembros de la organización. Lo anterior constituye una consigna que orienta los esfuerzos por la mejoría constante de esos seres humanos, en las dimensiones que la organización le concierne emprender.

Segundo movimiento:

El equipo de gobierno de la organización lleva a cabo inversiones en plataformas tecnológicas y en capacitación de sus miembros para la utilización de dichas tecnologías, con el propósito de que los miembros de los diversos equipos, posean instrumentos apropiados para la captura de la información relevante a sus actividades (por ejemplo las órdenes de pedido emitidas por los clientes). La difusión de dicha información se efectúa por medio de diversos formatos, accesibles a la comprensión de todos sus miembros, mediante la distribución unidades de comunicación denominadas “cápsulas de información”. Las anteriores cápsulas distribuyen información de variado tipo: de mercado, de nuevas técnicas de producción, de tecnologías recientes, de gustos y preferencias de los clientes, de indicadores financieros, de oportunidades de inversión, de modalidades de distribución y logística, de itinerarios de llegada y salida de buques, aviones y porteadores, entre muchas otras tipologías y áreas de contenido. De ese modo, los miembros de los diversos equipos, podrán asimilar la información suministrada y con ello, desplegar procesos de aprendizaje individual y colectivo, que conduzcan a la aplicación del conocimiento producido, en la solución de los problemas de la organización.

Tercer movimiento:

Los miembros de la organización, en su consigna de lograr resultados sobresalientes, que permitan diferenciar el producto y construir ventajas competitivas, se comprometen a desplegar una gestión inteligente. Para ello, vuelven de nuevo sus ojos al arquetipo, el cual les suministra tres subsistemas, que coadyuvan en el logro de dicho propósito; son los subsistemas de liderazgo, motivación y aprendizaje.

Subsistema de aprendizaje:

Los miembros de los equipos poseen tres dimensiones de sistematización, cada cual con sus respectivos instrumentos: herramientas para el aprendizaje individual, herramientas para el aprendizaje en equipo y herramientas para el aprendizaje organizacional. Siguiendo el caso desde el segundo movimiento, el cual consistió en que los miembros de la organización reciben los pedidos de los clientes, éstos pedidos generan la agenda de trabajo para cada equipo, junto con las cápsulas de información -que el ciclo de gestión del conocimiento les proporciona- por medio de las plataformas tecnológicas, tanto el individuo como el grupo se ven sometidos al abordaje de los diversos problemas que emanan del trabajo cotidiano. Para que el precitado abordaje se produzca junto con el aprendizaje, los miembros de los equipos, los individuos y la organización completa, recurren a las herramientas que el arquetipo básico les suministra en el subsistema de aprendizaje.

- ↳ Un individuo del equipo de producción de motores eléctricos, puede recurrir al modelo de Aprendizaje Auto Dirigido de Boyatzis; otro miembro del equipo de investigación de mercados de exportación, puede acudir a la Diferenciación Progresiva y a la Reconciliación Integradora de Ausubel y Novak, otro individuo del equipo investigación de mercados de exportación puede requerir a la Asimilación Holística y a la Asimilación Analítica de Novak y Ausubel; un miembro del equipo de inspección de procesos acude a la Abstracción Empírica y otro a la Abstracción Reflexiva de Piaget y así sucesivamente.
- ↳ El equipo de gobierno de la organización, puede aprender mediante la utilización de la técnica del Aprendizaje de Doble Bucle de Argyris y mediante la técnica de la Escalera de Inferencias de Argyris también; el equipo de inspección final de producto recurre a la técnica de la Rueda del Aprendizaje de Senge-Kolbe, mientras que el equipo de producción acude a la técnica Diálogo con Discusión Experta de Bill-Bohm-Buber y De Maré; el equipo de control de calidad prefiere utilizar la técnica de Equilibrio entre Indagación y Alegato de McLain Smith y así sucesivamente.
- ↳ La organización como un ente holístico e integral, aplica para el aprendizaje colectivo, el Modelo de Tres Coyunturas de Wheatley.

Subsistema de motivación:

Los miembros de la empresa fabricante de secadoras de cabello, reunidos en equipos, recurren al arquetipo básico de gestión y encuentran cuatro modelos de motivación para utilizar en sus actividades cotidianas:

- ↳ El equipo de producción de motores eléctricos, encuentra plausible implementar el modelo de Tres Fuerzas de Méndez para motivar a los miembros de su equipo, dado que la simpleza del modelo y su nivel de propiedad para con la naturaleza de las actividades del equipo de producción, se presta para una eficaz y oportuna motivación humana en el escenario laboral. Es necesario para este equipo que los miembros abandonen la inercia que puedan traer de otros ambientes, para con ello, desplegar las acciones correspondientes a la producción; luego, se requiere que los miembros reciban evaluación de sus acciones, que conduzcan a mantener el nivel de entusiasmo y de significado para sostener la acción emprendida; por último, es útil que al finalizar las acciones con los niveles de calidad propuestos, los miembros reciban los estímulos atractivos por el buen desempeño alcanzado.
- ↳ Por su parte, el equipo de robótica ensambladora, acude al modelo de Característica Laborales de Hackman y Oldham, conocido también con el nombre de modelo de Diseño de Ambientes de Trabajo, dado que este es el equipo que mayor precisión debe tener en el ejercicio de sus actividades y en el control de los procesos que le son pertinentes, el modelo de Hackman y Oldham les suministra autonomía, retroalimentación, variedad de habilidades, que a su vez, proporcionan los estados psicológicos como el sentido de importancia y el sentido de responsabilidad, que produce una alta motivación interna y una alta satisfacción por los resultados eficaces.
- ↳ El equipo de diseño prefiere acudir a los modelos de motivación por equidad de Adams y motivación por fuentes de Auto Eficacia de Bandura, dado que es oportuno que los diseñadores reciban la justa retribución por sus aportes personales, en términos comparativos con los resultados y aportes ajenos; por otro lado, en virtud de los altos niveles de desafío que el equipo de diseño posee, en la faena de sacar al mercado nuevos y mejorados productos, el equipo considera que las fuentes de experiencia previa, de modelos de conducta, de persuasión recibida y de evaluación del estado físico-emocional que suministra el modelo de Bandura, es de alta utilidad para el éxito laboral.

Subsistema de liderazgo:

Los miembros de los diversos equipos de la empresa fabricante de secadoras de cabello, poseen en el Arquetipo, tres modelos de liderazgo a los cuales recurrir para mantener los niveles de liderazgo apropiados:

- ↳ El equipo de control de calidad y el equipo de producción de motores eléctricos, han decidido aplicar los modelos de Liderazgo Transformacional de Bass & Burns, y de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard, dado que se prestan para el encauzamiento y orientación de los miembros de sus unidades. Del modelo del liderazgo transformacional toman cuatro pautas de ordenación: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y a consideración individualizada. Del modelo de liderazgo situacional toman -especialmente para el abordaje de los nuevos miembros de sus equipos- el estilo directivo, el tutorial, el participativo y el delegativo para las condiciones que presentan cada miembro del equipo, de acuerdo con su nivel de habilidad y dominio de las tareas.
- ↳ Los equipos restantes de la empresa, es decir, el equipo de diseño, el equipo de robótica ensambladora, el equipo de inspección de procesos, el equipo de inspección final de productos, el equipo de empaçado, el equipo de investigación de mercados de exportación, el equipo de operaciones financieras, el equipo de gestión de diligencias y actividades y el equipo de gobierno de la organización, han decidido aplicar el modelo de Liderazgo Cuántico-Propulsivo de Méndez, porque la naturaleza de sus actividades y el sistema de ordenación interna que poseen cada uno de sus equipos, requieren de un modelo de liderazgo donde cada miembro, de acuerdo a las características de la coyuntura del momento, aporte al equipo en virtud de su conocimiento específico, tomando las riendas del liderazgo en espacios y momentos donde la organización lo requiere, generando con su liderazgo temporal la fuerza propulsiva que inspira a los miembros de los equipos, a mantener un ritmo apropiado en la ejecución de sus responsabilidades, dejando el espacio de liderazgo a otro miembro del equipo, cuando las condiciones cambien en materia de complejidad y diversidad. De esta forma, se logra un sentir intersubjetivo entre los miembros de los equipos, que permite la construcción de significado, la apropiación cognitiva y el crecimiento incesante del conocimiento en la organización.

5.3. Conclusiones

5.3.1. *Sobre el problema de estudio, el propósito general y los propósitos específicos*

Concluyo indicando que he logrado contestar la interrogante que me propuse responder al inicio de esta investigación, la cual fue ¿cuáles constructos de las teorías de gestión del conocimiento, aprendizaje, motivación, liderazgo y competencias, articulan en un arquetipo básico de gestión para organizaciones inteligentes? La respuesta es: 1) Los constructos de las teorías de gestión del conocimiento son los que he denominado subsistema de gestión de datos o ciclo de gestión del conocimiento de Plaz Landaeta. 2) Los constructos del subsistema de aprendizaje son los siguientes: 2.1) Para el individuo: Aprendizaje auto dirigido, estructuras mentales, abstracción empírica, abstracción reflexiva, evolución cognitiva, representaciones mentales, diferenciación progresiva, reconciliación integradora, inteligencias múltiples, auto reconducción, elementos inclusores, asimilación holística, asimilación analítica. 2.2.) Para los equipos: aprendizaje de doble bucle, escalera de inferencias, rueda del aprendizaje, columna de la izquierda, indagación reflexiva, pensamiento cuántico, equilibrio entre indagación-reflexión, diálogo con discusión experta. 2.3.) Para la organización: Modelo de tres coyunturas. 3) Los constructos del subsistema de motivación son los siguientes: Modelo de tres fuerzas, modelo de características laborales, fuentes de auto eficacia, modelo de equidad. 4) Los constructos del subsistema de Liderazgo son los siguientes: Liderazgo cuántico-propulsivo, liderazgo situacional y liderazgo transformacional. 5) Los constructos del subsistema de competencias son los siguientes: 5.1.) Para el individuo: razonamiento analítico, empatía, auto conciencia, auto regulación, influencia, creatividad, habilidades sociales, inteligencia emocional, inteligencia espiritual y consecución de tareas. 5.2.) Para los equipos: Socialización, confianza, gestión del cambio, solución de problemas, relaciones humanas, orientación a los resultados, pensamiento compartido, diálogo, toma de decisiones en equipo, construcción de equipos. 5.3.) Para la organización: Construcción de comunidades, reconfiguración de escenarios y, reconocimiento de las propiedades generativas de la información. En consecuencia, queda de demostrada la respuesta del problema planteado y queda demostrado que se logra alcanzar los propósitos general y específicos que se plantearon.

5.3.2. Sobre el arquetipo básico de gestión propuesto

El prototipo propuesto es viable dado que su simpleza le suministra posibilidad objetiva, le proporciona un nivel adecuado de significado, le provee características de multi dimensionalidad, le permite al observador del arquetipo y al usuario del modelo estudiar los tipos y grados de interdependencia entre los subsistemas y sus respectivos elementos, el modelo es abierto y en consecuencia puede recibir mantenimiento por módulos, el arquetipo a simple vista refleja la posibilidad de interdependencia entre las variables de control, las cuales son los componentes de cada subsistema, el modelo le indica al miembro de los equipos de la organización inteligente lo que se espera de él o de ella, en términos de actuaciones y conductas para con la organización, el módulo es en sí mismo un mapa de acción.

5.3.3. Sobre el modelo de motivación y el modelo de liderazgo propuestos

Los modelos de motivación y de liderazgo propuestos surgen como elementos supletorios, complementarios y salidos dentro del marco de la investigación, sin habérmelos formulado desde el inicio de la pesquisa, son derivados extragananciales de la indagación. Considero que cumplen con los postulados que plantea el paradigma constructivista de la investigación científica y por ello son igualmente validos como herramientas de análisis y de acción para la organización inteligente.

5.3.4. Sobre la Gestión del Conocimiento:

Las obras estudiadas y las entrevistas realizadas permiten por medio de lógica inductiva, concluir que la gestión del conocimiento, constituye un tinglado de actividades desarrolladas por medio de estrategias y recursos, que tienen como propósito, la interpretación de la realidad, para efectos de generar en diversos formatos, múltiples informes, que coadyuven a la asimilación del estado del entorno, con la intención de que la organización -después de valorar las condiciones de sus escenarios y contextos- venga a determinar si actúa en ellos o se mantiene pasiva.

La determinación a la que llegue la organización, será el resultado de un proceso de aprendizaje interno, el cual parte desde el individuo, pasa por los equipos y llega a niveles organizacionales. En consecuencia, de acuerdo con los autores estudiados

en el marco teórico como en la pesquisa, se gestiona el conocimiento por medio de la difusión de información en variadas formas, para que los miembros de la organización examinen la realidad de sus contextos, aprendan de él y definan comportamientos nuevos, surgidos del aprendizaje organizacional.

5.3.5. Sobre la Burocracia:

Las obras estudiadas y los especialistas entrevistados permiten arribar a la conclusión, por medio de lógica inductiva, que la burocracia se encuentra amenazada por los contextos complejos, cambiantes y variados, emergidos a finales del Siglo XX, y a principios del Siglo XXI, en un tiempo bautizado con el nombre de Sociedad del Conocimiento.

También las obras estudiadas y los personajes consultados facultan concluir que la burocracia ha sido el modelo de gobernanza y de gestión organizacional originario por antonomasia, pero que el mismo, a pesar de los beneficios que se le puedan atribuir, contiene en su naturaleza, una serie de elementos que chocan con las necesidades y requerimientos de gestión, de las organizaciones enclavadas en la Sociedad del Conocimiento.

En este orden de ideas, el trabajador de ayer, el trabajador de la Revolución Industrial, que hacía tareas repetitivas con poco o ningún significado para él, ha evolucionado a un ser un miembro de la organización, con determinados niveles de educación y conciencia, que le permiten ubicarse y desenvolverse con maestría y auto determinación, con responsabilidad propia y en equipo, con criterios de calidad y elevados niveles de significado.

Lo anterior requiere de escenarios y modelos de gestión diferentes a la burocracia, la cual por su naturaleza de sujeción social, premia la jerarquía, el mando y la autoridad, en lugar de suministrar escenarios de libertad, democracia y de auto dirección. Por esas razones, se concluye que las ciencias de la administración deben encontrar o construir nuevos enfoques y modelos de gobernanza y de gestión organizacional, para suministrar a los miembros de las organizaciones, mejores pautas de comportamiento y de estrategia organizativa.

5.3.6. Sobre las Organizaciones Inteligentes:

Los textos estudiados y los profesionales consultados me permiten concluir que las denominadas organizaciones inteligentes, son variadas en su composición de recursos para la dirección empresarial, pero les distingue un aspecto a todas: la búsqueda de modalidades que hagan florecer dentro de la organización, el aprendizaje en conjunto.

Al inicio de la vida de la organización, ésta se enfoca en los procedimientos técnicos que le llevan a generar un servicio o un producto, pero conforme el contexto cambia, se vuelve complejo y variado, la organización se ve forzada a aprender, a interpretar las tendencias ocultas entre atiborramientos de información, se ve coaccionada a determinar las mejores formas posibles de estructurarse y organizarse mediante programas de acción, para conocer su entorno, para enfrentar su competencia, para satisfacer a sus clientes y para sobrevivir en su cambiante mundo mediante la creación de valor.

Al final de la búsqueda, la organización encuentra los modelos, los enfoques, las herramientas, los procedimientos, los programas, las pautas y los recursos humanos que le garantizan su existencia y el logro de beneficios para sus miembros, gracias a su enfoque cognoscitivo para la generación de valor agregado. A todo ese fenómeno de búsqueda y acción, a ese comportamiento que averigua cómo adaptarse a un contexto inconstante, se le ha dado el nombre de organización inteligente.

5.3.7. Sobre la Motivación:

Los textos abordados y los peritos entrevistados permiten concluir bajo metodología de lógica inductiva, que los modelos de motivación se necesitan para incentivar al ser humano, al miembro de la organización, a llevar a cabo su trabajo con entusiasmo y significado.

Pero, la gran mayoría de los modelos estudiados, están diseñados para escenarios laborales donde la burocracia y sus valores reinaban a placer. Lo anterior significa que la motivación estaba asociada directamente a los criterios de oportunidad que el jefe en jerarquía quisiera aplicar, de acuerdo con su nivel de conciencia, de acuerdo con su marco teórico y de acuerdo con su capacidad. La motivación es en

consecuencia -bajo este punto de vista- una herramienta enclaustrada en las gavetas del escritorio del jefe burócrata, el cual, si sentía la necesidad, creaba una normativa de premio y castigo para motivar.

Los modelos de motivación fueron evolucionando, hasta que la escuela de las relaciones laborales la observan en su plano aislado, definiendo con mayor propiedad sus aspectos conformativos. Sin embargo, a pesar del grado de exactitud en la descripción del fenómeno motivacional, los jefes burocráticos no están obligados a adoptar posturas motivacionales de primer orden.

En consecuencia, hablar de motivación para los miembros de la organización, implica que quien manda, gobierna o gerencia una entidad, tiene el libre albedrío de aplicar o no aplicar los mejores modelos de motivación que la ciencia dispone en la actualidad.

Lo anterior me lleva a concluir que los modelos de motivación deben estar incluidos dentro de los modelos de gestión, para que el líder, el gerente o el facilitador, se vea coaccionado a valorar la motivación como un elemento de obligada aplicación, dentro de las pautas de gestión de la organización.

En la propuesta del arquetipo de gestión se suministraron aquellos modelos que bajo mi punto de vista, proporcionan un aporte significado para la gestión de organizaciones inteligentes, incluido un modelo de motivación de mi propia autoría, surgido del estudio de la presente investigación.

5.3.8. Sobre la Aprendizaje:

Los aportes suministrados por los expertos consultados y las obras estudiadas me permiten concluir que el aprendizaje es un fenómeno de múltiples modelos. Los autores de las diversas teorías de aprendizaje se enfocaron en el individuo interactuando con agentes de información planificados intencionalmente, sin embargo, en el escenario de la organización, los modelos de aprendizaje se ven obligados a atender al individuo, a los equipos y a la organización entera.

En consecuencia, la organización requiere un modelo de aprendizaje para su totalidad, los equipos requieren de modelos de aprendizaje para sus particularidades y el sujeto requiere de modelos de aprendizaje para su individualidad.

En el caso del aprendizaje, al igual que en el caso de la motivación, los modelos de aprendizaje para la gestión de organizaciones inteligentes, se ven incorporados

dentro del arquetipo básico de gestión propuesto, porque es necesario que quien labora para una organización inteligente, sepa cómo el conocimiento y el aprendizaje, forman parte de su diario vivir laboral, tome de aquel modelo lo que necesita y adopte aquella técnica que mejor se adapte al caso determinado.

5.3.9. Sobre las Competencias:

Las contribuciones de los entrevistados consultados y de las obras estudiadas me permiten concluir que las competencias forman un inventario, definido de acuerdo con la naturaleza de la actividad económica de la organización y de acuerdo a los atributos de los escenarios y contextos donde la organización opera.

En consecuencia, se pueden citar cinco grandes inventarios de competencias con sus respectivas listas, a saber: Competencias referidas a la gerencia; competencias referidas a la consecución de tareas; competencias referidas a las habilidades sociales; competencias referidas a los atributos personales; competencias referidas a la dirección de personas y, a modo de corolario, obtener un inventario de competencias clave surgidas de los anteriores grupos de competencias, bajo la idea de que es difícil que un individuo, por más preparación que posea, domine las competencias completas de los cinco grupos mencionados.

El arquetipo básico propuesto tiene como finalidad antropocéntrica y finalidad organizacional, que el sujeto, a través del uso continuo del modelo de gestión del conocimiento, de la aplicación razonable y oportuna de los modelos de aprendizaje, motivación y liderazgo, forme para sí y para el beneficio de la entidad, las competencias que le permitirán integrarse en forma exitosa a los diversos equipos que componen la organización inteligente.

5.3.10. Sobre el Liderazgo:

Los aportes suministrados por los entrevistados y por los textos estudiados me permiten concluir que el liderazgo es una subcategoría, dentro de una gran categoría denominada Dirección de Personas, esto es así porque quien lidera no solamente lidera, también cumple el rol de gerente y el rol de facilitador.

Sin embargo, dada la naturaleza del entorno cambiante, complejo y variado de la organización inteligente, me parece que la precitada, requiere de un modelo de

liderazgo que se adapte con mayor propiedad a los atributos y pautas que la organización inteligente aplica.

Por tal motivo, suministré un modelo de liderazgo denominado con el nombre de modelo de liderazgo cuántico-propulsivo, cuyo propósito principal radica en que el líder puede ser cualquier miembro de la organización, ubicado en cualquier equipo de la entidad, de acuerdo con las competencias que posea y de acuerdo con la necesidad de resolución que la organización tenga en un momento dado. Se trata de un modelo de liderazgo coyuntural, que busca la mejor persona o grupo de personas o comportamiento de personas para el abordaje exitoso de una situación de orden problemático o de oportunidad.

5.4. RECOMENDACIONES

5.4.1. A futuros investigadores sobre el tema

Hay tres interrogantes surgidas de la presente investigación, que bien pueden constituir los problemas centrales para investigaciones doctorales o de otra naturaleza, a saber:

1. ¿Cómo mide la organización inteligente los indicadores de cambio, de diversidad y de complejidad del contexto donde opera?
2. ¿Cómo se aborda la medición de los progresos realizados por la organización inteligente en materia de procesos, de contenidos y de los resultados de su gestión?
3. ¿Cómo se sabe que un individuo está desarrollándose como sujeto, como miembro de equipo y como integrante de una organización inteligente?

5.4.2. A las organizaciones tradicionales que desean migrar a modelos inteligentes

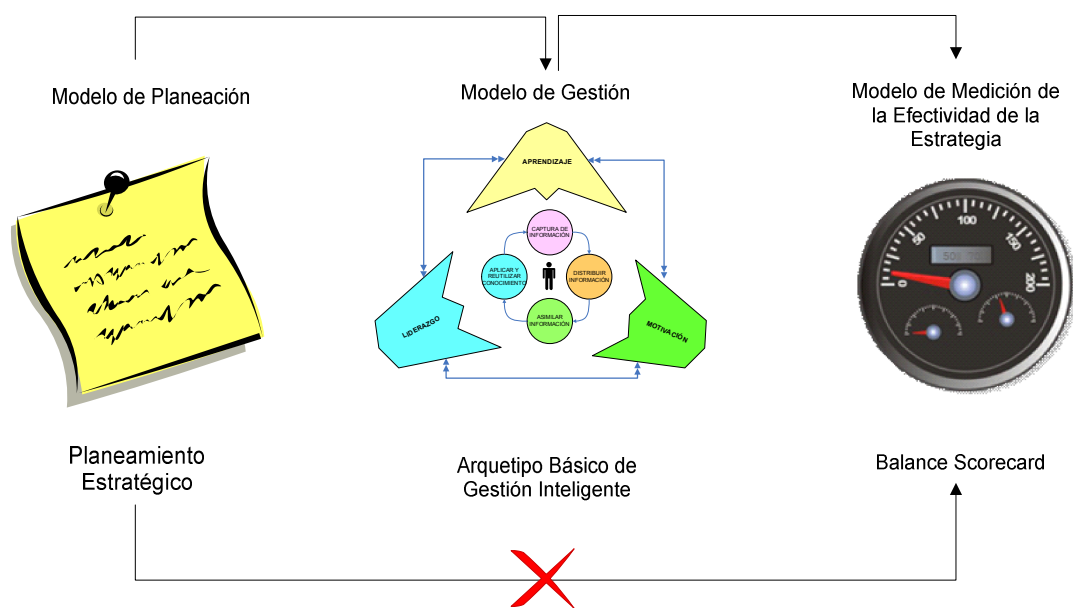
A las organizaciones que sienten la necesidad de abandonar los modelos de gestión burocráticos para ingresar a modelos de organización inteligente, se les recomienda investigar profundamente el significado de los modelos de inteligencia organizacional y promocionar primeramente la idea de una transformación de sus estructuras, de sus formas de motivación, de sus formas de liderar, de sus formas de aprender y de sus formas de coadyuvar para la formación de competencias, en segundo lugar, se les recomienda hacer un análisis comparativo del estado actual insatisfactorio con el estado futuro deseado y en tercer lugar, crear lo que bien se

puede denominar: proyecto para la evolución organizacional, lo cual le dará dos dimensiones a la pauta de cambio, le dará unicidad y le dará temporalidad.

5.4.3. A las organizaciones que desean aplicar el arquetipo básico de gestión propuesto

A las organizaciones que desean aplicar el prototipo propuesto y quieren saber cómo encaja el modelo entre sus enfoques de gestión, les sugiero estudiar la siguiente figura que les permite iniciar con la utilización del modelo:

Figura No. 52: Engranaje entre modelos



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca Mora, Sonia.
2005 *Metodología cualitativa: Más allá de la investigación académica*, s.l., 2005.
- Abbagnano, Nicola.
2004 *Diccionario de Filosofía*, México, Fondo de Cultura Económica, actualizado y aumentado por Giovanni Fornero, traducción de José Esteban Calderón et al., 4ª ED., ISBN: 968-16-6355-1.
- Akkermans y Van Oorschot.
2002 “Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics”. Eindhoven University of Technology, Proceedings of the 20th International Conference of the System Dynamics Society.
<http://74.125.47.132/search?q=cache:http%3A%2F%2Fwww.minase.nl%2Fpdf%2Fbalanced.pdf>.
- Allison, G.T.,
1971 *Essence o decision: explaining the Cuban missile crisis*, Little Brown, Boston, Massachusetts.
- Ander-Egg, Ezequiel.
1992 *Técnicas de Investigación Social*, Buenos Aires: Editorial Hvmantitas, 22ª ED., ISBN: 950-682-161-1
- Anderson, Perry
1974 *Transiciones de la antigüedad al feudalismo*, México, Editorial Siglo XXI, 4ª edición.
- Arensberg C. et. Al.
1957 a. *Research in Industrial Human Relations*, N.Y., 1957
- Arensberg C. y G. Tootell
1957 b. *Plant Sociology: Real Discoveries and New Problems*, en Kommarovsky ed., *Common Frontiers of the Social Sciences*, Glencoe, Illinois.
- Argyris, Chris
— 1957 *Personality and organization*, N.Y., Harper and Brothers, 1957
—1991 *Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*, Harvard Business Review, mayo-junio 1981 [versión original en inglés “Teaching smart people how to learn”].
—1999 *Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*, Barcelona-España: Granica, tr., de Gabriel Zadunaisky, ISBN: 84-7577-643-4.
- Argyris, Chris y Schön, D.
1978 *Organizational learning*, Massachusetts: Addison-Westley
- Arrow, K.
1969 «Classification notes on the production and transmission of technical knowledge», *American Economic Review*, s.l. 52, pp. 29-35.

—1974 *The Limits of Organization*, Nueva York: Norton

Arruda, María da Conceição

2000 "Cualificación versus competencia" en ***Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Cinterfor/OIT No. 149***. Montevideo, Uruguay, mayo-agosto de 2000.

Ashby, W.R.

1956 *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London.

Ausubel, D. P.

1970 *La estructura cognoscitiva y la facilitación del aprendizaje verbal significativo*, tr., de Sonia Abarca Mora. El artículo aparece en el libro: *Contemporary issues in Educational Psychology*, editado por Clarizio, Carig, Mehrens. Boston: University Press.

Badaracco, J.L.

1991 *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Bandura, Albert

—1977a *Social Learning Theory*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

—1977b "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychology Review*, mar. 1977, pp. 191-215.

—1989a "Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy", *Developmental Psychology*, set. 1989, pp. 729-735

—1989b "Social Cognitive Theory of Organizational Management", *Academy of Management Review*, julio 1989, pp. 361-384

Baquero, R.

(1996) "La Zona de Desarrollo Próximo y el análisis de las prácticas educativas", en: Vigotsky y el aprendizaje escolar, Aique, Buenos Aires.

Barnard, Chester

1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard Business Press, 1938.

Barrantes Echavarría, Rodrigo

2005 *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*, San José: EUNED, 9.ª reimp., de la 1.ª ed.

Bass, Bernard M.

—1981 *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.

—1985 *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

—1987 "Policy implications of a new paradigm of leadership". En *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en la United States Naval Academy, junio de 1987.

—1990 **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press

Bell, D.

1973, *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*, Nueva York: Basic Books.

Beasley, Hamilton; Boenisch, Jeremiah; Harden, David

2003 *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. San José, Grupo Editorial Norma, ISBN: 958-04-7801-5

Beer, Stafford

1994 Beer, S. (1994). *Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity*, John Wiley and Sons, Chichester.

Bennis Warren y Nanus Burt

—2001 *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A., ISBN 84-493-1010-5

—1985 *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Berelson, B.

—1952 *Content analysis in communication research*, Free Press, Nueva York.

Bertalanffy, Ludwig Von

1968 *Teoría general de los sistemas*. México. Fondo de Cultura Económica 1976.

Blake (Robert) y Mouton (Jane)

1966 "Managerial Facades", *Advanced Management Journal*, julio de 1966, p. 312.

Blanchard, Ken

2006 *Autoliderazgo y el ejecutivo al minuto, cómo incrementar la efectividad mediante el autoliderazgo situacional/ Ken Blanchard, traducción de Ángela García*. — Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Blanchard, Kenneth H. y Hersey, Paul

1970 *La administración y el comportamiento humano*, México: Editora Técnica, 5ª edición en español, tr., de Ulises Carrión, [título original de la obra en inglés: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* by Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA]

Briggs, John, and F. David Peat

1989 *Turbulent Mirror: An Illustrated Guide to Chaos Theory and the Science of Wholeness*. New York: Harper Row.

Bruner, Jerome

—1978 *La importancia de la educación*, Madrid: Ediciones Paidós.

—1963 *El proceso de la educación*, México: Editorial Uthea.

—1966 *Towards a theory of instruction*, New York: W.W. Norton and Company, Inc.

—1987 *La importancia de la educación*. Madrid: Ediciones Paidós.

Bonnefoy, Yves.

1991 *Mythologies*. Chicago: University of Chicago Press.

Bueno Campos, Eduardo

- 1998 «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual» *Boletín de Estudios Económicos*: Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, No. 164, agosto, pp. 207-229.
- 1999 “Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual” *Boletín Club Intelec*, No. 1., ene. 1999, pp. 2-3.

—2005a Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España MITYC [en línea]: “FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO: desarrollo, medición y gestión de intangibles” [Madrid] 2005, <http://www2.mityc.es/es-ES/Servicios/Publicaciones/RevistaEconomiaIndustrial/2005/357/>

[consulta: 03 nov. 2005]

—2005b Sumario de revistas Madridmasd [en línea]: “COMPETENCIA, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN” [Madrid] 2005

<http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm> [consulta: 04 nov. 2005]

Bueno, E. y Morcillo, P.

1997 *Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad y evidencia empírica*, Documento IADE n.º 52, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

Bueno, E. y Salmador, M. P.

2000 «La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento», en Bueno, E. y Salmador, M. P. (eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, I. U. Euroforum Escorial, Madrid.

Bunk G. P.

1994 “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA”. *Revista Cedefop* No. 1, 1994.

Burns, J. McGregor

1978 *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978.

Cartwright, T.J.

1991 “Planning and Chaos Theory.” *APA-Journal* (Winter 1991): 44-56 pp.

Capra, Fritjof

—1992 *El punto crucial: Ciencia, sociedad y cultura naciente*, Buenos Aires: Editorial Troquel/Estaciones, tr., al castellano por Graciela de Luis, ISBN: 950-16-0209-5, [título original de la obra: *The turning point* by Simon and Schuster, New York]

—2003 *Las conexiones ocultas: implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*, Barcelona-España: Editorial Anagrama, tr., al castellano por David Sempau, ISBN: 84-339-6188-8, [título original de la obra: *The Hidden Connections* by Doubleday, New York, 2002]

Cyert R. M., y March J.G.

1963 *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliff, N.J.

CIC: Centro de Investigación de la Sociedad del Conocimiento

2004 "Aprendizaje Organizativo" en *Documentus Intellectus*, Madrid: IADE-UAM. ISBN: 1578-911X

Cohen, M.D., March J.G., Olsen J.P.,
1972 A garbage can model of organization choice, *Administrative Science Quarterly* 17, núm. 1: 1-25

Collins, Jim

—2002 *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, Bogotá: Norma, tr., de Jorge Cárdenas Nannetti, ISBN: 958-04-6517-7

—2001a **"Good-to-Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't"**, Random House, London.

—2001b **"Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve"** Harvard Business Review, Jan. 2001.

Craik, Kenneth

(1943) *The Nature of Explanation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Chomsky, Noam

—1971 *Aspects de la théorie syntaxique*. Éditions du Seuil, Paris.

—1981 *Problemas actuales en teoría lingüística y temas teóricos de gramática generativa*. Ed. Siglo XXI, México.

Coulter, Mary & Robbins, Stephen P.

2005 *Administración*, México: Pearson Educación, 8ª edición especial para la UNED de Costa Rica, ISBN: 970-26-0609-8, 640 p.

Creswell, John W.

2003 *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks, California: Sage Publication.

Daft, Richard L.

Teoría y Diseño Organizacional, México, Thomson, 8ª ed., ISBN: 970-686-363-X

Davenport, T. y Prusak, L.

1998 *Working knowledge*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Davis Keith y Newstrom, John

2003 *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Nueva York, Undécima Edición, ISBN: 970-10-3736-7

Deardorff, Dale & Williams, Greg

2006 *Synergy Leadership in Quantum Organizations*. Fesserdorff Consultants [en línea]: <http://www.triz-journal.com/archives/2006/10/08.pdf> [consulta del 08 de febrero de 2009].

De Galiana Mingot, Tomás

1979 PEQUEÑO LAROUSSE DE CIENCIAS Y TÉCNICAS, Buenos Aires, Editorial Larousse, ISBN: 2-03-020545-1

Deci, E. L. y Ryan, R. M.

—1985 *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

—2000 “The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, No. 11, 227-268.

—1971 “Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, pp. 105-115.

Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan

1998 *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Editorial Síntesis, 2ª reimpression junio de 1998, ISBN: 84-7738-266-3.

De Pree, Max.

1989 *Leadership Is an Art*. New York, Doubleday.

Desaulniers, Julia Beatriz Ramos

1998 (Org): *Formação & trabalho e competência: questões atuais*. Porto Alegre: EDIPUCR, 1998, p. 101-130.

Detterman, D. K.

1992 «La inteligencia humana es un sistema complejo de procesos distintos» en Sternberg & Detterman (1992) *¿Qué es la inteligencia?* Madrid, Ediciones Pirámide S.A. pp. 77-81

Dieste Cobo, Juan Manuel

2006 *Aprendizaje del Derecho*. Granada, España. Editorial de la Universidad de Granada. Tesis Doctoral, ISBN: 84-338-3803-2.

Dobles, Cecilia; Zúñiga, Magaly y García, Jackeline

1996, *Investigación en educación. Procesos, interacciones, construcciones*. San José, C.R.: EUNED.

Durkheim, Emile

1893 *De la división del trabajo*, Tesis doctoral [*De la división du Travail Social*], Paris: F. Alcan.

Drucker, Peter

—1995 *La Sociedad Post Capitalista*, Santa Fe de Bogotá: Editorial Norma.

—1988 “Llega una nueva organización a la empresa”, Boston, Massachusetts: *Harvard Business Review*, enero-febrero 1988.

—1973 *Management: Tasks, Perspectives, Practices*: Londres: Heinemann.

—1965 *The Future of Industrial Man*, Londres: New American Library.

Eco, Umberto

1990 *Cómo Se Hace Una Tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*, Barcelona-España: Gedisa, 9ª edición, ISBN: 84-7432-137-9

Fayol, Henry

1949 *General and Industrial Management*, Nueva York, Pitman Publishing

Corporation, 1949.

Fiedler (Fred)

1967 *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

Fiedler (Fred) y Chemers (Martin)

Leadership and Effective Management, Glenview, IL, Scott, Foresman.

Firestone, Joseph M.

2006 **"The Balance Scorecard: Development and Challenges"**. Adaptive Metrics Center in <http://www.adaptivemetricscenter.com/media/BSCdevelopmentsandchallenges.pdf>

Frankl, Viktor.

1959 *Mans Search for Meaning*. Boston: Beacon Press.

Friedmann, G.

1955 *Industrial Society*, N.Y. 1955.

García-Pelayo y Gross.

1980 *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*, México: Editorial Larousse, Edición 1980.

Gardner, Howard.

—2001 *La Inteligencia Reformulada*, Barcelona- España: Paidós, tr., de Genís Sánchez Barberán, ISBN: 84-493-1029-6, [título original: *Intelligence Reframed* de 1991 por Basic Books, Nueva York].

—1995 *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*, Barcelona-España: Ediciones Paidós Ibérica, tr., de Ma. Teresa Melero Nogués, ISBN: 84-493-0588-8, [título original de la obra: *Multiple intelligences. The theory in practice* by basic Books of Harper Collins Publishers, Nueva York]

—1992 «La decadencia de los test de inteligencia» en Sternberg (Robert) y Detterman (Douglas) [1992]: ¿Qué es la inteligencia? pp. 92-96.

—1987 *La nueva ciencia de la mente: Historia de la revolución cognitiva*, Barcelona-España. Editorial Paidós Ibérica, tr., de Leandro Wolfson, ISBN: 84-493-0813-5 [título original de la obra: *The Mind's New Science. A History of the Cognitive Revolution* by Basic books, Inc. publishers, Nueva York]

—1983 *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, New York: Basic Books, Inc.

Garvin, David.

1993 "Crear una organización que aprende", Boston: *Harvard Business Review*, julio-agosto 1993, [versión original en inglés: "Building a learning organización"]

Gerth H.H. y C. Wright Mill (eds)

1961 *From Max Weber: Essay in Sociology*, pp. 221-224.

Guerrero-Orozco, Omar

1986 *La teoría de la administración pública*, HARLA. México. ISBN: 968-6034-70-6

Goleman, Daniel

—2003 *Emociones destructivas: Cómo comprenderlas y dominarlas*, Buenos Aires: Vergara, ISBN: 950-15-2283-0

—1999 *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*, Buenos Aires: Vergara, tr., de Elsa Mateo, ISBN: 950-15-1641-5.

—1999 *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires: Vergara, tr., de Edith Zilli, 2ª reimpresión de abril del 2000, ISBN: 95-015-1970-8

Gonzci, Andrew & Athanasou, James

1996 "Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia" en *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. SEP. CNCCL. CONALEP. México. 1996. También se encuentra editado por Editorial Limusa, 1996.

Gutiérrez Valdebenito (Omar)

[s.f.] ***La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del liderazgo Transaccional al Transformacional***. Chile. Armada de Chile, [s.f.]

Hackman, J. R. y Oldham, G. R.

1976 "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976.

Harmon, Michel y Mayer, Richard

1999 *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, México: Fondo de Cultura Económica, ©1999, 1.ª ed., en español, ISBN: 968-16-5750-0

Hayek, F. A.

1945 «The use of knowledge in society», *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.

Hedlung, G.

1994 «A model of knowledge management and the N-Form corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.

Hernández Sampieri (Roberto), Fernández-Collado (Carlos), Baptista Lucio (Pilar)

2006 *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill, 4ª edición, ISBN: 970-10-5753-8

Hersey, P. and Blanchard, K. H.

1999 ***Leadership and the One Minute Manager***, William Morrow.

Hessen, Johannes

1925 *Teoría del conocimiento, N.L.*, pub.: revista de Occidente, s.f., tr., de José Gaos.

Hollander, E.P.

1978 "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship". New York: Free Press.

House (Robert)

1971 «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, sept. 1971, pp. 321-338

Ibarra Almada, Agustín

2000: "Formación de recursos humanos y competencia laboral" en *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Cinterfor/OIT No. 149*, Montevideo, mayo-agosto de 2000, artículo se ubica entre p 95 a la p. 108.

Jiménez, Rocío Martínez.

[s.f.] "**Trayectoria y Liderazgo de la Mujer en la Empresa Familiar**", Universidad de Jaén, España, Dpto. de Administración de Empresas.

Johnson-Laird, Philip

Mental Models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness. Cambridge, UK: MIT Press

Johnson-Laird, Philip and Ruth Byrne

2000, *Mental Models Website: The Mental Model Theory of Thinking and Reasoning*, [en línea], Trinity College Dublin, School of Psychology

<http://www.tcd.ie/psychology/Ruth_Byrne/mental_models/theory.html>

[Consulta: 06 de mayo de 2007]

Jofré Vartanián, Arturo

1999 *Enfoques gerenciales modernos: Análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*, San José, Costa Rica: Ediciones Delphi. ISBN: 9968-9936-0-3

Kant, Manuel

1987 *Crítica de la razón pura*, México, Editorial Porrúa. ISBN: 968-432-373-5

Knight, F. H

1921 *Risk, Uncertainty, and Profit*, Nueva York: Hart, Schaeffer & Marxk.

Kravetz, Dennis J,

1995 *The Directory for building competencies*, Illinois, Kravetz Associates [671 Timber Ridge Drive, Bartlett, IL 60103], ISBN: 0-927764-00-8, 415 pp.

Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo

Comportamiento de las Organizaciones, Nueva York: McGraw-Hill - IRWIN, 3.ª ed., ISBN: 84-481-0849-3

Kinicki Angelo & Kreitner Roberto

2003, *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*, Nueva York, McGraw-Hill, Primera Edición, ISBN: 970-10-3969-6

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich

—2004 *Administración: Una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, tr., de Enrique palos Báez y Fco. Javier Dávila Martínez, 12ª edición, ISBN: 970-10-3949-7, [título original de la obra: *Management: A Global Perspective* by Koontz & Weihrich]

—1994 *Administración: Una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, 10ª edición, ISBN: 970-10-0353-5, [título original de la obra: *Management: A Global Perspective* by Koontz & Weihrich]

Kotter, J.

1987 *The leadership factor*. New York: Free Press

Kuhn, Thomas S.

—1962, *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, México: Fondo de Cultura Económica, 1.ª ed., en español, (FCE, México) 1971, 8.ª Reimpresión, (FCE Argentina), 2004, (título original: *The Structure of Scientific Revolutions* © 1962, University of Chicago, publicado por University of Chicago Press).

—1990 *Essays on self-reference*, Nueva York: Columbia University Press.

Landy, Frank J y Conte, Jeffrey M.

2005 *Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*, Nueva York: McGraw-Hill, ISBN: 970-10-4829-6

Landsberger, Henry A.

1958, *Hawthorne Revisited*, Ithaca, 1958.

Lau, J., & Shani, A.

1992 *Behavior in organizations: An experimental approach* (5th ed.). Homewood, IL: Irwin

Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W.

1967 *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Locke (E.A.) y Latham (G.P.)

1990 *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Englewood Cliff, N.J., Prentice Hall.

Leonard-Barton, D.

1995 *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Harvard business School, Boston Massachusetts.

Lenin, V.

1947 *The State and Revolution*, en *Essentials of Lenin*, 1947, pp. 164-178 y 197-210

Machlup, F.

—1967 «Theories of the firm: Marginalist, behavioral, managerial», *American Economic Review*, 57, pp. 201-220.

—1980 *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance*, vol. 1, New Jersey: Princeton University Press.

Maquiavelo, Nicolás

1996 *El Príncipe*, Bogotá, Panamericana Editorial. ISBN: 958-30-0071-X

Marelli Anne

2000: *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Documento Fotocopiado.

March, J.G. & Simon H.A.

1958 *Organizations*. John Wiley, Nueva York.

Marshall, A.

1890 *Principles of Economics*, Londres: MacMillan and Co., [hay versión en español de Aguilar, Madrid, 1948].

Martínez, M. Miguel

1989 *Comportamiento Humano*. México: Trillas.

Marx, Karl,

—1970 *Crítica de la Filosofía del estado de Hegel*, Grijalbo, México.

—1978, *El Capital*, Akal, Madrid.

Maturana, H.

1975 «The organization of the living: A theory of the living organization», *International Journal of Man-Machine Studies*, 7, pp. 312-332.

Maturana, H. y Varela, F. J.

1987 *The tree of knowledge*. Boston-Massachusetts: Shambhala

Mayo E.

—1933 *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, N.Y. 1933,

—1945 *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, 1945.

Mayo E. y Lombard G.F.

1944 *Teamwork and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California*, «Business Research Studies», número 32, Boston, 1944.

McClelland, D.C.

1965 «Towards a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, Mayo de 1965, pp. 321-333.

McClelland, D; Spencer, L y Spencer, S. M

—1992 *Competency Assessment Method*. History and State of the Art. Hay Group. Copyright 1992.

—1994 *Competency Assessment Method*. History and State of the Art. Hay Group. Copyright 1992.

Méndez Benavides, Jorge Róger

—2006 «Competencias profesionales en las organizaciones inteligentes», material de exposición en el **II Seminario de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC denominado: Desarrollo de competencias profesionales en un ambiente de cambio**. Montelimar, Managua, Nicaragua, 30 de septiembre de 2006.

—2005a Análisis del artículo Gestión del Conocimiento: una visión integrada del aprendizaje organizacional del Dr. Reinaldo Plaz Landaeta. San José, Costa Rica. Material no publicado aún y requisito del curso doctoral: Motivación, Decisión y Organización, UNED.

—2005b Análisis del Programa de Gestión del Conocimiento para el caso del Gran Banco del Este. San José, Costa Rica. Material no publicado aún y requisito del curso doctoral: Motivación, Decisión y Organización, UNED.

—2004 Proyecto Unión de Áreas Administrativas (PUAA) de la Dirección General Administrativa y Financiera del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, San José, Costa Rica. Ministerio de Hacienda.

Méndez Barrantes, Zayra

2005 *Aprendizaje y Cognición*. San José, Costa Rica: EUNED, 8.ª reimp., de la 1.ª ed.

Mertens, Leonard

1996 *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, 119 p. ISBN 92-9088-060-8

Michels, Robert

—1962 *Political Parties. A sociological Study of the Oligarchic tendencies of Moderne Democracy*, N.Y.

— 1949 *First Lectures in Political Sociology*, Minneapolis.

Mintzberg, Henry.

—1991 *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel Economía. Barcelona.

—1975 The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 4: 49-61

Mintzberg H., Raisinghani D., & Théorêt.

1976 The Structure of "Unstructured" Decision Processes, *Administrative Science Quarterly* 21, no. 2:246-75.

Morgan, Gareth

1986 *Images of Organization*, Sage Publications Inc., 504 pp., ISBN: 9781412939799

Mouzelis, Nicos

1968 *Organisation and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, London School of Economics.

Nadler, David A. y Tushman Michael L.

1999 *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*. Nueva York: Oxford University Press, © 1999, tr., María del Pilar Carril Villareal.

Nelson, R. R. y Winter S. G.

1982 *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA.: Belknap Press of Harvard University Press.

Nonaka, Ikujiro

1991 "La empresa creadora de conocimiento", Boston: *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1991, [versión original en inglés: "The knowledge-creating company"]

Nonaka, I. y Takeuchi, H.

1995 *The knowledge creating company*, Nueva York: Oxford University Press.

Novak, Joseph D.

—1998 *Conocimiento y Aprendizaje*, Madrid: Alianza Editorial., tr., Celina González, ISBN: 84-206-2901-4, [título original de la obra: *Learning, Creating and Using Knowledge, Concept Maps as Facilitate Tools in Schools and Corporations* by Lawrence Erlbaum Associates, Inc.]

—1977 *Teoría y práctica de la educación*, Madrid: Alianza Editorial.

Pareto, Vilfredo

1963 *The Mind and Society: A Treatise on General Sociology*, Nueva York, Dover Publications.

Parson, Talcott

1956 Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I & II, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 1 (June, 1956), pp. 63-85 and No. 2, (September, 1956) pp. 225-239 by Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Stable URL: <http://www.jstor.org/action/showBasicSearch>

Penrose, E.

1959 *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Oxford University Press.

Piaget, Jean

1974 *Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence*. Paris: HERMAN.

—1973 *Psicología de la inteligencia*, Buenos Aires: Editorial PSIQUE.

—1978 *Recherches sur la généralisation. Etudes d'Épistémologie Génétique XXXVI*. Paris: Presses Universitaires de France.

Pinchot, Gifford y Elizabeth

1996 *The Intelligent Organization*, San Francisco: Berret-Koehler Publisher, ISBN: 1-881052-98-2.

Plaz Landaeta, Reinaldo

2005a Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), "Gestión del Conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional", [en línea] Madrid, <reinaldo.plaz@uam.es> [consulta: 04 de nov., 2005]

Plaz Landaeta, Reinaldo y González Aure Néstor

2005b Plaz, Reinaldo, <reinaldo.plaz@uam.es> Universidad Autónoma de Madrid (UAM): [en línea] "LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO: Dinámicas de agregación de valor en la organización", Madrid, 2005, [consulta: 04 nov. 2005]. También lo puede conseguir: [en línea]:

<http://www2.mityc.es/esES/Servicios/Publicaciones/RevistaEconomiaindustrial/2005/357/>

Polanyi, Michael

—1958 *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.

—1966a *El Estudio del Hombre*, Buenos Aires: Editorial Paidós, versión castellana por Antonio Cucurullo, [título original en inglés: *The Study of Man* by The University of Chicago Press]

—1966b *The Tacit Dimension*, Londres: Routledge and Kegan Paul.

—1969 *Knowing and being*, Chicago: University of Chicago Press.

Popper, M. & Zakkai, E.

1994 **"Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance. An Analysis from an Organizational Psychology Perspective"**. En *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 15, Nº 6, pp. 3

- Porter (L.W.) y Lawler III (E.E.)
1968 *Managerial Attitudes and Performance*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Porter, Michael
1980 *Competitive strategy*, Nueva York: The Free Press
- Prahalad, C. K. y Bettis
—1986 «The dominant logic: a new linkage between diversity and performance», *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501.
—1995 “The dominant logic: Retrospective and extension”, *Strategic Management Journal*, 16 (1), pp. 5-14
- Robbins (Stephen)
—2004 *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson-Prentice Hall, 10ª edición, ISBN: 970-26-0423-0

—1995 *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversia y Aplicaciones* Prentice Hall, 6ta. Ed., ISBN: 968-880-036-8, capítulo 7.
- 1939 *Management and Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press 1939.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L.,
2000 “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*, 55, 68-78
- Salancik G. R. y J. Pfeffer
1978 “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design”, *Administrative Science Quarterly*, junio 1978, pp 224-53.
- Salmador Sánchez, María Paz
2004, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España MITYC [en línea]: “RAÍCES EPISTEMOLÓGICAS DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO: Estudio de sus dimensiones”. [Madrid] 2005,
<http://www2.mityc.es/es-ES/Servicios/Publicaciones/RevistaEconomiaIndustrial/2005/357/>
[Consulta: 03 nov. 2005]
- Schwaninger, Markus
—2009 *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, 2a ed., Springer, Berlin.
—2000 *Managing Complexity. The Path Toward Intelligent Organizations*. Systemic Practice and Action research, Vol.13, No. 2, 2000.
- Selznick, P.
1957 *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Nueva York: Harper & Row.
- Senge, Peter
1998 *La Quinta Disciplina*, Buenos Aires: Granica.
- Senge Peter; Roberts Charlotte; Ross Richard; Smith Bryan; Kleiner Art.

2004 *La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires: Granica, ISBN: 950-641-421-1

Sierra Bravo, Restituto

1988 *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*, Madrid: Paraninfo, ISBN: 84-283-1612-0

Simon, H. A.

—1976 *Administrative Behavior*, Nueva York, The Free Press, 3rd edition, 1976.

—1955 *Recent Advances in Organization Theory*, en *Research frontiers in Politics and Government*, Brookings Lectures, Brookings Institution, 1955.

—1957 *Models of man*: Nueva York: Wiley.

—1968 *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MA. MIT Press.

Skinner, B.F.

1938 *The Behavior of Organism*, Nueva York: Appleton-Century-Croft.

Sociedades Bíblicas Unidas

1997 *La Santa Biblia*, Corea, Sociedades Bíblicas Unidas, [antigua versión de Casiodoro de Reina 1569, revisada por Cipriano de Valera 1602].

Spencer, Jr., McClelland David and Spencer S. M.

1992 *Competency Assessment Method*. History and State of the Art. Hay Group.

Spencer. L. M. & Spencer, S. M.

1993 *Competence at work*, John Wiley & Sons.

Stamps, D.

1997 «Communities of practice: learning is social. Training is irrelevant?», *Training*, vol. 34, No. 2, pp. 35-41.

Sternberg, R.J.

—1992 «Un esquema para entender las concepciones de la inteligencia», artículo en: Sternberg, R.J. & Detterman, D.K. *¿Qué es la inteligencia?* Madrid. Ediciones Pirámide S.A. 1992, en la página 19-34.

—1997 **Successful Intelligence**. New York: Plume

—1999 The theory of successful intelligence. *Review of general Psychology*, 3: 292-316

—2002 Creativity as a decision. *American Psychologist*, 57 (5): 376.

Sternberg, R.J. & Detterman, D.K.

1992 *¿Qué es la inteligencia?* Madrid. Ediciones Pirámide S.A.

Taylor, Frederick

1945 *The Principles of Scientific Management*, N.Y.

Thorndike, E. L.

1913 *Educational Psychology: The Psychology of Learning*. Vol. II, Nueva York: Columbia University Teachers College.

Toffler Alvin y Heidi

- 1998 *El Cambio de Poder*, Nueva York: Plaza & Janes.
- 1996 *La creación de una nueva civilización: La política de la tercera ola*, Barcelona: Plaza & Janes, tr., al español de Guillermo Solana Alonso, ISBN: 84-01-45101-9

Tichy y Devanna, M.A.

1986 *The Transformational Leader*, Nueva York, John Wiley & Sons,

Vargas, F; Casanova, F; Montanaro, L.

(2001): *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*, Montevideo, Cinterfor, 130 pp.

Vargas Zúñiga, Fernando

(2004): *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor, [papeles de la oficina técnica, No. 13], página 122. 135 pp.

Valles Martínez, Miguel

1997 *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid, Editorial Síntesis, ISBN: 84-7738-449-5.

Vigotsky (Lev),

2000, *El Desarrollo de los procesos psicológicos superiores*, Barcelona, Editorial Crítica, ISBN: 84-8432-046-4. Traducción castellana de Silvia Furió.

Vroom (Victor)

1964 *Work and Motivation*, Nueva York, John Wiley & Sons.

Vroom (Victor), Yetton (P.W.)

1973 *Leadership and Decision Making*, (Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press.

Wei Choo, Chun

1999 *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, México, Oxford University Press, ISBN: 970-613-447-6.

Weick, K. E.

1995 *Sensemaking in organizations*, Massachusetts: Reading.

Weber, Max

—1947 *The Theory of Social and Economic Organization*, traducción por A. Henderson y T. Parson.

—1954 *On Law in Economy and Society*, M. Rheinstein (ed.), Cambridge, Mass., 1954, p. 221

—1968 *Economy and Society*, Guenter Roth y Claus Wittich (comps), University of California Press.

—1975 *Política y Ciencia*, Buenos Aires Argentina, Editorial la pléyade, 143 pp.

—2000 *¿Qué es la burocracia?* Ediciones elaleph.com, ©2000.

White, W.F.

- 1946 *Industry and Society*, N.Y. 1946.
- 1951 *Patterns of Industrial Peace*, N.Y., 1951.
- 1956 *Human Relations Theory*, *Harvard Business Review*, 1956.
- 1959 An Interaction Approach to the Theory of Organization, en M. Haire, ed., *Modern Organization Theory*, N.Y. 1959.

Woodrow, Ralph

- 1981 *Babilonia, misterio religioso antiguo y moderno*, Evangelistic Association, California, ISBN: 84-599,5994-5

Yukl, G.

- 1989 Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15: 251-289

Zaleznik, A.

- 1997 Manager and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78.

Zwell, Michael

- 2000 *Creating a Culture of Competence*, New York, John Wiley and Sons, Inc., ISBN: 0-471-35074-5, 344 pp.

ANEXOS

Anexo No. 1: Contenido de las categorías de análisis de las obras estudiadas.

1.1. Artículo: “La gestión del conocimiento organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización”. Plaz Landaeta, Reinaldo y González Aure, Néstor, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2005.

Categoría: Gestión del conocimiento
<ol style="list-style-type: none"> 1) Es una forma innovadora de agregar valor y de impactar el negocio. 2) Es una visión abierta y sistémica de los procesos organizativos. 3) Los conocimientos se transmiten y asimilan por la interacción, relaciones y procesos de colaboración. 4) Los procesos y los sistemas de gestión de la información facilitan la creación de espacios de intercambio y conformación de redes virtuales de colaboración, todo lo cual gestiona el conocimiento. 5) El conocimiento está relacionado con los modelos mentales del individuo. 6) El conocimiento es individual y organizativo. 7) Los flujos de conocimiento se producen después de las interacciones de los individuos. 8) Las bases de datos y los repositorios de información deben estar vinculados a la cadena de valor.

Categoría: Burocracia
<ol style="list-style-type: none"> 1) Las redes de trabajo se superponen a las estructuras jerárquicas de mando. 2) Los autores de conocimiento exponen sus criterios e intercambian sus conocimientos en espacios de colaboración superpuestos a las estructuras de mando jerárquicas. 3) La organización debe valorar qué tipo de estructura organizativa le permite sacar mayor provecho a la estrategia; en consecuencia, el cambio de la estructura organizativa, es un aspecto que debe analizarse desde la perspectiva de la asimilación y gestión del conocimiento.

Categoría: Organización Inteligente
<ol style="list-style-type: none"> 1) La organización produce dinámicas de agregación de valor cuando se les suministra un contexto a los procesos de conocimiento. 2) La inteligencia de la organización es una dimensión de los procesos organizativos. 3) La organización es un sistema de relaciones y conexiones, el cual permite que los individuos interactúen. 4) La organización debe contar con estructuras de soporte para los procesos de interacción sujeto-sujeto, sujeto-sistema, sistema organizativo-sistema organizativo. 5) Las estructuras organizativas estimulan las interacciones; las interacciones producen los flujos de conocimiento; los flujos de conocimiento crean la memoria de conocimiento de la organización y las memorias de la organización crean las rutinas de comportamiento organizativo. 6) Los espacios de intercambio de la organización inteligente se basan en redes de colaboración y en comunidades virtuales. 7) Los espacios de intercambio propician conductas innovadoras y creativas alrededor de problemas y situaciones; fomentan la participación y la captura de aportaciones. 8) Los espacios de intercambio deben ser sencillos y accesibles.

- 9) La organización debe tener una gestión participativa, auto-empoderada, con mecanismos centralizados y descentralizados en la toma de decisiones.
- 10) La organización debe poseer una cultura de colaboración, innovación y excelencia.
- 11) La organización debe combinar estructuras formales e informales.

Categoría: Motivación

- 1) El individuo debe estar motivado para aprender.
- 2) Los intercambios debe basarse en los intereses individuales, y centrados en las necesidades de aprendizaje.
- 3) Los estímulos motivaciones se asocian directamente con el autor del conocimiento, creando con ello reconocimiento.
- 4) La motivación de los individuos se fundamenta en el mutuo beneficio que se produce entre los agentes que intercambian conocimiento.
- 5) La motivación se basa en las comunidades de práctica de intercambio de conocimientos.

Categoría: Aprendizaje

- 1) Cada individuo define sus propios patrones de comportamiento asociados a los procesos de captura, asimilación, aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos.
- 2) Los comportamientos individuales son el cimiento de la expresión colectiva de la organización.

Categoría: Competencias

- 1) Innovación y articulación en modelos y sistemas de la organización para diferenciar y posicionar competitivamente a la empresa en los mercados.
- 2) Se requiere desarrollar capacidades de socialización, para que los procesos de aprendizaje se manifiesten.
- 3) La competencia de la socialización puede llevarse a cabo por medios virtuales.
- 4) La confianza y la transparencia son dos competencias que sustentan la gestión del conocimiento, sin esas competencias no se puede generar el intercambio de conocimiento de mutuo beneficio.
- 5) Las competencias para la solución de problemas de la organización, se forman gracias a cuatro tipos de enfoques dominantes de gestión del conocimiento: Enfoque de contenidos, enfoque de capacidades, enfoque de colaboración y enfoque de procesos formales de trabajo.
- 6) Competencias desiderativas: calidad, orientación a procesos, gestión del cambio, gestión por competencias, comunicación, organización del trabajo, técnicas de gestión e interrelaciones.

Categoría: Liderazgo

- 1) Se deben inducir conductas, propiciar comportamientos y estimular procesos para que el individuo aprenda.
- 2) El liderazgo debe estar orientado hacia personas primeramente y luego hacia los resultados.

1.2. Artículo: "Intelligent Leadership: A leadership framework for the 21st Century".
 Autor: Pentti Sydänmaanlakka. Universidad de Tecnología de Helsinki, 2003.

Categoría: Gestión del Conocimiento

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No aborda la categoría. |
|---|

Categoría: Burocracia

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) La burocracia es un obstáculo para el liderazgo de cambio y desarrollo. 2) La burocracia utilizó a un tipo de trabajador: el trabajador industrial. 3) Si los subordinados son exitosos, el liderazgo es eficiente. 4) Uno de los cambios pasa de organizar jerarquías a organizar comunidades. 5) Un cambio es pasar de soportar y defender la burocracia a repeler y rechazar la burocracia. 6) La organización mecánica tiene sus raíces en el paradigma mecánico de Isaac Newton, son organizaciones newtonianas, su objetivo es el control total de las operaciones y del ambiente donde operan. |
|---|

Categoría: Organizaciones Inteligentes
--

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) La eficiencia de la organización gira en torno a la calidad de la dirección de personas. 2) La organización del Siglo XXI utiliza un tipo de trabajador: el trabajador inteligente. 3) La organización del Siglo XXI opera en medio de un mundo caótico, donde la velocidad y la complejidad de los eventos supera la capacidad de comprender el cambio analíticamente. 4) La organización inteligente necesita al trabajador inteligente, el cual se define como el creador y usuario de conocimiento. 5) En la organización inteligente, la diferencia entre gerente y trabajador no tiene mucho sentido, dado que el trabajador inteligente posee en su mente el principal activo, el conocimiento; es suficiente con estar cerca de él y monitorearlo. 6) La organización debe cambiar de enfoque, de máquina a sistema abierto, de búsqueda del crecimiento y la eficiencia a la búsqueda de la sostenibilidad y el bienestar. 7) La organización inteligente es capaz de balancear eficiencia, aprendizaje y bienestar. 8) La organización inteligente caracteriza: a los valores y a la cultura como un sueño ideal, la necesidad primaria es la auto-renovación, la inteligencia es usada como herramienta espiritual para suministrar significado, la comunicación es un tipo de diálogo, el rol de los seguidores es la auto-gestión, la lectura de los seguidores es la independencia, el método de trabajo en equipo son los equipos auto-dirigidos, el bienestar total se encuentra en el estado espiritual, el estilo del liderazgo es el empoderamiento. 9) La organización con estructura orgánica tiene por objetivo manejar y abordar el cambio mediante un balance entre organización y ambiente, sus raíces están en los trabajos de la teoría de sistemas de Ludwig von Bertalanffy. 10) La organización dinámica encuentra en la turbulencia y el caos, una fuente de innovación de renovación, sus raíces están en los trabajos de la teoría del caos de Edward Lorenz. 11) La organización inteligente es mecánica, orgánica y dinámica al mismo tiempo. |
|---|

Categoría: Motivación

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No aborda la categoría |
|--|

Categoría: Aprendizaje

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) La organización inteligente es capaz de renovarse continuamente, anticipar los cambios y aprender rápido. |
|--|

Categoría: Competencias
<ol style="list-style-type: none"> 1) El líder del siglo XXI requiere de razonamiento analítico, inteligencia emocional e inteligencia espiritual. 2) Persuasión, influencia e interacción, para suspender el pensamiento personal, escuchar al otro y aprender de él o ella. 3) Interacción no coercitiva, si fuera coercitiva estaríamos bajo autoridad, poder e influencia dictatorial. 4) Orientación a los resultados. 5) Relaciones interpersonales.

Categoría: Liderazgo
<ol style="list-style-type: none"> 1) El liderazgo inteligente crea y desarrolla una visión inspiradora, crea una visión conjuntiva con los equipos de trabajo de la organización. 2) El liderazgo es más que una ciencia y consiste en pequeños actos. 3) El liderazgo puede ser explicado como un conjunto de competencias. 4) Los tipos de liderazgo actuales, hasta el transformacional, son tipologías que fueron útiles para la era de la organización industrial, no para la era de la organización post-industrial, la que requiere de trabajadores inteligentes. 5) La física cuántica, los sistemas auto organizados y la teoría del caos suministran un nuevo paradigma, el paradigma constructivista, en oposición al paradigma del comportamiento, el cual suministra una fuente interesante de perspectivas para el liderazgo. 6) La complejidad de nuestro tiempo obliga al liderazgo a tratar al trabajador en tres escenarios, a saber: a nivel racional para el manejo de objetivos, a nivel emocional para el manejo de las emociones y a nivel espiritual para el manejo del significado. 7) El liderazgo inteligente está basado en el paradigma post-industrial. 8) El liderazgo inteligente se basa en la teoría de sistemas y en el pensamiento sistémico; es decir, en lugar de ver causa-efecto lineal, observa interrelaciones, observa procesos de cambio en lugar de fotografías fijas.

1.3. Artículo: *"Synergy Leadership in Quantum Organization"*. Autores: Dale Deardorff y Greg Williams. Fesserdorff Consultants and University of DeVry, Keller Graduate School of Management, Naperville, Illinois, United States of America, 2006.

Categoría: Gestión del Conocimiento
<ol style="list-style-type: none"> 1) El Modelo Mental de Pensamiento Cuántico gestiona el conocimiento, trabajando mancomunadamente con el Modelo de Mental de Interconexiones y Fluidéz. 2) El pensamiento cuántico consta de cuatro pasos: <ol style="list-style-type: none"> a) En el primer paso denominado Ruptura del Paradigma Dominante, el individuo trabajando en equipo, percibe la realidad, se percata de la existencia de una inconsistencia en el modo de pensar dominante, lo anterior dispara un nuevo proceso, elemento, componente o característica que en el actual modo de comprender y pensar la realidad no se hallaba, lo cual causa un sentimiento de incomodidad caótica. b) El segundo paso se denomina Reconocimiento de Paradigma: el reconocimiento de paradigma consiste cuando el viejo paradigma y el nuevo paradigma son mentalmente yuxtapuestos, juntos intuitivamente, proporcionando la indicación de que algo diferente debe pasar. Esto podría ser visto como el borde o el principio de un cambio de paradigma. c) El tercer paso se denomina Reorganización de Paradigma: es el proceso mental de

evolución cognoscitiva, replanteamiento y aceptación de un nuevo modo de pensar. Este nuevo modo de pensar es construido sobre posibilidades y nuevas alternativas.

- d) El cuarto paso se denomina Auto Transformación: consiste en un cambio profundo de pensamiento y conciencia que conduce a la auto- transformación. Esto casi parece al reajuste del reloj cognoscitivo, de modo que el caos creado por el rasgón de paradigma haya sido resuelto y una nueva orden está temporalmente en el lugar.

Categoría: Burocracia

- 1) La organización newtoniana es la organización burocrática, la cual abraza la certeza y la previsibilidad. Son típicamente jerárquicas en la estructura, con el poder que emana de la cumbre, y autoridades que ejercen el control en cada nivel. Tienden a ser pesadamente oficinescas y ligadas a la normativa, son necesariamente inflexibles y son manejadas como si las partes individuales organizaran el todo.

Categoría: Organizaciones Inteligentes

- 1) La organización inteligente es la organización cuántica, la cual se caracteriza por poseer una capacidad organizativa de crear una atmósfera de confianza, seguridad, y un sentido de pertenencia que permite el aprendizaje introspectivo y organizativo continuo y la alineación de valores personales de comportamiento.
- 2) La organización cuántica crea una atmósfera llena de confianza, seguridad y un sentido de pertenencia, alinea el comportamiento del personal a los valores, al comportamiento que genera integridad, convirtiendo el fracaso en el éxito, posee una comunicación positiva, directa, responsable, es flexible cambiando proyectos que no trabajan a proyectos que hacen y guardan el equilibrio personal por ajustes en pensamientos, sentimientos, y comportamiento
- 3) Los resultados de la organización cuántica son espíritu y visión, valores compartidos, diálogo positivo y comunicación, confianza y valor personal, y el aprendizaje cuántico de doble espiral.
- 4) La organización cuántica posee seis puntos de interconexión dinámica y tres niveles de interacción. Los seis puntos de interconexión son: confianza, pensamiento en conjunto, dialogo, espíritu, aprendizaje y valores. Los tres niveles de interacción son: el yo individual, los seis puntos de interconexión dinámica y el líder. Al punto donde interceptan los tres niveles de interacción se le denomina Nodo Cuántico –ver figura que aborda la conjetura de trabajo-, es el punto donde se produce la innovación, la renovación y las nuevas ideas en la organización.
- a) El yo: Es la persona individual, única, quien es consciente de su propia identidad o un aspecto de la personalidad de alguien, especialmente percibida por los demás miembros. Es quien hace un viaje dentro de la organización cuántica.
- b) Espíritu: Una característica que se manifiesta en el Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez.
- c) Confianza: Una característica que se manifiesta en el Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez
- d) Pensar en Conjunto: Una característica del Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez, que demuestra la escucha profunda de otros puntos de vista, la exploración de nuevas ideas y perspectivas buscando los puntos del acuerdo. Esto permite el Pensamiento Lateral, trayendo asunciones no examinadas. El proceso por lo general gira alrededor de una pregunta apremiante que debe ser dirigida, más bien que un problema que puede ser eficazmente solucionado. Un problema tiene que ser solucionado; una pregunta no puede ser solucionada, pero puede ser experimentada y, de aquella experiencia, un entendimiento común puede resultar en que se abre un camino aceptable a la acción. El proceso colectivamente explora una pregunta,

<p>pesando las fuerzas y las debilidades de los puntos alternativos.</p> <p>e) Diálogo: Una característica del Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez, el cual demuestra que los individuos de diferente modo de pensar se encuentran como iguales, para explicar y explorar sus creencias y prácticas juntos. El objetivo no es la conversión o ganar prosélitos; es mejorar el entendimiento, el respeto mutuo, y el crecimiento personal buscando el entendimiento mutuo y la armonía; como la música, refleja una sinergia de perspectivas que incluye y supera la contribución de cada participante.</p> <p>f) Valores: Una característica del Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez, que demuestra las creencias de una persona o grupo social en el cual ellos tienen una inversión emocional (para o contra algo).</p> <p>5) La organización debe moverse de un modelo newtoniano a un modelo cuántico; de un ambiente sin cambios a un ambiente caótico. La mezcla del yo individual con las seis características del modelo, comprenden el modo de pensar y capacidades individuales requeridas hacer una transformación en la organización cuántica.</p> <p>6) Ninguno de los caminos de los seis rasgos interconectados es el camino incorrecto – ellos se mueven todos juntos, evolucionando y creciendo con la empresa en una experiencia positiva.</p>
--

<p>Categoría: Motivación</p> <p>1) La gente se motiva gracias a que la organización dispone de un ambiente caracterizado por la confianza, por la colaboración abierta, con tiempo disponible para pensar, y sistemas y estructuras que recompensan el funcionamiento en conjunto (a diferencia de contribuciones individuales), esperando alcanzar las ventajas que suministra la sinergia. La anti-motivación es esperar que se produzca la sinergia en un ambiente seco.</p>
--

<p>Categoría: Aprendizaje</p> <p>1) Aprendizaje de doble lazo o bucle, el cual acontece cuando los miembros de la organización responden a los cambios del entorno y del dintorno de la organización, detectando errores que son corregidos para mantener las características centrales de la teoría en uso.</p> <p>2) Aprendizaje: Una característica que se manifiesta en el Modelo Mental de Interconexiones y Fluidez, que modifica el comportamiento personal o la tendencia de una conducta, proceso o experiencia de ganancia de conocimiento o habilidad.</p> <p>3) El movimiento de aprendizaje es autodidáctico y tiene que ser abrazado por cada individuo en la empresa.</p>

<p>Categoría: Competencia</p> <p>1) La mezcla de competencias la cual debe poseer el sujeto que trabaja en una organización cuántica son: confianza, pensamiento compartido, diálogo, espíritu, aprendizaje y valores.</p> <p>2) Confianza: la inclusión en la práctica de un sentido de franqueza, conciencia de sí mismo y coraje Personal.</p> <p>3) Pensamiento compartido: la capacidad de reforzar totalmente la sinergia y pensamiento exponencial, es la realización de capacidades más el valor de salida [ideas] por pensamiento colectivo y solución de problemas.</p> <p>4) Aprendizaje de doble bucle, es decir, aprendizaje cuántico.</p> <p>5) Diálogo cooperativo: un conocimiento abierto en comunicación, una auto presencia y la capacidad de moverse por paradigmas.</p> <p>6) Espíritu: una visión que es perceptible, el entendimiento del equilibrio personal y la práctica de la gestión.</p> <p>7) Valores: una perspectiva de propiedad, basada en valores positivos establecidos desde la</p>

<p>integridad, no puesta en duda, mi responsabilidad para con los demás miembros.</p> <p>8) Perspicacia: Agudeza y penetración de la vista, del ingenio y del entendimiento.</p> <p>9) Preferencias de pensamiento: Resultados de la prueba denominada “dominancia cerebral” con cuatro cuadrantes: Frontal izquierdo: analítico. Posterior izquierdo: Planificador. Frontal derecho: Innovador. Posterior derecho: Sentimental.</p> <p>10) Creatividad: Fenómeno mental humano, basado en el despliegue de divergencia y convergencia habilidades cognoscitivas e instrumentos conceptuales, que por su parte, pueden originar y desarrollar la innovación, la inspiración, o la perspicacia.</p>
--

Categoría: Liderazgo
<ol style="list-style-type: none"> 1) El liderazgo es sinérgico. La sinergia es el proceso de interacción donde dos o más agentes combinan efectos, el efecto particular resultante es mayor que la suma de sus efectos individuales. 2) El liderazgo sinérgico es el fenómeno por el cual, la combinación de los efectos de las interacciones de los individuos de la organización, sean líderes o trabajadores creando valor, exceden la suma de sus efectos individuales. 3) El líder sinérgico: Es la persona con la habilidad de ayudar a diversos grupos de personas para trabajar juntos en productividad, con armonía sinergizada por los movimientos de pensamiento. 4) Liderazgo: es una relación recíproca donde el líder y los seguidores alcanzan el éxito por inspiración bilateral, mediante el establecimiento y logro de metas grupales y visiones compartidas. 5) El líder puede ejecutar su trabajo por medios virtuales o disperso de la empresa, pero interconectado. 6) Hay que pasar de los modelos de liderazgo autocrático y jerárquico a modelos de liderazgo de servicio o tutelaje. 7) El liderazgo pasa a tutelar el capital intelectual, el talento y las relaciones que suministran valor agregado. 8) El liderazgo de servicio posee diez características: Escucha receptiva, empatía, relaciones humanas saludables, auto-conciencia, persuasión, conceptualización, previsión, tutelaje, compromiso de crecimiento con la gente y construcción de comunidades.

1.4. Artículo: “*Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations*”.
 Autor: Markus Schwaninger. University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.

Categoría: Gestión del Conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No suministra información

Categoría: Burocracia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No suministra información

Categoría: Organizaciones Inteligentes
<ol style="list-style-type: none"> 1) La organización inteligente es aquella que lidia con la complejidad, la variedad y la multiplicidad de situaciones y ambientes, y constituye el núcleo de la organización cibernética. La cibernética es el estudio de las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos y los de las máquinas; y en particular, el de las aplicaciones de los mecanismos de regulación biológica a la tecnología. 2) La atenuación y la amplificación es la forma mediante la cual la organización inteligente

controla e interactúa la multiplicidad y variedad de sistemas donde opera. Este enunciado se suministra para abordar el teorema cibernético de Ross Ashby (1956) “sólo la variedad absorbe la variedad”, de modo que los instrumentos que posee la organización para abordar la complejidad deben ser variados.

- 3) La organización inteligente enfrenta dos tipos de variedad: la variedad a nivel de subsistema, la cual resuelve en forma autónoma los problemas, y la variedad residual, la que no resuelve los problemas en forma autónoma; esta es la variedad que la gerencia de la organización debe abordar, dado que la organización por sí sola no puede con el contenido de la variedad residual.
- 4) Los tres tipos de atenuación-amplificación que aplica la organización inteligente son: la cognitiva, estructural e interaccional.
- 5) El Modelo para el Control Sistemico de la organización inteligente cuenta con tres dimensiones de competitividad organizacional:
 - a) La primera denominada **Legitimidad** [cumplir el propósito de servir a una comunidad]: Aplica en el nivel lógico denominado **Normativa Gerencial**, las variables de control a este nivel son: identidad y visión, sistema ético, sistema dinámico., sistema estructural y sistema de cultura, sus metas son la viabilidad y el desarrollo de la organización.
 - b) La segunda denominada **Efectividad** [hacer las cosas correctas]: Aplica en el nivel lógico denominado **Estrategia Gerencial**, las variables de control son: centro de competencias, problemas del cliente, solución de problemas, substitución tecnológica, factores claves del éxito, posición competitiva, posición colaborativa, sus metas son descubrir y fomentar el valor potencial de la organización
 - c) La tercera se denomina **Eficiencia** [hacer las cosas correctamente]: Aplica en el nivel lógico denominado **Operación Gerencial**, las variables de control son: beneficios para el cliente, utilidades, flujo de caja, valor de la compañía, beneficios sociales, beneficios ecológicos. Su meta radica en crear valor real.
- 6) La complejidad para la organización inteligente se encuentra en lograr las tres metas en las tres dimensiones competitivas.
- 7) Las organizaciones están en continuo cambio, prueba de eso es que si la organización no puede suministrar beneficios al cliente externo, cambia en términos estructurales, económicos y jurídicos, para constituir una nueva entidad que sí pueda hacerlo.
- 8) La inteligencia de una organización se manifiesta en el comportamiento, pero es dependiente de requisitos previos estructurales, que permiten y generan tal comportamiento. La Cibernética Organizativa concibe la tarea de dirección en términos de enfrentarse con la alta variedad. Entonces, uno de sus principios radica en cómo una organización debe ser estructurada para llevar a cabo su auto-control y su auto-desarrollo posible.
- 9) El Modelo Sistema Viable de la organización inteligente, está compuesto por cinco subsistemas:
 - a) Subsistema 1: Capacidad auto regulatoria y autónoma para adaptarse al ambiente, optimizar y hacer negocios. Esta capacidad reside en las unidades de la organización. Este subsistema está en interacción continua con la realidad del contexto, donde opera la organización
 - b) Subsistema 2: Capacidad de atenuación y de amplificación para moderar oscilaciones, coordinar actividades. Esta capacidad reside en las plataformas de información, en las unidades de servicio al cliente, y en la coordinación de equipos y patrones de comportamientos.
 - c) Subsistema 3 [A y B]: Subsistema 3 A: Capacidad de establecer un holismo favorable entre las unidades de la organización, para el logro de sinergias y para el reparto de los recursos. Esta capacidad reside en la gerencia corporativa. Subsistema 3 B: Capacidad para investigar y validar la información que fluye en los sistemas. Esta capacidad reside en la auditoría, las encuestas y en los estudios especiales.

- d) Subsistema 4: Capacidad de abordar el futuro, sobre todo el largo plazo, y con el ambiente exterior total, es la capacidad de diagnóstico y de modelo de la organización en su ambiente. Esta capacidad reside en el desarrollo corporativo, en la estrategia, en la investigación, y la mayor parte en la dirección de conocimiento).
- e) Subsistema 5: Capacidad de equilibrar perspectivas presentes y futuras así como internas y externas; moderación de la interacción entre Sistemas 3 y 4; la averiguación de la identidad de la organización y su papel en su ambiente; encarnación de valores supremos, reglas y normas — la moral del sistema. Esta capacidad reside en la dirección normativa.
- 10) La organización inteligente posee el denominado Modelo de Sintegridad de Equipos, el cual es un marco estructural para generar cohesión y sinergia en grupos más grandes de individuos, o animar la transformación de meros conjuntos de individuos con intereses similares, en organizaciones con sus propias identidades. Inventado por Stafford Beer (1994).
- 11) El Modelo de Sintegridad de Equipos es un modelo holográfico para organizar procesos de la comunicación de una forma no jerárquica, que puede ser matemáticamente óptima para auto dirección de sistemas sociales. Basado en la estructura de poliedros, es sobre todo conveniente para realizar estructuras orientadas por equipos, y para apoyar procesos de planificación, generación de conocimiento, e innovación en ambientes turbulentos.
- 12) La formación de redes por personas que están relacionadas por intereses mutuos es una manifestación de la sociedad de conocimiento y una respuesta estructural a desafíos de nuestro tiempo. Un **infoset** es un grupo de individuos [hasta 30] que comparten una preocupación común; están en la posesión de información pertinente o conocimiento relacionado con las cuestiones neurálgicas, y quienes tienen la voluntad (y con la mayor probabilidad también el entusiasmo) para abordar las diversas situaciones que intranquilizan a la entidad.
- 13) El modelo de Sintegridad de Equipos suministra el marco estructural para la interacción sinérgica de un infoset, que se establece para lograr una integración de temas en múltiples perspectivas, hacia un cuerpo compartido del conocimiento.
- 14) El término Sintegridad resulta de una combinación de sinergia e integridad extensible. La sinergia es el caso en el cual la interacción o la cooperación de dos o más agentes producen un efecto combinado; mayor que la suma de sus esfuerzos individuales. La integridad extensible es la fuerza estructural proporcionada por la tensión, a diferencia de la compresión.
- 15) Un infoset de 30 personas, por ejemplo, puede organizarse según la estructura de un icosaedro, el más complejo de los poliedros regulares; mientras para grupos de personas más pequeños, se encuentran estructuras basadas en otros poliedros. Cada miembro de infoset de 30 miembros es representado por un borde en el icosaedro. Cada vértice significa un equipo de cinco jugadores (cinco bordes) influyendo en un tema; en un icosaedro, hay 12 vértices que serían marcados por colores diferentes en una Sintegración. Por lo tanto, considerando la geometría, cada participante cuando un jugador o actor está relacionado por su borde a dos equipos diferentes. Sra. Red-Yellow, por ejemplo, pertenece a los equipos (vértices) Rojos y Amarillos. Al mismo tiempo, ella actúa como un crítico a otros dos equipos (por ejemplo, Negro y Plata, que son siguientes vecinos. Esto significa que cada equipo consta de cinco jugadores y cinco críticos. Los 30 agentes realizan un total de 120 papeles (30 veces dos papeles como un jugador y dos como un crítico).
- 16) La organización inteligente se estructura en el marco de tres modelos cibernéticos: el Modelo para el Control Sistémico, el Modelo de Sistema Viable, y el Modelo de Sintegridad de Equipos. La proposición es que un uso combinado de estos modelos, dirigidos por el marco sugerido, permite una respuesta más eficaz a situaciones complejas.

- 17) El modelo integrado para la organización inteligente se denomina: Estructura para Organizaciones Inteligentes. Esta precitada estructura adquiere la forma de un triángulo equilátero, donde cada uno de los tres vértices constituye uno de los modelos, ubicándose en el centro del triángulo, la identidad de la organización.
- a) En un vértice se aprecia el Modelo para el Control Sistémico, cuyo propósito es suministrarle **ordenación a las actividades** de la organización en sus tres dimensiones de valor: 1) la dimensión de factibilidad para la creación de valor, denominada *normativa gerencial*, 2) la dimensión para la potenciación de creación de valor, denominada *estrategia gerencial*, 3) la dimensión para la materialización de creación de valor, denominada *operación gerencial*. Se ocupa de rediseñar el perfil de la entidad, de revisar los principios, las metas y las reglas; se ocupa de establecer y desarrollar las competencias de la organización y de reconfigurar y renovar las actividades de la empresa.
 - b) En otro vértice se aprecia el Modelo de Sistema Viable, cuyo propósito es suministrarle **ordenación a la estructura** de los procesos sistémicos de la organización; este modelo se conforma de cinco subsistemas previamente explicados. Este modelo se ocupa de los cambios estructurales, el rediseño de los procesos y de los sistemas de gerenciamiento; se ocupa de la gestión de recursos y de la rotación del personal.
 - c) En el otro vértice se aprecia el Modelo de Sintegridad de Equipos, cuyo propósito es suministrarle **ordenación al comportamiento** de la organización; este modelo es el que se ocupa de rediseñar los modelos de exploración mental y de comunicación; se ocupa de revitalizar las competencias de los individuos y de los equipos; se ocupa de empoderar a la gente y de energizar los equipos por medio de acciones conjuntas y cohesionadas.
 - d) En el centro del triángulo se aprecia la ética organizacional, la identidad corporativa y la visión empresarial, estos tres aspectos son los que en forma continua están siendo objeto de cambio paradigmático.

Categoría: Motivación

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No suministra información. |
|--|

Categoría: Aprendizaje

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No suministra información. |
|--|

Categoría: Competencia

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Adaptarse a las situaciones que están cambiando. 2) Influir y dar forma al ambiente. 3) Reconfigurar los campos de juego o escenarios de acción. 4) Contribuir con la sostenibilidad de los conjuntos amplios donde opera. |
|--|

Categoría: Liderazgo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No suministra información. |
|--|

1.5. Libro: *The Intelligent Organization*. Autores: Gifford Pinchot & Elizabeth Pinchot.
Johns Hopkins University. Stanford University. University of Oregon.

Categoría: Gestión del Conocimiento

- 1) La organización inteligente crea un ambiente rico en información, retroalimentación, consejería y medición, pequeños grupos aprenden a manejar sus muchas conexiones que poseen con otros dentro y fuera de la organización, lo cual crea entre ellos mismos una red de trabajo inteligente, flexible y en evolución.
- 2) La gerencia de la organización inteligente mantiene a los empleados actualizados con reportes de las siguientes materias:
 - a) Resultados financieros detallados.
 - b) Medidas corrientes de productividad.
 - c) Necesidades de los consumidores y deseos de los consumidores.
 - d) Margen de participación en el mercado y noticias sobre nuevos competidores.
 - e) Las estrategias de la organización.
 - f) Detalle de cómo la estrategia se relaciona con las prioridades locales.
 - g) Estadística de alta calidad.
 - h) Estadísticas sobre la satisfacción del consumidor.
 - i) Nuevos productos y servicios en desarrollo.
 - j) Polución, desperdicios y costo de la energía.

Categoría: Burocracia

- 1) La burocracia es una estructura definida por una cadena de dominio y sumisión, la cual no le permite sobrevivir a los cambios que suceden y se manifiestan en el contexto.
- 2) General Motors, IBM y Sears, fueron maestros de la coordinación jerárquica y expertos en extraer obediencia de grupos masivos de empleados; ahora, las precitadas empresas luchan por reemplazar la burocracia con estructuras y procesos que reduzcan el rol de la jerarquía y motiven más la inteligencia, la colaboración y la auto-dirección.
- 3) La burocracia es inapropiada para el trabajo complejo de hoy, la servidumbre jugó su rol en las fábricas de trabajo en la etapa temprana de la Revolución Industrial. El trabajador sin habilidades desaparece en las naciones más industrializadas, dado que la mayoría de los trabajos dejaron de ser repetitivos.
- 4) La servidumbre funcionó para los terratenientes en la agricultura, sin embargo es una forma de control demasiado grotesca para la complejidad y sutilezas de la producción industrial. La burocracia es similar; funcionó para la producción en masa de mercancías, sin embargo produce organizaciones muy lentas e inflexibles para lidiar con los cambios de hoy.
- 5) La burocracia es un modelo de dirección simple para afrontar la multidimensional complejidad generada por la diversidad de consumidores, empleados, socios, proveedores y tecnologías.
- 6) La burocracia falla en hallar los cambios del contexto de la actualidad, porque desanima a los empleados para utilizar su nativa inteligencia y sociabilidad y para mejorar el área de la organización donde trabajan.
- 7) La burocracia es incompatible con los temas complejos de la realidad contextual, tal como la ecología, que requiere una inteligencia organizacional bien distribuida, de modo que nuevas formas de abordaje directivo se requieren para crear nuevas organizaciones.
- 8) La burocracia solicita respuestas simples y de corta visión en una era donde la anticipación interconectada y la dirección de largo plazo implican requerimientos para sobrevivir.
- 9) La burocracia es lenta para abordar el cambio global continuo y acelerado, el empuje

- ampliado de la tecnología y las comunicaciones; esto impide llegar a otros millones de personas.
- 10) La burocracia es un sistema que logra coordinaciones por confinamiento de personas, de modo que no queda oportunidad para mayores usos en el amplio rango de talentos de los empleados.
 - 11) La burocracia está estructurada como una pirámide, con un jefe absoluto en la cumbre quien divide todas las tareas de la organización y suministra responsabilidad para cada subtarea a cada subjefe, quien a su vez divide las responsabilidades aún más hasta el fin, y así a través de una cadena de mando inquebrantable de subjefes, que tiran hacia abajo a cada empleado.
 - 12) En la burocracia, cada jefe y subjefe de la cadena de mando ha suministrado un monopolio absoluto de poder sobre cada tarea o función, razones por las cuales se sostienen. La tarea del jefe consiste en asegurarse de que sus órdenes sean ejecutadas.
 - 13) La organización burocrática se encuentra limitada por la autocracia. Los jefes caen en la trampa de asumir el rol del “empresario artesano”, el cual mantiene el control del crecimiento de la organización como lo hace un fino artesano, por medio de muchos asistentes; pero existe un problema; el artesano no puede ir más allá del alcance de los asuntos que puede comprender y manejar como un simple jefe omnipotente. Entonces surge otro problema derivado del anterior, el cual consiste en que algunos emprendedores artesanos ejecutan su rol nombrando a subjefes subordinados; cuando estos subjefes no ejecutan bien su trabajo, les revocan el nombramiento, cayendo la cadena de mando y desempoderando a los precitados subjefes.
 - 14) La especialización de la organización burocrática es un elemento salvable de dicho modelo; la especialización puede contribuir con la organización inteligente, permitiendo a la gente concentrarse en cada pequeño aspecto que la entidad hace. Con muchos especialistas, la organización puede atraer mucha intelectualidad a su seno y con ello confrontar cada aspecto del negocio de una manera apropiada.
 - 15) La burocracia es gobernada por un conjunto de reglas escritas emitidas por la junta de socios y por la gerencia. Estas reglas definen los derechos y deberes de los empleados y jefes. Las reglas más estrictas conciernen a cómo dar órdenes y a quién.
 - 16) En la burocracia el jefe es el responsable por las acciones de todos los subordinados y tienen el derecho de suministrar órdenes a los empleados; órdenes que éstos deben obedecer cuidadosamente.
 - 17) En la burocracia, la primera responsabilidad de los subordinados radica en seguir con exactitud las órdenes de sus jefes inmediatos, no consiste en llevar a cabo lo que es correcto ni hacer lo que es debido, sino que debe seguir exactamente las órdenes de sus superiores inmediatos.
 - 18) En la burocracia, las reglas escritas cumplen un rol de compensación en forma parcial contra algunos de los peores aspectos de la cadena de mando, como lo es la reducción del poder que sufre algún pequeño tirano, supervisor o jefe de mandos medios. Las reglas permiten sujetar a los empleados de una forma más precisa, definiendo a los supervisores sus ámbitos de poder, empoderándolos o limitándoles arbitrariamente su comportamiento.
 - 19) En la burocracia, los procedimientos estandarizados indican a los empleados cómo desarrollar sus tareas; algunas veces en grados sorprendentes. Los procedimientos se escriben y se conservan como documentos oficiales que incrementan la inteligencia de la organización bajo el nombre de “lecciones aprendidas”.
 - 20) En la burocracia, el éxito de una persona es definido como una carrera por todo el período de vida restante, avanzando hacia elevados niveles dentro de la cadena de mando. Cuando alguien sube de rango, se incrementa el poder y el símbolo de estatus. La promoción se logra a través de competencias técnicas dentro de una especialidad y en la ejecución eficiente de las órdenes.

- 21) En la burocracia, las relaciones se manifiestan de rol a rol, en lugar de persona a persona; a esto se le conoce con el nombre de impersonalidad administrativa. La estructura organizacional y la descripción de puestos definen la expectativa que se espera de un individuo en cada rol, y se espera del que posee un puesto particular que ejecute sus responsabilidades de una manera racional y sin demostración de emociones. Las emociones no pueden ser demostradas: el que fríamente analiza es aquel que gana y el que se abre y tiene cuidado de los demás es el que pierde.
- 22) En la burocracia, las relaciones interpersonales evitaron el fomento del nepotismo y el favoritismo, de modo que se evitó -en alguna medida- favorecer los lazos familiares y de amistad, lo cual endurece el proceso de toma de decisiones y enaltece las reglas de dominación. Lo anterior genera una caída en la satisfacción de los trabajadores y fortalece las rutinas burocráticas de trabajos con rutinas repetitivas.
- 23) En la burocracia, los trabajadores desconocen cómo coordinar su trabajo con sus compañeros. El jefe divide el trabajo y le define a cada trabajador sus funciones. El jefe del jefe se encarga de coordinar entre las diferentes unidades de producción; estas unidades en consecuencia, no necesitan coordinar con otras unidades sus trabajos, dado que toda coordinación sube y pasa hacia el jefe inmediato superior.
- 24) En la burocracia, los empleados no reciben paga por pensar ampliamente; su trabajo se reduce a permanecer dentro de las “cajas” definidas por el manual de funciones de los puestos y de los procedimientos estandarizados. Sobre todo, a cada trabajador le está prohibido coordinar con sus compañeros; esto es para aquellos que están subordinados al mismo jefe, para poder efectuar algún tipo de coordinación se les debe arrebatar la autoridad a las jefaturas.
- 25) La burocracia funcionó bien para la producción en masa que se manifestó en los inicios de la Revolución Industrial; ahora no trabaja bien porque sus reglas y procedimientos a menudo están diametralmente opuestos a los principios requeridos por los trabajadores, para tomar el siguiente paso hacia la creación de organizaciones inteligentes. Estos principios incluyen mayor responsabilidad para definir y direccionar el trabajo propio, más responsabilidad para coordinar con otros trabajadores de igual a igual y un cambio en la autoridad que va de la autoridad del jefe a la autoridad de los clientes.
- 26) Los cambios en la naturaleza del trabajo, que no puede enfrentar con éxito la burocracia son los siguientes: 1) de trabajador sin habilidades a un trabajador con conocimiento de su labor, 2) de repetitivas tareas sin significado a tareas innovadoras y de mucho cuidado, 3) de un trabajador desempeñando un puesto de trabajo a un equipo de trabajo, 4) de un trabajo con base en funciones a un trabajo basado en proyectos, 5) de habilidad singular a habilidades múltiples, 6) del poder de los jefes al poder de los clientes, 7) de una coordinación descendente a una coordinación entre compañeros de trabajo.
- 27) Los cambios revolucionarios en las estructuras de las relaciones son las siguientes:
 - a) De una jerarquía de cadena de mando, que funcionó para dominar a los subordinados, la cual fracasa porque no puede manejar la complejidad ni es la mejor forma de lograr que una entidad trabaje inteligentemente, cambia hacia un marco de valores y de visiones que se implementan por medio de equipos auto-dirigidos que se fortalecen por las relaciones informales.
 - b) De una especialización, que funcionó porque permitió la división del trabajo, la cual se frustra porque no facilita la comunicación ni la coordinación entre diferentes áreas de trabajo, cambia a multi destrezas en los colaboradores, expertos y emprendedores al interior de la organización.
 - c) De reglas uniformes, que funcionaron porque suministraron un sentido de justicia y establecieron claramente el poder de los jefes, las que fracasan porque a pesar de que aún se necesitan las reglas, éstas no deben ser uniformes para todas las circunstancias, cambia a protección de la justicia, cuando se garantiza la participación de diferentes personas y grupos de la sociedad en la generación de visiones de la realidad.

- d) De procedimientos estandarizados, que funcionaron porque suministraron una memoria organizacional básica, suficiente para dirigir personas inexpertas o poco cualificadas, pero que se malogran porque responden lentamente al cambio, siendo insuficientes para resolver situaciones complejas que requieren procesos interconectados, cambian a la auto dirección y a la auto gestión, en pro de atender las necesidades de la sociedad y las demandas del mercado.
 - e) De subir por la escalera jerárquica, que logró conquistar lealtades y proveerse de personal élite para puestos profesionales y de gerencia, pero que vino a desmérito, porque la organización requiere que su personal corriente constituya una fuerza de trabajo bien educada y con expectativas de promoción; cambia a una carrera que progresa en competencias, en redes de trabajo y en incremento en la paga por demostración y uso de mayores capacidades y competencias.
 - f) De relaciones impersonales, que aminoraron el nepotismo y ayudaron a los dirigentes a establecer una fuerte disciplina y a la dura toma de decisiones, pero que vino a descrédito, dado que, para lograr información de calidad se requieren recónditas relaciones interpersonales; cambia hacia fuertes relaciones humanas que suministren opciones y alternativas para el logro de resultados exitosos.
 - g) Coordinación desde las cumbres jerárquicas, que funcionó para suministrar dirección a trabajadores sin experticia y proporcionó fuerte supervisión requerida para puestos aburridos y amplia rotación de personal, lo cual vino a desmérito porque se necesitan empleados educados y listos para la auto dirección; cambia hacia equipos auto dirigidos con comunicaciones laterales y extensa colaboración.
- 28) La burocracia tiene dificultades a la hora de lidiar con la naturaleza de la realidad de los negocios, la cual es compleja e interconectada; la burocracia demanda que la realidad sea dividida en áreas de responsabilidad sumamente claras, pero, las demandas y necesidades de los clientes y las posibilidades tecnológicas se rehúsan a permanecer en espacios claros y definidos, a menos que las líneas que dividen esa realidad, estén bien dibujadas y establecidas.
- 29) La organización burocrática no confía en la inteligencia y en los activos intangibles de sus empleados; mantienen la información alejada de ellos, lo que crea una profecía de auto cumplimiento: los empleados niegan la información y se hacen indiferentes al éxito de la organización, porque ellos carecen de la información para hacer escogencias y tomar decisiones inteligentes.
- 30) La corporación burocrática está fundamentada en el supuesto de que la gente ordinaria es incapaz de visualizar su propio auto interés y mucho menos los intereses del negocio y muchísimo menos, los intereses de la sociedad entera. Las burocracias operan como si la gente fuera incapaz de auto organizar su producción e incapaz de auto dirigirse.
- 31) En la burocracia, el modelo de relaciones entre la gente está definido como alguien que domina sobre otros; lo que sigue se dice francamente, pero sin pretender herir susceptibilidades: la dominación y la sumisión sacan afuera lo peor de las personas. La calidad de las relaciones en la jerarquía formal está limitada por el temor.
- 32) Sin garantía de derechos [libertad de acción, de hablar y de comunicarse con otros], los equipos encuentran que la burocracia y los jefes toman gradualmente el control sobre cada aspecto de la vida laboral.
- 33) Decir la verdad no constituye una incompatibilidad con el modelo burocrático; pero, dadas las luchas políticas por subir en la jerarquía, la verdad y la apertura, a menudo son las primeras víctimas. Los empleados que dicen verdades duras frecuentemente son vistos como desleales, porque la verdad puede cuestionar la capacidad de la jefatura o puede ser vista como una amenaza a la reputación del grupo.
- 34) El sistema burocrático puede entrenarnos en el arte de negar y contradecir la realidad para complacer a la jerarquía o para prevenir las exposiciones de errores. Cuando esto sucede, el sistema se sale de control, literalmente no va más allá del contacto con la realidad.

- 35) La descentralización y el proceso de dividir la organización, cuando se plantean para lograr mayor eficiencia pero no así empoderamiento, crea un dilema de coordinación en el sistema burocrático: Si la organización se mueve hacia atrás, hacia la centralización para consolidar el control funcional, la habilidad de coordinación entre funciones, se ve reducida y el sistema responde en forma lenta. Si la organización se mueve hacia unidades de negocios cada vez más pequeñas, la coordinación a través de las unidades se convierte en el factor limitante. Este dilema sólo puede ser manejado, abandonando la mayoría de los conceptos básicos de la burocracia.
- 36) Una empresa ingresa a la era de la información, cuando las interconexiones que necesita sobrepasan cualquier estructura burocrática concebida. El conocimiento de los trabajadores crea esta situación, porque utilizan sus cerebros efectivamente cuando cruzan las fronteras y libremente colaboran. Cuando el modelo burocrático es dividido con el propósito de descentralizar, inmensas cantidades de colaboración se necesitarán a través de las líneas de división.
- 37) Las reglas de la burocracia requieren coordinación desde la cumbre, la estricta especialización y dependencia de la cadena de mando, las comunicaciones a través de las líneas de división deben todas ir a la cumbre de la cadena de mando, hasta llegar a un jefe común para luego bajar otra vez; esto crea inmensos cuellos de botella que empiezan a restringir las comunicaciones que se necesitan.
- 38) Muchas organizaciones que conservan las reglas básicas de la burocracia reorganizan una y otra vez -con la esperanza de encontrar el santo grial de las estructuras- la perfecta organización, pero el problema se encuentra en la burocracia misma; no hay forma de dividir la organización en unidades autónomas de negocios y dejarlo todo ahí, es necesario empoderar las mentes y retener suficiente interconexión entre los negocios.
- 39) Los equipos autodirigidos trabajando bajo el modelo de gestión por proyectos y divorciados de la jerarquía, hacen más y más trabajo para la organización. Esas nuevas entidades surgen entre las divisiones de la organización; dividir no es suficiente para empoderar a los individuos y a los equipos; se requiere libertad de relacionarse como un mercado con sus respectivos agentes económicos.
- 40) No hay suficiente creatividad y conducción emprendedora en la cadena de mando de la burocracia, para crear nuevas formas de añadir valor a los clientes de las organizaciones burocráticas. Pero si se hace mayor uso del talento interno de la organización, se liberan la inteligencia y la energía de varios empleados; entonces, la organización puede hallar los niveles de creatividad para servir a sus clientes de manera más efectiva, atrayendo con ello mayores ingresos.
- 41) La burocracia mantiene a los equipos aislados, desconectados entre ellos, enfocados únicamente en las tareas asignadas desde la cumbre de la jerarquía. La burocracia argumenta que si se permiten altos niveles de interconexión entre los equipos, la energía se dispersa y disminuye la velocidad en la toma de decisiones. Sin embargo, la burocracia permite que personas lejos de la acción de los equipos, dicten las órdenes de quienes obtienen la información y quienes trabajan con dicha información.
- 42) Las burocracias centralizadas (públicas y privadas) no pueden producir el nivel de cooperación requerido para lograr una colaboración inteligente [...] pero las burocracias segmentan las responsabilidades que los seres humanos transforman en departamentos en vez de responsabilidades universales.
- 43) La cadena de mando de la burocracia opera bajo el principio de dominación y sumisión, esto no puede soportarlo la organización inteligente, porque impide el resurgimiento de la cooperación, la creatividad, el aprendizaje y la buena comunicación. La cadena de mando crea un gran desbalance de poder, aislando al poderoso de la retroalimentación y de la honesta información. La persona sumisa le comunica a su jefe lo que éste prefiere escuchar y sus pre-concepciones; al mismo tiempo, la dominación tiende a sobre valorar al superior jerárquico y a subestimar a los subordinados. En consecuencia, la persona

- dominada termina creyendo en su auto versión de la realidad y no se atreve a enfrentar la versión correcta de la realidad.
- 44) Las relaciones de dominación-sumisión, aquellos que poseen el rol de sumisos, puede que tengan una mejor idea de lo que está pasando, de la que tienen sus jefes dominadores, pero ese conocimiento no necesariamente conduce a un comportamiento productivo. Para forzar a la gente a aceptar un rol de sumisión, uno debe quebrarles su espíritu, como lo hace el domador con su caballo.
 - 45) La sumisión destruye la iniciativa, la creatividad, el auto estima, e incrementa la dependencia y la apatía. La gente llega a comprender que las observaciones incómodas y las ideas creativas, no son bienvenidas ni valoradas. El sistema burocrático dicta que las ideas no son valiosas, no porque las ideas del jefe sean mejores, sino porque, de acuerdo con el rango de la gente, las ideas que provienen de la gente subordinada provienen de seres humanos menos valiosos. A ese nivel, consciente o inconsciente, la gente se enfurece, generan hostilidades secretas y se vuelven indiferentes.
 - 46) El modelo de dominación y sumisión está formalmente construido dentro de la estructura de la burocracia, afectando, no solamente las relaciones entre el jefe y subordinados, sino también en forma lateral; es decir, las relaciones con los clientes y los proveedores, las relaciones con los colegas siempre son coloreadas con lo que el jefe quiere escuchar y pensar. Los clientes a menudo reciben el mismo trato que los empleados reciben de sus jefes.
 - 47) La burocracia crea y destruye una gran cantidad de estatus quo, ésta se caracteriza por los roles de arrogancia en la cumbre de la pirámide, repleta de aviones "jets" para los funcionarios corporativos, para el personal "staff"; los consultores adulan el fortalecimiento de necesidades por los símbolos de poder. Frente a todo lo anterior, la burocracia tiene que desempoderar a alguien dentro del sistema y niega a la gran mayoría de los funcionarios la dignidad, la seguridad y la autodeterminación, que es parte de la lista de derechos de una persona libre en muchas de las "sociedades menos avanzadas".
 - 48) Las burocracias no apoyan las discusiones sobre la incertidumbre y cómo probarla; la burocracia investiga solamente las cosas que se presentan cercanas a la certeza. Ciertamente una discusión teórica de cómo probar la incertidumbre no es el tipo de cosas que son motivadas en el promedio de las organizaciones burocráticas.
 - 49) Las burocracias a menudo no están dispuestas a censurar lo que está pasando alrededor de ellas. Como la información viaja ascendente en la cadena de mando, cada nivel dora la píldora u oculta los pensamientos que políticamente pueden ser información sensible. Porque, pensamiento y acción están separados en la burocracia; el pensamiento de una parte de la organización es generalmente inconsciente de lo que otra parte ha observado. Este defecto puede provocar que una organización esté conformado por gente lista que observan en forma estúpida.
 - 50) En la burocracia, no es bien visto, ni es cortés, ignorar la autoridad que existe en la estructura. A menos que la acción sugerida por una pieza de información, calce en la corriente de la organización, con las estrategias corrientes y con los procedimientos corrientes, la burocracia resistirá la información por sí misma.
 - 51) La burocracia abraza el pensamiento reduccionista como su principio fundamental organizacional. El mundo está dividido en pequeñas piezas; cada una es especial y ninguna representa la totalidad. La burocracia está basada en la idea de que si usted desarrolla cada especialidad profesionalmente, el todo resultará mejor. Los sistemas de pensamiento nos enseñan que la totalidad es diferente de la suma de las partes. Los sistemas toman propiedades emergentes de su propia naturaleza y que no parecen provenir de las partes que la conforman. En el caso del sistema burocrático, la totalidad es a menudo, menos que la suma de las partes.
 - 52) En la burocracia, las relaciones de la gente están definidas desde arriba. Esas relaciones no se encuentran continuamente en rediseño; permanecen constantes, y si llegan a cambiar

será porque la relación terminó o porque se va a iniciar otra, lo cual sucede abruptamente. Los resultados de las relaciones en la burocracia a menudo dependen de aspectos básicos de la naturaleza humana, tales como el temor, la sumisión, en lugar de cómo aprender a afinar las relaciones complejas de las personalidades, de los talentos y de las tareas.

Categoría: Organizaciones Inteligentes

- 1) En la organización inteligente, la comunicación es directa, sin intermediarios.
- 2) La organización inteligente se asemeja a un sistema auto organizado como los sistemas humanos, biológicos y físicos, donde cada uno de éstos se auto organiza; por ejemplo el universo, el cual es el más grande sistema que conocemos, donde la materia y la energía aparece con un conjunto pequeño de reglas tales como la conservación de la energía y masa, la gravitación y las leyes de la termodinámica; son sistemas auto organizados de gran complejidad, de fascinante belleza y de coevolución altamente detallada, con estructuras interactivas en rangos de diversos tamaños, que van desde grupos de galaxias hasta partículas atómicas y subatómicas. Lo anterior dispara un principio: cuanto más libertad hay en auto organización, mayor es el orden.
- 3) Las siete esencias de la organización inteligente son:
 - a) Amplitud de derechos y de verdades.
 - b) Libertad de empresa y de toma de decisiones.
 - c) Equipos liberados.
 - d) Igualdad y diversidad.
 - e) Redes voluntarias de aprendizaje.
 - f) Normativa democrática auto establecida.
 - g) Gobierno corporativo limitado.
- 4) La organización posburocrática crece gracias a que trabaja con equipos descentralizados y cambia la cadena de mando, por redes laterales de trabajo.
- 5) La organización inteligente es capaz de encontrar las demandas y sus cambios veloces, capaz de capturar la multidimensionalidad, son flexibles, creativas y desarrollan soluciones complejas, para lograr lo anterior, utilizan la inteligencia de sus propios funcionarios, con el propósito de hallar, abordar y superar toda clase de desafíos.
- 6) La organización inteligente crea su propia arquitectura organizacional, Hewlett-Packard es un modelo de organización con libertad colegiada.
- 7) La organización inteligente se caracteriza por poseer un contexto de libertad: Solamente un contexto de libertad permite la aparición de una exquisita responsabilidad surgida de uso completo de la inteligencia de cada quien, dentro de la organización, dicha inteligencia se adhiere a una estructura de redes de trabajo en constante cambio, la cual coevoluciona con los cambios del contexto ambiental.
 - a) Poseen libertad de expresión.
 - b) Poseen libertad para el aprendizaje.
 - c) Poseen libertad para trabajar en proyectos y equipos.
 - d) Poseen libertad para constituir equipos independientes llamados intraprises.
 - e) Poseen libertad para trabajar como equipos.
 - f) Poseen libertad para establecer sus propias agendas.
 - g) Poseen libertad para definir sus propios propósitos.
- 8) Son entidades comunitarias con diversidad y diferencias.
- 9) Se organizan dentro de un marco normativo de justicia y reglas de entendimiento.
- 10) Se orientan bajo la regla democrática.
- 11) Poseen libertad de organizarse por redes interconectadas.
- 12) Le suministran límites al gobierno de la organización.
- 13) En la organización inteligente, la función de las líneas fronterizas alrededor de los equipos es

similar a la membrana que rodea a la célula. Si la membrana de la célula es muy permeable, la célula no podría desarrollar su propia química interna y probablemente moriría. Si la membrana fuera impermeable, la célula no tomaría sustancias para alimentarse o no podría deshacerse de los desperdicios. De hecho, la membrana alrededor de la célula es semipermeable, filtra algunas sustancias, deja pasar otras y activamente bombea hacia adentro lo que necesita y hacia afuera lo que constituye un desperdicio o algo de lo que debe liberarse. Los equipos efectivos reflejan las habilidades que poseen las maravillosas membranas, filtran y botan la información sobrecargada, seleccionan el ingreso y dan paso a lo que necesitan y activamente buscan la información y el consejo que ellos necesitan para progresar. En una estructura de trabajo en red, los equipos definen y controlan sus propias membranas.

- 14) Se organizan bajo el concepto de equipos de trabajo empoderados y con libertad de efectuar negocios con otros equipos dentro de la corporación como con equipos fuera de la corporación; a este concepto se le denomina con el término "intraprises".
- 15) El equipo "intraprise" funciona bajo los siguientes esquemas de valor: Se conforma por medio de asociaciones, sociedades u otra estructura legal. Cada miembro "freeholder" trabaja como parte de uno o más equipos "intraprises". La compensación se lleva a cabo sea por hora, por mes o por contrato. Cada miembro es copropietario de cada equipo. Cada equipo tiene el derecho de generar ingreso y derecho de decidir si se gasta o se invierte el beneficio económico. Cada equipo es un centro de generación de utilidades. Cada equipo es propietario de sus activos, maquinaria, marcas y patentes. Cada "intraprise" puede formar alianzas estratégicas, Proyectos conjuntos de largo plazo y contratos. Los "intraprises" pueden dedicarse o formarse para suministrar diversos servicios: graficación, programación, control de planillas, contabilidad, proveeduría, ventas, etcétera.
- 16) Los "intraprises" forman un complejo sistema en red de entidades; estos equipos necesitan un complejo sistema de financiamiento, que se denomina con el nombre de "intramoney", lo cual significa que cada "intraprise" posee cuentas bancarias mediante las cuales se pueden transferir dinero por concepto de pagos, préstamos o inversiones. El concepto contempla papel dinero para pago de transacciones entre "intraprises"; este papel dinero se emite en denominaciones que van desde mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica hasta denominaciones de diez dólares; dicho papel moneda en manos del copropietario libre o "freeholder" le garantiza un fácil cambio del papel a la moneda. Otro concepto de financiamiento entre equipos se denomina "Intracapital" el cual significa que los equipos que han acumulado éxito en sus gestiones, conservan los beneficios para futuras inversiones, este concepto va asociado a otro denominado "The Central Intrabank" que es el lugar donde el "intracapital" es guardado y contabilizado, este funciona como casa de cambio "clearinghouse" espacio o piso donde toman lugar las transacciones económicas; a la vez constituye un mecanismo para que cada "intraprise" en forma conveniente pague a otro por servicios suministrados. El "intrabank" provee el servicio de convertir "intramoney" en moneda corriente cuando se le ha ordenado el pago de servicios vendidos entre "intraprises". El último concepto de financiamiento es el "venture intracapitalists" que corresponde a individuos que han ganado mucho "intracapital" y tienen el cuidado de querer gastarlo en sus propias ideas; en consecuencia, éstos invierten sus excedentes en las "intraprises" de otros individuos. Así se crea un mercado de recursos a disposición de los equipos emprendedores, de modo que si algún equipo necesita recursos, puede disponer de las siguientes fuentes: del "intrabank", de cualquier "intraprise" que actúa como banco en competencia con el "intrabank", de cualquier equipo que se dedique al prestar capital para alianzas conjuntas, de cualquier intraprise con sus propios recursos.
- 17) Los "intraprises" de una corporación se adhieren a lo que los autores denominan gobierno corporativo o "Corporate Government"; este gobierno se financia con tres tipos de impuestos, que cada equipo le paga para su auto sostenimiento, a saber: un 5% sobre las ganancias logradas por ventas externas a la corporación [las ventas internas no serían

tasadas para evitar doble impuesto]; un 5% sobre la planilla del equipo en materia de seguros, pensiones y fondos de jubilación, y un porcentaje que se designa para los equipos, con el fin de mejorar los estándares de producción en materia de polución y protección ambiental a nivel corporativo.

- 18) Elementos esenciales de la organización inteligente son la observación continua y cercana del ambiente donde opera y la estructura organizacional por medio de la cual reacciona en forma rápida a los cambios del ambiente.
- 19) Un ejemplo de abordaje de la multidimensionalidad del contexto de la organización inteligente lo suministra 3M, la cual es comparada con un campeón de ajedrez, quien juega cincuenta partidas oponentes a la vez y gana la mayoría de las partidas; esta habilidad de manejar muchas cosas a la vez, es relevante en términos incrementales, dado que en el mundo de hoy existen múltiples oportunidades para ganar mediante el direccionamiento de los mercados de una forma no diferenciada.
- 20) La democracia que gobierna las decisiones dentro del equipo auto dirigido, es la base para construir los diversos bloques de la organización inteligente.
- 21) El modelo estructural de una organización inteligente es una red de trabajo de equipos autodirigidos e interdependientes junto con vendedores externos. La gente hace su mejor trabajo en equipos, que van desde dos hasta veinticinco miembros; la gran mayoría de "intraprises" en una organización inteligente cambiarán a sociedades de ese tamaño. El hecho de que un "intraprise" sea pequeño no quiere decir que su efecto sea pequeño; un equipo de veinticinco personas puede manejar varios miles de millones de dólares gracias a la figura de la subcontratación de las ventas, de la distribución, de la investigación y desarrollo, la producción a otras "intraprises".
- 22) En un sistema organizado por equipos auto dirigidos, los emprendedores deben vender sus ideas a los clientes quienes saldrán beneficiados con dichas ideas. Este cambio de poder de la cadena de mando, al poder de la red de trabajo de los clientes, se constituye en el cambio de poder que va a dar fin al dominio de la burocracia y facilita los altos niveles de inteligencia organizacional posible.
- 23) El equipo auto dirigido suministra mejores respuestas que una decisión burocrática. Si un equipo auto dirigido fuera menos eficiente y no suministrara ventajas compensatorias, el mercado argumentará contra dicho equipo y buscará un proveedor mucho más eficiente: Si un equipo auto dirigido sobrevive, es porque sus clientes creen que dicho equipo provee mejores soluciones. El sistema de equipos auto dirigidos les permite a los individuos unirse en equipos escogidos por ellos mismos; así, ellos miden el valor creado por ellos en forma conjunta; el equipo sobrevive solamente si el valor añadido y creado por ellos, justifica sus costos de producción y sus costos generales.
- 24) Los sistemas organizacionales que incrementan la responsabilidad en los lugares de trabajo, incorporan muchas formas de colaboración, las cuales se expresan en libertades de escogencia:
 - a) Legitimización de alianzas de redes informales de trabajo.
 - b) Compartir la responsabilidad por igual.
 - c) Intra propiedad, la propiedad de una pieza es de todos.
 - d) Procesos democráticos de auto dirección.
 - e) Rediseños de estructuras de trabajo.
 - f) Emprendedurismo.
 - g) Equipos de trabajo autónomos.
 - h) Evolución de la visión compartida y de los valores.
 - i) Recompensas por el éxito del equipo.
 - j) Información y educación ampliamente distribuidas sobre el estado de los contextos.
 - k) Entrenamiento incesante en formación de habilidades.
 - l) Métricas de los resultados y completa información para todos.
 - m) Un sentido de seguridad y amplio sistema de membresía.

- n) Desarrollo de un mercado interno entre “intraprises”.
- 25) La organización inteligente confronta las duras decisiones mediante la extensión de la libertad en la toma de decisiones a tres unidades realísticas de la organización; es decir, a los individuos, a los pequeños grupos y a la comunidad entera de la organización, con el propósito de hallar contextos que maximicen el sentido común y la libertad, desde la perspectiva del bienestar, el bienestar del individuo, el bienestar de los grupos y el bienestar de la organización completa. Entonces se genera un fenómeno en el cual, la organización inteligente diseña medidas equilibradas de libertad y cooperación, además de dosis equilibradas de disciplina de mercado y de colaboración comunitaria. Es una paradoja de la gestión la que persigue la organización inteligente, procurar la libertad y el bienestar del individuo y la del bienestar común.
- 26) Paradojas de las decisiones comunes dentro de la organización inteligente:
- a) Decisión libre para escoger con quién trabajar y cómo trabajar versus sociedades de largo plazo y redes de trabajo estables.
 - b) Libertad individual en la toma de decisiones y en la responsabilidad, versus responsabilidad compartida a través de la colaboración y de la comunidad.
 - c) Se observa a cada quien como único; todos contribuyen diferente, versus se observa cada quien con igualdad de valores, todos valen por igual.
 - d) Diversidad de las contribuciones individuales y de las recompensas, versus contribuciones y recompensas colaborativas.
 - e) Libertad, empoderamiento, estatus ganado por mérito, versus democracia, igualdad con un liderazgo ampliamente distribuido.
 - f) Organizaciones más horizontales de igualdad y diversidad, versus grandes comunidades nacidas de la educación continua, nacidas de espléndidas comunicaciones, con valores y metas propagadas y compartidas.
 - g) Libertad individual y en equipo, con responsabilidad individual, versus auto dirección consensuada por la comunidad.
 - h) Reputación individual por la diversidad, por la gente y por las formas de hacer las cosas, versus enfoque en fuertes integraciones y valores ampliamente compartidos.
 - i) Enfoque sobre el sujeto, sobre la iniciativa de los grupos pequeños y en la toma de decisiones, versus entrenamiento continuo y sermón continuo sobre valores centrales.
 - j) Aborrecimiento del estatus quo y de las defensas que impone la burocracia, versus lealtad a la organización y a los valores y metas del grupo.
 - k) Libertad de expresión y distribución completa de la información, versus formas de cooperar y grados de privacidad para que surja la innovación.
 - l) Reconocimiento del valor de cada individuo, para aprovechar la inteligencia, versus responsabilidad completa por el valor añadido de cada quien para el esfuerzo colectivo.
 - m) Libertad de innovar, tomar riesgos y auto dirección, versus seguridad de los principios y del trabajo comunitario.
 - n) Desapoyo a los programas y productos que no agregan valor, versus abandono de los temores que puedan surgir de la dirección.
 - o) Paso rápido en los cambios, en el desarrollo, velocidad y flexibilidad, versus estructura de pensamiento de largo plazo.
 - p) Gastos para la expansión de mercados se atienden mediante asignación igualitaria de recursos versus sostenibilidad en el uso de los recursos.
- 27) La organización informal en red no sigue el organigrama; es la suma de todas las conexiones que la gente tiene a la hora de llevar a cabo su trabajo. Las conexiones informales a través de las fronteras de la organización, violan el principio burocrático básico de operación: el “ranking”, que toda la coordinación debe ser hecha, no por la gente que ejecuta el trabajo, sino por la gente que está sobre ellos. En la burocracia, la coordinación es una prerrogativa del jefe y las comunicaciones de una parte a otra de la organización deben fluir desde el jefe, a través del jefe y del jefe hacia abajo. El resultado es que la burocracia se convierte en un

- modelo lento, de simple significado, irresponsable, no coordinado y a punto de morir.
- 28) La complejidad de las interconexiones que posee una organización, toma en cuenta las libretas de direcciones, los elementos intermitentes, el nombre de los archivos de cada quien en la organización. Si así es, entonces, aún una mediana organización, sería algo muy complejo de dibujar: sería una inmensa hoja de papel totalmente ennegrecida por las líneas interconectivas de una unidad a otra, indicando las conexiones entre cientos de personas.
 - 29) Dentro de una red igualitaria de trabajo, cada persona o equipo se conecta con la red y abraza o se desliga de otras conexiones según lo requieran. Para que exista una conexión voluntaria en red, ambos lados deben estar de acuerdo en conectarse. La decisión de ambos lados suministra una disciplina que filtra las conexiones que suministran menor valor al sistema y conserva aquellas que proporcionan provecho a los ojos de los miembros comprometidos. La red de conexiones que la gente puede desarrollar sobre la base de su propio albedrío, ajustará el emparejamiento de la complejidad del contexto a los trabajos de la organización.
 - 30) Si se pusiera en otras palabras, una organización inteligente existe para crear las condiciones en las cuales, la libertad de toma de decisiones conduce a la cooperación común, logrando las metas de la organización y la construcción de un buen lugar de trabajo.
 - 31) La empresa danesa Oticon A/S, que manufactura dispositivos para la audición, salió del modelo burocrático, conservador y aristocrático; buscó estructurarse bajo nuevas formas, abandonando la jerarquía y se rediseñó en cuatro áreas: cargos, métodos de organización, ambiente laboral y métodos de comunicación. Se eliminaron todos los títulos y crearon una estructura sin jefes. Lars Kolind, director general, dice que ellos están altamente interconectados, sin jerarquías, adoptaron la forma de conexiones que suministra un plato de fideos, por eso, Kolind apellidó a Oticon con el nombre de "organización espagueti".
 - 32) Para que una organización sea inteligente, debe estar consciente de su entorno y consciente de sí misma.
 - 33) Los sistemas de pensamiento enfocan las relaciones entre partes, en lugar de detallados análisis de cada parte. El comportamiento entero del sistema puede ser alterado por el cambio de relaciones clave; esta es la razón por la cual, los sistemas científicos buscan las relaciones, para encontrar las claves que apalancan los puntos de intercambio, que vienen a desarrollar los sistemas. Cuando cada equipo en el sistema piensa en los efectos que traerá al sistema sus acciones, el desarrollo del sistema se mejora por el nivel de dinamismo.
 - 34) Las organizaciones en red ganan cohesividad y amplían la participación, cuando cada quien que se contrata puede influir en la auto definición de la organización. Las reglas democráticas auto establecidas logran un tipo de visión y liderazgo compartido, los cuales se fundamentan, a través de los procesos, con los equipos; cuando los miembros determinan las discrepancias que existen en común y cambian dicha realidad.
 - 35) La organización basada en equipos autodirigidos enseña -a través de la experiencia de éxitos y de fallos- la responsabilidad a los clientes internos y externos. La sabiduría y el juicio emergen del hallazgo de formas y maneras de perseguir simultáneamente tres tipos de intereses: los intereses individuales de los miembros de los equipos, la viabilidad a largo plazo de los equipos auto dirigidos y los intereses de los socios y de los clientes.

Categoría: Motivación

- 1) En la burocracia, la motivación se basa en llegar a ser un jefe profesional de tiempo completo, con un salario estable con crecimiento, cuando se retire obtener una pensión por el resto de la vida y la oportunidad de subir por la cadena de mando.
- 2) En la organización inteligente, los trabajadores auto-inician sus faenas, tomando la responsabilidad por su área de trabajo y por toda la organización. Aplican incentivos [no mandatos] para recompensar el servicio desde una perspectiva holística.
- 3) En la organización inteligente, una fuente de motivación radica en la calidad del estatus

organizacional de cada miembro de la entidad, los individuos no son empleados “employees”, ni asociados “associates” [términos que denotan sujeción legal a la jerarquía], son propietarios libres “freeholders”, con independencia, dignidad y responsabilidad. Otra característica del estatus organizacional del miembro de la organización inteligente radica en los derechos de propiedad que cada miembro “freeholder” posee sobre los activos con los que trabaja el equipo, a este concepto se le denomina “intra propiedad”, lo cual quiere decir que los trabajadores son dueños de los activos, de las herramientas, de las invenciones, por lo cual, tienen derecho a controlar y disponer de los activos para los fines de la corporación.

- 4) Para que un funcionario se motive dentro de la organización inteligente, la clave se encuentra en permitirle a los grupos de trabajadores actuar y sentir como pequeños empresarios, produciendo lo que los consumidores quieren comprar y no para complacer a alguien en la cadena de mando; la manera de lograrlo es suministrando a los equipos algo de la propiedad de lo que ellos crean. La propiedad en el sentido de que los jefes no pueden quitarles el éxito empresarial a la gente que hizo que el éxito se lograra.
- 5) En la burocracia, las políticas escritas garantizan al empleado salarios regulares como también una pensión por retiro o jubilación, son formas de compensación algo diferentes a las que existieron en el feudalismo, en el cual, cada nivel de la jerarquía iba de ser un miembro de baja clase a convertirse en el señor de una localidad, donde a menudo, estos señores feudales tomaban pequeñas piezas o trofeos de su dominio; esa era la forma de compensar.
- 6) La motivación en la organización inteligente la suministra un estado de los equipos donde la libertad es un derecho garantizado. Lo anterior suministra la fuerza de motivación para la integración y para la productividad.
- 7) La motivación se sustenta en pertenecer a una comunidad de diferencias, de modo que la igualdad y la diversidad le indica al individuo que la principal virtud de la organización se encuentra en el ser humano que comparte los valores de una comunidad con diversas personalidades, la diversidad se encuentra en los talentos, el entrenamiento, las experiencias, los puntos de vista, y los modos de añadir valor; la igualdad se encuentra en los derechos que posee el sujeto de expresar su individualidad dentro de una comunidad con diferencias. La igualdad no significa que la gente sea igual o que la paga sea la misma. El mercado externo no permite que a la gente se le pague por igual, si así se hiciera, la gente con talentos sobresalientes, se marcharían a buscar mejores oportunidades en otras organizaciones. La igualdad significa que todos tienen igual importancia; cualquiera dentro de la organización recibe un trato respetuoso a pesar de las artificialidades del rango. Gradualmente la organización inteligente disolverá los rangos para permitir mayor productividad dentro de las distinciones de la gente: competencias, habilidades, entrenamientos, enfoques y modos de agregar valor. Dentro de la organización inteligente, la igualdad va creciendo más allá de la mera justicia, prestando atención al mantenimiento de oportunidades, educación continua y compromiso de ayudar a cada empleado que está sacando tiempo para el aprendizaje.
- 8) Cuando la gente dice la verdad, es confidente y abierta, se reflejan en cosas que son símbolo de un estado de motivación:
 - a) Admiten incertidumbre y buscan ayuda.
 - b) Admiten problemas y buscan ayuda.
 - c) Expresan sentimientos positivos y negativos.
 - d) Van directo y franco al grano en materia de relaciones personales, critican y suministran retroalimentación.
 - e) Formulan y responden preguntas, suministran soporte a otros.
 - f) Se sienten libres para ofrecer ideas y sugerencias.
 - g) Se sienten libres de desafiar el modo tradicional de hacer las cosas.
 - h) Se sienten libres de confrontar los temas y a la gente, en forma abierta y directa.

- 9) Para lograr que un plan de ganar-compartiendo sea exitoso, la gente debe observar un vínculo entre su desarrollo y desenvoltura, con la paga que reciben, para ello es oportuno institucionalizar publicaciones sobre la productividad y los resultados financieros.
- 10) Una forma de lograr importantes índices de motivación interna dentro de un “intraprise” es suministrando un excelente servicio, cuyos efectos en el largo plazo se manifiesten en la reputación del equipo. Un “intraprise” puede ser constituido por una única persona, como por ejemplo, un “freelancer” que se mueve de un proyecto a otro sin necesitar de un jefe permanente.
- 11) Existen inmensas ventajas motivacionales cuando se les permite a los miembros de los equipos autodirigidos hallar y mejorar las formas de prestar servicios a sus clientes.
- 12) A los equipos “intraprises” les está permitido recompensar el éxito por medio de beneficios a todos los miembros del equipo, en partes y formas proporcionales. En estos equipos no se fuerza a la gente a tener rangos para fomentar las luchas de unos contra otros.
- 13) En los sistemas de equipos “intraprises”, la compensación total del equipo depende de la habilidad de cada equipo a la hora de generar ingresos; esa habilidad depende de otra habilidad: la de venderse ellos mismos como las mejores soluciones para sus clientes. Los recursos humanos no se traban en presas y tortuguismos con el funcionario malo, el mercado lo hace automáticamente.
- 14) Los equipos de alto rendimiento poseen un sentido de identidad de equipo y un determinado grado de sentimiento de “nosotros” dentro del equipo y de “ellos”; es decir, los miembros de los otros equipos que se encuentran sea dentro de las líneas de la organización o sean equipos de otras organizaciones.
- 15) En la organización inteligente, una de las principales fuentes motivacionales radica en contribuir con la comunidad, compartir con amigos y vecinos y ser visto como proveedor de bienes y fortuna para todos; esto constituye un fenómeno más profundo en la psicología humana que la motivación producida por las utilidades monetarias. El dinero es una invención reciente; en cambio, contribuir con la tribu ha sido un motivo de larga data. Los equipos y organizaciones que construyen una comunidad fuerte, explotan motivacionalmente el enfoque y el éxito de las organizaciones.
- 16) La organización inteligente se fundamenta en las redes de trabajo donde acontecen transacciones interpersonales que hacen fluir y distribuir el poder en diversas direcciones y en diversas fuentes, del cliente que escoge lo que va a comprar, del líder informal que la gente escoge seguir, del crítico que dice la verdad, del visionario que ayuda a suministrar significado, del vendedor quien es el que se acerca íntimamente a las necesidades de los clientes y del inventor que observa nuevas posibilidades. En un robusto sistema, el poder es distribuido y muchas voces son escuchadas.
- 17) Una buena relación de compañero a compañero crea las bases para la confianza, la cooperación, y para el intercambio de la información. Las relaciones de genuina amistad y cuidado mutuo, les permiten a los miembros trabajar a través de los conflictos y las diferencias, para implementar mejores formas de lograr metas comunes.
- 18) El amor está vedado para los escenarios de trabajo; la cultura moderna lo permite solamente para los ambientes románticos y triviales. Alguien que proponga la competencia de practicar la hermandad, corre el riesgo de ser ridiculizado en lugar de ser tomado en serio. Las mayores diferencias entre optimistas y pesimistas radica en la posición de debate, el cual dice que el ser humano es capaz de operar colectivamente, desde una base de amor. En una sociedad que sistemáticamente desarrolla a las personas para el individualismo, su competitividad y su cinismo, los pesimistas son la vasta mayoría.
- 19) La organización inteligente depende de los sistemas que permiten y nivelan la estimulación de los mejores instintos humanos que emergen en cada uno [...] Hoy el precio en pérdidas del potencial humano es grande; las organizaciones del futuro necesitarán los mejores instintos e inteligencia aplicada hacia la construcción de un mundo mejor.

- 20) La organización inteligente maneja el estatus de tres formas:
- Hace que el estatus sea más fluido, así; cada quien logra el turno de alcanzar un mayor estatus gracias a sus conocimientos y habilidades, moviéndose hacia el centro del escenario.
 - Incrementa el monto total de estatus disponible en el sistema; así, la gran mayoría puede sentir que ellos están de hecho, siendo apreciados como gente de alto estatus.
 - Ver que los comportamientos que conducen a un mayor estatus están beneficiando a la organización más que dividiéndola, destruyéndola o beneficiándola solamente en el corto plazo.
- 21) La organización inteligente cambia el modelo de obtener más estatus; cambia del sistema de captura y emisión de órdenes [picoteo de órdenes] del tope de la estructura y hacia abajo del organigrama, por el sistema de estatus por territorio. En el primer sistema, cada individuo tiene un rango fundamentado en cuánto domina y cuántos les son sumisos dentro de la estructura organizacional. En el segundo caso, cada individuo o grupo posee dominio sobre otros miembros de la red, siempre y cuando se encuentren dentro de las fronteras de la organización. Las luchas se manifiestan solamente en las cercanías de las fronteras, lo cual suministra a cada individuo la oportunidad de experimentar, tanto el dominio como la sumisión en relación con otros. El concepto de territorio puede ser de carácter geográfico o de carácter científico. Este sistema le permite a cada individuo desarrollar dignidad y cumplimiento en las transacciones con otros, e igualmente importante, crear más organizaciones productivas. En las organizaciones jerárquicas la gente está estructurada en forma híbrida; es decir recibiendo y suministrando órdenes y atendiendo territorios. La dimensión vertical de las organizaciones, es decir, la cadena de mando, es muy parecida al picoteo de órdenes.

Categoría: Aprendizaje

- Los individuos y los equipos se asemejan a una célula nerviosa. Para formar un cerebro, la célula nerviosa debe estar entera y saludable, y todas deben estar libremente interconectadas; así, ellas constantemente pueden enviar y recibir información desde otra neurona y recibir alimento y oxígeno de otros sistemas, de los cuales ellas se sirven y ayudan a coordinar. Las conexiones cambian, cuando el sistema aprende. Para formar una organización inteligente, el individuo y los equipos deben estar completos y saludables y disponibles para conectarse y desconectarse como ellos han aprendido.
- Para que el aprendizaje exista, se requiere que el flujo de la información sea libre; de lo contrario, no se produce inteligencia organizacional, dado que los jefes mantendrán el poder de bloquear la adquisición y la comunicación del conocimiento. Por esa razón, los miembros de la organización necesitan que se les garanticen su derecho para hablar y para escribir a otros dentro de la organización; para coleccionar información que ellos necesitan para comprender y contribuir con el sistema. Cuando la gente no tiene el derecho de hablar, de conferenciar con cualquiera que ellos escojan, el sistema detiene el proceso de capturar e interpretar la realidad y comete como derivado, terribles y costosos errores.
- El aprendizaje se requiere, porque el trabajo moderno no puede ser hecho de memoria. La gente necesita autoridad para hacer localizaciones; cada quien usa su inteligencia individual para encontrar problemas y direccionarlos; para decidir a quién ayudar, para trabajar en formas que reúnan la mayoría de los talentos, educación y experiencia. Sin libertad de acción, los individuos no pueden usar su poder intuitivo, sus juicios o sus experiencias; sin la libertad para la toma de decisiones en conjunto y el poder de actuar en conjunto, los equipos serían inefectivos.
- El aprendizaje y la responsabilidad van juntos de la mano con los altos estándares de desempeño y las relaciones profundas. Los equipos y comunidades auto dirigidas suministran continuamente retroalimentación de las consecuencias de sus acciones. Si la

gente puede estar en contacto con los resultados de sus actos, ellos aprenderán y se harán responsables.

- 5) En la organización inteligente la ilustración acontece por medio de redes voluntarias de aprendizaje. Para que la organización sea inteligente, la inteligencia tiene que ser distribuida a lo largo de la organización, con muchas mentes individuales interactuando, para crear continuas corrientes de conocimiento, que puedan rápidamente diseminarse y aplicarse. La forma organizacional que permite estas interconexiones está cambiando continuamente sus redes de trabajo. Ninguna jefatura podría diseñar una red de semejante complejidad; esa red tiene que ser creada sobre la marcha, por las decisiones que la gente toma y por medio de las conexiones que ellos necesitan para hacer sus trabajos. Para lograr lo anterior, el poder de decidir y de actuar debe ser distribuido. La mejor organización promueve el surgimiento de ordenamientos informales, motiva nuevas y entrecruzadas alianzas para atender las demandas de los clientes. Esas redes crean condiciones de desmantelamiento y surgimiento de nuevos equipos y de reagrupamientos, nuevos procesos y estructuras para la atención de necesidades emergentes. Esas nuevas alianzas se desarrollan dentro y a través de las fronteras de la organización y entre personas dentro y fuera de la entidad. La organización en red substituye a la jerarquía simple, en una amorfa y fluctuante complejidad de relaciones. En ese sentido, este cambio de relaciones es el que crea la información y los resultados que la misión de la organización declara.
- 6) El cálculo radica en que usted aprende más rápidamente y con mayor exactitud entre amigos que entre contendientes, aunque los contendientes aún representan rompimiento de marcas que usted debe superar.
- 7) En forma ideal, en una organización es fácil combinar libertad de escogencia con comunidad mutua, lo cual significa: que cada quien maneja su propio destino; cada quien contribuye con la inteligencia de la organización; cada quien comparte la responsabilidad y cada quien gana. De hecho, la realidad no es tan simple, y los dos lados de la existencia humana que nosotros poseemos, la autonomía y la colaboración, para lograr cualquier cosa de valor, se alcanzan en el lugar de trabajo; es justo una verdad de los lugares de trabajo.
- 8) Quizás la mayor ventaja de una organización en red sobre la organización de cadena de mando consiste en su habilidad para aprender. Las redes poseen más cerebros activamente comprometidos en aprender y más formas de implementar el aprendizaje rápidamente para el desarrollo de modelos organizacionales. En las organizaciones estructuradas bajo la forma de redes voluntarias de trabajo, el aprendizaje toma lugar en varios niveles. Primero, cada persona aprende y adquiere mejores capacidades. Segundo, cada persona mejora el número y la calidad de sus relaciones. Entonces, como la organización se conecta de mejores formas, un tipo de aprendizaje acontece en el espacio dado entre personas que se están relacionando.
- 9) Una organización sólo puede ser inteligente, sabia y bien informada, si su gente es sabia y está bien interconectada. Los modelos fijos de interconexión [la burocracia] no lo puede hacer. La correcta combinación de mentes cambia tan rápido como la organización puede pensar, así, atiende los viejos problemas, mientras aborda los nuevos. Cada cambio requiere aprendizaje de nuevos modelos y de nuevas competencias. Entonces, el aprendizaje organizacional en cada sentido concebido se torna esencial para afrontar los desafíos de nuestro tiempo.
- 10) Existe una analogía sobre cómo funcionan las redes voluntarias de trabajo, en términos de sus comunicaciones; la analogía la presenta el doctor en neurociencia Steve Senft y dice que ya se sabe cómo se conecta y se desconecta una neurona de otra, a través de la producción de mensajes que contienen información muy relevante e información menos relevante. Es decir, la neurona se conecta por el arribo de mensajes excitadores y se desconecta o no se conecta, por el arribo de mensajes inhibidores, si no fuera por el hecho

de que los mensajes inhibidores superan en número a los mensajes excitadores, el cerebro puede salirse de control y caer en un constante estado de ataque.

- 11) En las organizaciones basadas en redes de trabajo, se crean nuevas conexiones, pero se pueden interrumpir y cesar la relación comunicativa. Pueden escoger de quién reciben información y a quien ignorar o soslayar. La analogía de la neurona es significativa, la organización inteligente gana inteligencia gracias a los nodos de la red de personas y de empresas, aprendiendo con precisión a quién toma cuenta, para qué y cómo trabajar con otros de manera más productiva. Entonces, un simple correo electrónico o una simple llamada telefónica es todo lo que se necesita para tomar la decisión correcta en medio de una materia relativamente compleja.
- 12) Es importante destacar que en el cerebro, un simple mensaje inhibitorio no detiene el proceso de pensamiento. Ambos, inhibición y excitación son pluralísticos, y cada persona o equipo auto dirigido, gradualmente, aprende cómo escuchar y sobre qué escuchar.
- 13) El aprendizaje acontece, no porque estemos continuamente empujando y sobrepasando los límites del crecimiento, sino porque removemos aquellas barreras que están deteniendo el crecimiento.
- 14) Quizás, el más interesante tipo de aprendizaje para las organizaciones toma lugar cuando la gente intenta hacer algo nuevo. Una vez que la organización ha declarado una meta, la gente elabora los planes. En el proceso de elaborar el plan, se descubren preguntas sin respuestas. Entonces la gente desarrolla teorías sobre qué puede funcionar y cómo el ambiente responderá. Ellos implementan las teorías y obtienen retroalimentación. Entonces, nuevas ideas, que generalmente pasarían inadvertidas, se planean, hay una reflexión sobre lo que sucedió y el porqué. Luego, se elaboran nuevos planes y una nueva ronda de teorías, nuevas pruebas se implementan, nuevas reflexiones se generan y así sucesivamente.
- 15) En la organización en red, la mayoría de la gente importante están vendiendo ideas de trabajo continuamente a sus colegas y compañeros. Ellos toman tiempo para discutir las teorías detrás de un proyecto de mutuo interés, para contribuir de mejor manera o para bajar los costos, para hallar lo que va a funcionar. Ellos no amenazan la idea del campeón; ellos combaten los hechos convenientes y las preocupaciones.

Categoría: Competencias

- 1) Escucha activa de otros puntos de vista.
- 2) Servicio a la comunidad.
- 3) Autoeducación sobre la perspectiva sistémica holística.
- 4) Diseños de sistemas para la solución de problemas.
- 5) Humildad y auto regulación del ego.
- 6) Combatir la injusticia.
- 7) Balance entre intereses personales e intereses comunes.
- 8) Valor de la diversidad.
- 9) Intolerancia a los prejuicios.
- 10) Ética organizacional.
- 11) Logro de metas en equipo.
- 12) Toma de decisiones en equipo.
- 13) Cuidado por los compañeros de trabajo de equipo.
- 14) Tratamiento de los colegas y miembros de equipo sin prejuicios.
- 15) Construcción comunitaria de competencias.
- 16) Conducta tripartita: Independencia, Dignidad y Responsabilidad.
- 17) Establecimiento de valores y creación compartida de visiones.
- 18) Creación de equipos.
- 19) Innovación.

- | |
|--|
| 20) Formación de negocios.
21) Análisis financiero.
22) Procesamiento de compleja información. |
|--|

Categoría: Liderazgo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Para que un equipo sea exitoso debe ser liberado. ¿Dónde ha fallado la burocracia? Ha fallado en la creación de equipos para gestionar proyectos, equipos para los procesos de análisis, equipos para emprendedores de nuevos productos, equipos para acciones de calidad, equipos para enfoques de mercado, y así sucesivamente para muchos propósitos de éxito. Liberar equipos suministra la fuerza para la integración y la productividad, lo cual a su vez, construye la inteligencia de la organización. El equipo se constituye en una unidad autónoma del sistema, tal como lo hace la célula en los organismos orgánicos y las familias dentro de las sociedades libres. Dado el contexto correcto, los equipos internos pueden generar la pasión, el compromiso y el desarrollo veloz de una aventura empresarial. 2) Estamos de acuerdo con Warren Bennis: que los cambios del futuro requerirán un tipo de liderazgo diferenciado [...] Para que la organización desarrolle una amplia inteligencia y una responsabilidad de largo rango, el rol del liderazgo será el de desarrollar líderes en toda la gente de la organización, para engrandecer la comunidad y fortalecer las opciones de escogencia [...] El reto de la organización inteligente radica en establecer comunidades fuertes y efectivas, donde cada quien contribuya con el liderazgo. Los líderes en las redes "intraprises" se ajustarán a las fuerzas internas y externas para ordenar y mantener a la organización en toque con ambas realidades y deseables visiones de futuro. La retroalimentación que el mercado envía, será distribuida a lo largo de la organización compuesta de equipos empresariales, que formarán las habilidades de liderazgo de cada quien. 3) Nosotros escuchamos las palabras de Max DePree, porque él observa a cada trabajador como un ser humano completo; él considera que cada líder debe a sus trabajadores "un ambiente racional de valores, confianza y de dignidad humana, y suministrar la oportunidad para que el personal se desarrolle y se auto realice" 4) Escuchando a DePree de nuevo, él habla sobre suministrar a los empleados un espacio donde ambos puedan dar y recibir cosas bellas, tales como: ideas, apertura, dignidad, disfrute, salud e inclusión. 5) El trabajo de un líder es crear un ambiente que permita extraer lo mejor de lo que hay en cada ser humano, creemos que un punto de vista pesimista constituye una media verdad, creemos que en el carácter humano posee ganchos para vincular a la gente a mayores índices de productividad y responsabilidad de lo que la mayoría de las burocracias lo hace. 6) El sistema de liderazgo de la organización inteligente está vinculado con el sistema de territorios, donde el sistema suministra a la gente un estatus fluctuante. La persona tiene algunas veces algo importante que decir; el grupo le suministra la atención debida a ese sujeto. En otras ocasiones otros personajes tienen algo que decir y los individuos que antes tuvieron la palabra y la oportunidad de ser escuchados, son los que prestan la atención ahora y son los que escuchan y prestan la debida y respetuosa atención. 7) La membresía y el sentido de pertenencia es una fuente de orgullo. Cuando los miembros se sienten orgullosos de su grupo, el sentido de auto valor se incrementa. Mayor energía está disponible entonces, para elevar el grupo [...] El diálogo produce un flujo libre de significado entre la gente, en el sentido de una corriente que fluye entre dos fuentes, como bien lo indica el físico cuántico David Bohm, citado por Peter Senge en su libro <i>La Quinta Disciplina</i> [cita en la página 11 del primer capítulo denominado "Dame una palanca y moveré al mundo", es la primera cita que hace Senge en su libro (1998)]. 8) Lo que construye comunidades es el sentir que cada quien posee de que, en forma conjunta, se están produciendo los resultados. En las corrientes del sistema de auto |
|---|

dirección de la organización inteligente, nunca alguno podrá decir, que los resultados fueron causados por una persona en solitario. Esto es así, porque cada evento es la confluencia de muchos y diferentes aportes y causas; esto es más acertado que decir que alguien en solitario produjo los resultados. La verdad tiene que ser dicha, aún en las burocracias, los de “abajo” a menudo ponen en movimiento cosas que no se les reconocen dentro de las amplias consecuencias de la organización. Los científicos sistémicos hablan del “efecto mariposa”, la idea de que dentro de un sistema caótico, pequeñas causas pueden generar inmensos efectos, que el movimiento de las alas de una mariposa en Pekín puede generar un cambio de clima en Kansas; un cambio que va desde un día soleado hasta unos meses de tornados.

- 9) Muchos aspectos del comportamiento organizacional son semejantes al clima. Cada aspecto toma diferentes direcciones y puede generar un empuje pequeño en el lugar y en el momento correcto; de esta forma le suministra un codazo al sistema, produciendo diferentes resultados. Si un equipo determina un curso de acción ¿Cuál evento temprano condicionado ellos pensaron? Mucha gente provoca los eventos tempranos; de esa forma, todos ellos tuvieron un rol.
- 10) La acción colaborativa se desarrolla cuando la gente trata a los otros como iguales en valor; esto es imposible en las burocracias. La burocracia categoriza a la gente. Las promociones están acordadas para aquellos que están en la cadena de mando, que pueden afrontar una fuerte decisión con una simple respuesta burocrática. El sistema burocrático puede aún estar dispuesto a dañar a las personas, o ponerlas en riesgo, para proteger los intereses de corto plazo de los individuos, que están sobre ellos en la cadena de mando.
- 11) En la revolución que está tomando lugar en los lugares de trabajo, solamente aquellas organizaciones que distribuyan el poder, más que descentralizar, que crecen en comunidad de diferencias, serán capaces de abrazar en forma amplia y rápida, el cambio. Cada quien necesita el poder de ser escuchado y de influir en el curso de las acciones. Para integrar a cada quien en una comunidad se necesita diversidad de grupos, mejores y amplios procesos colaborativos de auto dirección. El más complejo de los cambios dentro de las organizaciones, debe ser enfrentado con compromisos más profundos, ética, principios comunes y propósitos compartidos.
- 12) Una organización estructurada en redes de equipos depende de una amplia e internalizada visión común, para enfocar los esfuerzos de redes multinivel. La visión compartida, los valores compartidos y los derechos constitucionales de la organización, suministran los bordes de la libertad que conducen a la alineación de las redes organizacionales que se encuentren sueltas. La integración requerida en una organización de redes de equipos autodirigidos, aún con comunidades locales fuertes, dependerán de procesos participativos regulares, para que en forma gradual, se atraigan a todos y cada uno de los miembros dentro de las funciones de liderazgo y de visión compartidas.
- 13) La organización inteligente no es una estructura mecánica cerrada, sino un sistema abierto, vivo, capaz de auto renovarse, como funciona una familia o comunidad empoderada, que suministra soporte a sus miembros, así como nos lo recuerda Margaret Wheatley, que la segunda ley de la Termodinámica la cual predice el descenso gradual de cualquier sistema cerrado dentro de condiciones desanimadas, lo cual no aplica a los sistemas abiertos [un sistema aislado llega a una temperatura, presión y volumen uniforme, la burocracia cae dentro de la segunda ley de la termodinámica, el equilibrio térmico no produce trabajo en un sistema aislado; no se puede crear una máquina cerrada de movimiento perpetuo].
- 14) ¿Qué hace el liderazgo para integrar un sistema? ¿Obtiene el pensamiento probable de cada quién? No. El liderazgo lo que hace es conservar el sistema vivo, abierto a la energía y a las ideas que vienen desde dentro y desde fuera de la organización y entonces, continúa renovándose. Nosotros necesitamos ser liberados y permanecer fuertemente

interconectados.

- 15) Una organización abandona la burocracia persiguiendo mejores formas de expresar la inteligencia de todos sus miembros; en esta tarea, uno de los cruciales aspectos es el liderazgo, el cual suministrará la educación inicial, la consejería y la facilitación requerida para participar en democracia.
- 16) El liderazgo es el centro neurálgico de la transformación de organizaciones hacia modelos democráticos [...] Hay, por supuesto, una ironía en esto. Parece ser que en algunos casos, la mejor forma de crear un lugar de trabajo más equitativo es encontrando un líder fuerte. Cuando la inercia y el hábito se encuentran empotrados en las expectativas tradicionales de la gente, en cuanto cómo debe ser organizado y considerado el trabajo, la utilidad de tener un líder fuerte se convierte en una necesidad obvia.
- 17) En una organización inteligente no existe cumbre. La organización se constituye en un juego de muchos ganadores y de muchas fuentes de visión. La gente puede observar las posiciones que mejor calzan a sus talentos e intereses. La visión suministrada por el centro de una organización inteligente es más efectiva, no haciendo eco de visiones inspirativas de un líder brillante, sino capturando el sentido que el grupo posee, conoce y cree. Esto crea un dilema para los líderes que operan desde el centro, dado que deben jalar la organización hacia adelante, por medio del sostenimiento de visiones de lo que podría ser el mañana, mientras simultáneamente abandona el recinto lleno de visiones creativas e imaginativas de otros. El suministro de la visión no debe convertirse en un ejercicio exclusivo de la propia creatividad del líder; debe ser un acto creativo de escucha. Un gran líder siente la visión circulando vagamente en la conciencia del grupo y entonces, le suministra forma a través de un proceso de participación, que envuelve a un amplio espectro de personas.
- 18) Una organización inteligente hace de la diversidad la fortaleza competitiva, mediante el cultivo de la sabiduría de cada miembro. Un signo de liderazgo efectivo es que la gente siente unidad a pesar de las diferencias. Para moverse más allá del racismo, tenemos que iniciar el trabajo en la niñez temprana. En adición, para las generaciones por venir, los líderes en las organizaciones tendrán la responsabilidad de ayudar a sanar las heridas del prejuicio y desarrollar el potencial de su gente. Contratar, acompañar y recompensar el pensamiento divergente y diverso. Ser un líder para hacer amigos a través de cada barrera de diferencia que se pueda encontrar, sea de raza, de género, de función, de edad, de producción en línea, de rango, aún de las que surgen de la prueba psicológica Myers-Briggs. Aprender a disfrutar y ser enriquecido por la diversidad. Encontrar modos efectivos de trabajar hacia la fácil aceptación de la diversidad y hallar sistemas que permiten un amplio rango de personas que hagan su mejor trabajo.
- 19) Imagine que una red voluntaria de aprendizaje es el cerebro de la organización, la gente y los equipos son las células nerviosas, y las relaciones son las sinapsis. El número y calidad de las células nerviosas son relativamente fijas; lo que puede cambiar relativamente rápido son las relaciones entre las células nerviosas, las sinapsis. Por esa razón, uno podría decir que el rol del líder es la creación de la inteligencia organizacional; es mejorar la calidad de las relaciones dentro de la organización.
- 20) El liderazgo que construye redes de aprendizaje celebra actos de generosidad, suministra soporte donde no fue solicitado. Extiende la red de trabajo más allá de las fronteras de la organización. Demuestra decencia en su trato con la gente que trata y contacta. Enseña a la gente a sacar lo mejor sí. Apoya la difusión de información ampliamente. Utiliza lo mejor de la conciencia de grupo para conectar gente con intereses y puntos de vista diversos.

1.6. Libro: *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Autores: Peter Senge et al., de la Sloan School of Management of Massachusetts Institute of Technology.

Categoría: Gestión del Conocimiento
▪ No aborda esta categoría

Categoría: Burocracia
<ol style="list-style-type: none"> 1) [...] una vez que empezamos a dominar el aprendizaje en equipo o el pensamiento sistémico, es muy difícil prestarse al viejo juego de consolidar nuestra posición a expensas del conjunto. 2) La autoridad es el concepto que significa hacedor, maestro o creador. Nuestra acepción de autoridad (la posesión del derecho y el poder para mandar) surge del hecho de que el creador de una obra artística o artesanal tiene poder para tomar decisiones sobre ella. 3) Las organizaciones burocráticas poseen enfermedades jerárquicas: <ol style="list-style-type: none"> a) [...] Las organizaciones donde predominan los juegos de poder también despiden olores fuertes, y aunque la gente esté tan habituada que no repara en ellos, ese tufo tienen sus implicaciones. Afecta el desempeño, la productividad y la innovación. Lo peor es que atrofia el crecimiento de la personalidad y el carácter de todos los que trabajan allí. b) [...] En la compañía con base en la burocracia jerárquica, las ideas rectoras [malversadas] comenzaban con el concepto, de que por definición, las personas de los peldaños superiores eran las más listas y las más aptas para tomar la mayoría de las decisiones. En consecuencia, cuanto más poder tenían, mejores eran. El éxito significaba llegar al nivel máximo. Gestión significaba apañárselas para incentivar a los subalternos con recompensas o amenazarlos con represalias.

Categoría: Organizaciones Inteligentes
<ol style="list-style-type: none"> 1) Creemos que la organización inteligente, -la organización que entiende y hace del aprendizaje una faceta ideal de su gestión- existe ante todo como una visión en nuestras experiencias y nuestra imaginación colectiva. 2) La creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje, que constituyen programas permanentes de estudio y práctica: <ol style="list-style-type: none"> a) Dominio personal: es aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a metas y propósitos que escogen. b) Modelos mentales: es la reflexión, aclaración continua que mejora nuestra imagen interna del mundo, que modela nuestros actos y decisiones. c) Visión compartida: es la elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos, con los cuales esperamos lograrlos. d) Aprendizaje en equipo: es la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros. e) Pensamiento sistémico: es el modo de analizar -y un lenguaje para describir y comprender- las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. El pensamiento lineal no observa interrelaciones entre sistemas; el pensamiento sistémico ve las cosas como estructuras y procesos.

- 3) Las ideas rectoras de las organizaciones inteligentes comienzan con la visión, los valores y el propósito: qué se propone la organización, qué desean crear sus integrantes. Es el conjunto de principios o principio que nos parece decisivo como fuente filosófica de esclarecimiento y dirección.
- 4) Una organización que fomenta el aprendizaje profundo une tres elementos para sobrellevar el cambio duradero: conciencia y sensibilidad, actitudes y creencias, aptitudes y capacidades; los anteriores elementos accionan sobre la arquitectura organizacional compuesta de tres elementos: ideas rectoras, innovaciones en infraestructura, teoría-métodos-herramientas [...], éstos últimos incorporan los arquetipos sistémicos y los simuladores de vuelo basados en estructuras genéricas de gestión, tales como: el desarrollo de nuevos productos y la calidad del servicio.
- 5) Tres ideas fundamentales para la organización inteligente son:
 - a) **La primacía del todo:** sugiere que las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas, y que la totalidad es más importante que las partes. No es preciso crear interrelaciones, pues el mundo ya está interrelacionado.
 - b) **La índole comunitaria del yo:** nos exhorta a ver la red de interrelaciones que existe entre nosotros.
 - c) **El poder generador del lenguaje:** ilumina la sutil interdependencia que opera cuando interactuamos con la “realidad” e implica un cambio radical en nuestro modo de ver algunos de estos cambios.
- 6) Para superar las enfermedades jerárquicas se requieren tres valores:
 - a) Mérito: Significa que cada decisión de la compañía se tomaría teniendo en cuenta los mejores resultados; no la influencia política de los defensores de ninguna posición.
 - b) Apertura: este valor se presenta en tres dimensiones: La primera concierne a las relaciones con los de afuera. La segunda concierne a la difusión de la información dentro de la compañía, tanto de la competencia como de la nuestra. La tercera concierne a la apertura en las conversaciones. Una cosa son los valores que se proclaman y otros son los valores que rigen la conducta.
 - c) Localismo: Se relaciona con la autonomía relativa: un nivel más alto no debe tomar decisiones por un nivel más bajo, si el nivel más bajo es capaz de tomarlas.

Categoría: Motivación

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No aborda esta categoría. |
|---|

Categoría: Aprendizaje

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Aprendizaje significa desde la visión china: estudiar constantemente y acumular conocimientos; el dominio del camino del auto perfeccionamiento, significa desde la visión anglosajona, obtener experiencia siguiendo un camino, significa desde la visión del latín “<i>apprehendere</i>” que significa apoderarse, significa desde el idioma francés aprendiz, persona que inicia en un oficio. 2) Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento, que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central. 3) El aprendizaje funciona en ciclos. Para ilustrar el ciclo del aprendizaje se utiliza la rueda del aprendizaje, la rueda se encuentra entre dos ejes, en el eje vertical, el punto mínimo va de lo más abstracto al punto máximo, lo más concreto; en el eje horizontal, el punto mínimo va de la mayor acción al punto máximo de mayor reflexión. La rueda se compone de cuatro etapas: La primera es la etapa reflexión: donde el individuo se transforma en observador de los propios actos y pensamientos ¿cómo funcionó? ¿qué pensábamos y sentíamos en el ínterin? ¿qué creencias (qué teorías en uso) afectaban nuestro modo de |
|---|

encararlo? ¿ahora vemos nuestras metas de otra manera? La segunda es la **etapa conexión**: donde se crean ideas y posibilidades para la acción y reordenamiento de ellas en nuevas formas; se buscan lazos entre nuestros lazos potenciales y otras pautas de conducta del sistema que nos rodea. Los científicos consideran que es la etapa para generar hipótesis sobre el funcionamiento del mundo, ¿Cuál era el camino fructífero que sugería nuestro último acto? ¿Qué nueva comprensión del mundo hemos obtenido? ¿Qué deberíamos buscar a continuación? La tercera es la **etapa decisión**: donde se opta por un método o acción. A partir de las posibilidades generadas en la etapa de conexión, escogemos y refinamos nuestro enfoque. La decisión incorpora un elemento de opción: “He aquí la posibilidad que elegimos, y he aquí los motivos”. La cuarta es la **etapa acción**: donde se realiza una tarea, en lo posible con una actitud experimental.

- 4) La rueda del aprendizaje en equipo se caracteriza porque sus etapas cambian de nombre: de reflexión individual a reflexión pública, de conexión a sentido compartido, de decisión a planificación conjunta y de acción individual a acción coordinada.
- 5) Cuatro herramientas para incentivar el aprendizaje en equipo son:
 - a) La escalera de inferencias: sirve para encontrar los fundamentos que el equipo o el individuo tiene para sus modelos mentales. Consiste en detectar el camino mental de creciente abstracción que conduce a tener creencias erróneas. En primer lugar, existen datos y experiencias observables; en segundo lugar, el individuo selecciona datos de lo que observa; en tercer lugar el individuo añade sentidos culturales y personales a los datos; en cuarto lugar el individuo posee supuestos basados en los sentidos que añadió; en quinto lugar el individuo extrae conclusiones; en sexto lugar el sujeto adopta creencias sobre el mundo y en sétimo lugar, el individuo realiza actos de acuerdo con las creencias que forjó.
 - b) La columna de la izquierda: Sirve para detectar y corregir los comportamientos colectivos de los grupos. En primer lugar se escoge un problema; en segundo lugar se escribe en la columna de la derecha lo que se dijo; en tercer lugar se escribe en la columna de la izquierda lo que se estaba pensando, pero que no se dijo y en cuarto lugar se reflexiona utilizando la columna de la izquierda como recurso.
 - c) Equilibrio entre indagación y alegato: Sirve para enfrentar situaciones más complejas e interdependientes donde nadie “conoce la respuesta” y donde la única opción consiste en que grupos de individuos informados y comprometidos piensen en conjunto para obtener una comprensión más cabal. Al buscar equilibrio, exponemos nuestros razonamientos y alentamos a los demás a cuestionarlos [...]; sin embargo, a veces atenta contra las opiniones arraigadas..., pero el fruto se manifiesta en los enfoques más ricos y creativos que derivan de la combinación de múltiples perspectivas. La primera etapa es la generación de diálogo [suspensión de juicios y creación de un “continente” donde pueda prosperar el pensamiento colectivo]; la segunda es la inquisición [interrogatorio ¿cuál es la pregunta que intentamos responder?]; la tercera es la observación [comentarios grupales de tanteo]; la cuarta es la persuasión [explicaciones de cómo se ven los fenómenos y por qué].
 - d) El diálogo y la discusión experta: El diálogo se puede definir como una tesonera indagación colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas, cuya meta radica en de abrir nuevos terrenos mediante la creación de espacios para la indagación, donde la gente sea más consciente del contexto de su experiencia y de los sentimientos y pensamientos que crearon dicha experiencia. La palabra discusión proviene del latín “*discutere*” que significa “hacer pedazos”; es decir, la discusión es una forma de conversación que promueve la fragmentación. Sin embargo, la discusión experta difiere de la discusión improductiva, porque los participantes no libran una guerra por la supremacía. Desarrollan un repertorio de técnicas, para ver cómo encajan los componentes de su situación, y logran una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan entre los miembros del equipo.

Categoría: Competencia

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Aspiración: La capacidad de los individuos, equipos y organizaciones de mayor envergadura para orientarse hacia auténticos intereses, y de cambiar porque lo desean, no sólo porque lo necesitan. 2) Reflexión y conversación: La capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. 3) Conceptualización: La capacidad de ver los sistemas y fuerzas que están en juego y de elaborar maneras públicas y verificables de expresar estas opiniones. |
|---|

Categoría: Liderazgo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) El liderazgo en una organización inteligente que difiere en mucho del modelo autoritario y carismático predominante. La mayordomía es la voluntad de responsabilizarse por el bienestar de la organización, trabajando al servicio de quienes nos rodean, en vez de controlarlos. Es responsabilidad sin control ni acatamiento. 2) La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En la organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Como diseñador le corresponde la construcción de una visión compartida y el diseño de los procesos de aprendizaje. Como mayordomo se convierte en un servidor de la visión. Como maestro, su trabajo consiste en definir la realidad. 3) Por medio del liderazgo en equipo, las organizaciones buscan maneras de aprovechar todo el talento y la inteligencia de sus directivos. Existen dos razones para que el liderazgo en equipo esté en ascenso. <ol style="list-style-type: none"> a) Primero, las organizaciones enfrentan problemas complejos que tienen repercusiones políticas dentro de la compañía. Los temas más espinosos suelen ser de índole interdisciplinaria o interfuncional. Requieren una gran pericia en campos específicos, además de comprensión de las interrelaciones entre una función y otra. Pocos individuos poseen la inteligencia y el aliento para enfrentar a solas tamaña complejidad, pero es preciso enfrentarla. En consecuencia, se requieren grandes innovaciones en inteligencia grupal y empresarial. b) Segundo, en la última década se dio un cambio profundo en la dirección de las organizaciones. Los ejecutivos se han dedicado a elaborar visiones y estrategias amplias y han otorgado a sus subalternos más poder para planear y ejecutar. La gente siente convicción cuando ve que un grupo de directivos comparte una visión y una estrategia y lo manifiesta en su conducta. Cuando no vemos devoción ni coherencia, se genera menos confianza y compromiso [...] El liderazgo colectivo es tan diferente del liderazgo individual como el aprendizaje colectivo del aprendizaje individual. El dominio del liderazgo grupal significa el dominio de elementos muy complejos en situaciones sumamente difíciles. |
|---|

1.7. Libro: *Liderazgo y Nueva Ciencia*. Autora: Margaret Wheatley, Cambridge College in Cambridge, Massachusetts, and The Marriott School of Management, Brigham Young University, Provo, Utah.

Categoría: Gestión del Conocimiento
<ol style="list-style-type: none"> 1) En un Universo de constante desarrollo dinámico, la información es el ingrediente fundamental la fuente clave de la estructuración, es decir, del proceso de creación de una estructura. Algo que no podemos ver, tocar, ni tomar en nuestras manos está ahí afuera organizando la vida. La información nos dirige. 2) Para que un sistema se mantenga vivo, para que el universo se mueva hacia adelante, la información deberá ser constantemente generada. Si no hay nada nuevo o si la información existente confirma lo que conocemos, entonces el resultado será la muerte. Los sistemas aislados quedan sin aire y decaen, víctimas de la ley de entropía. El combustible de la vida es nueva información –novedades- ordenada en estructuras nuevas. 3) Necesitamos tener información corriendo a través de nuestros sistemas, perturbando la paz, llenando todo lo que toca con nueva vida. Necesitamos por lo tanto, desarrollar nuevos acercamientos a la información que pasen, no por el management, sino por el estímulo, no por los controles, sino por la génesis. 4) La información es siempre fertilizada por circunstancias inciertas y hasta caóticas. Esta no es una perspectiva alentadora ¿Cómo podemos dar la bienvenida a la información en nuestra organización y aliarnos con ella como socios en nuestra búsqueda del orden organizacional, si ha nacido de la ambigüedad y la complejidad? 5) Cuando la organización transmite la información, escucha diferentes interpretaciones y las procesa en conjunto, la información se amplifica. En este proceso de reflexión compartida, un pequeño descubrimiento puede crecer en la medida en que se re-autoalimenta, estructurándose con cada nueva percepción o interpretación. Como sucede con la creación de los fractales, la repetición revela en algún momento la complejidad oculta en la emisión. Desde este nivel de entendimiento, emergen respuestas creativas y el cambio significativo se hace posible. 6) Una organización correctamente ordenada mediante información abierta y fluida requiere de dos procesos complementarios: aquellos creadores de nueva información y los que proveen información existente a ellas mismas. 7) Las más recientes teorías sobre el cerebro describen la información como ampliamente distribuida, no necesariamente limitada a una neurona específica en un sitio neuronal. Al hacer gráficas del cerebro para determinar aquellas que se relacionan con señales específicas (por ejemplo las relacionadas con los movimientos de la mano), los neurólogos han descubierto que estos “sitios” no corresponden a ninguna neurona en particular. En lugar de un sitio específico, los investigadores han observado un patrón más fluido de actividad eléctrica. Las instrucciones tales como la de mover un dedo, parecieran distribuidas por una red cambiante. Donde la información esté almacenada en redes relacionales intraneuronales, el daño de una determinada área cerebral no resultará en la pérdida de esa información. Otras áreas en la red pueden, de alguna forma, retenerla. 8) En física cuántica, el <i>holismo relacional</i> describe cómo se crean los sistemas entre las partículas subatómicas. En este proceso, las partes son cambiadas para siempre, reunidas por un proceso de conectividad interna. Los electrones son incorporados a estas relaciones íntimas en la medida en que sus aspectos de orden interfieren superponiéndose y amalgamándose; sus propias cualidades de masa, carga, giro, posición y momentum devienen recíprocamente indistinguibles. “La totalidad”, como tal, deberá poseer una

masa, carga y giro, pero no es posible determinar cuáles son los electrones que están contribuyendo, -ni cómo- en todo esto [...] Esta es una imagen cautivante para las organizaciones. No es difícil reconocer las ondas que creamos en ellas, cómo nos movemos, fundiéndonos con otros, formando nuevo sistemas, modificándonos para siempre en el proceso. Lo sentimos cuando un grupo de personas se transforma en equipo, comienza a trabajar en armonía, desaparecen los bordes ásperos y en cambio se advierte una fluidez placentera en el trabajo. Todos hemos experimentado la “unión de las cosas”, pero nos ha parecido levemente milagroso. Jamás entendimos que éramos partícipes de un universo que progresa sobre la información y que trabajará con nosotros en la creación del orden.

Categoría: Burocracia

- 1) La base actual sobre la cual se diseñan y conducen organizaciones es la física mecánica newtoniana del siglo XVII. Las organizaciones diseñadas bajo ese paradigma toman el modelo de la máquina, donde uno debe entender las partes. Las cosas pueden ser desarmadas..., para luego reunir las partes sin mayores pérdidas. La hipótesis dice que por la comprensión de las partes en acción, puede entenderse la totalidad de los fenómenos en su funcionalidad. El modelo newtoniano es así caracterizado por el materialismo y el reduccionismo, que enfoca la mirada sobre las cosas y no sobre sus relaciones, y una búsqueda en física, para fundamentar la materia del edificio.
- 2) ¿Cómo diseñaremos nuestras organizaciones en el futuro? Mientras luchamos con los diseños que reemplazarán la burocracia, debemos inventar organizaciones donde el proceso pueda permitirse su danza de tempos variables, donde las estructuras vayan y vengán mientras soportan los procesos que son necesarios que ocurran y la forma llegue para asegurar las relaciones necesarias.

Categoría: Organizaciones Inteligentes

- 1) La física cuántica desafía nuestro intelecto en cuanto a la observación y percepción, participación y parentescos y las influencias y conexiones que son creadas a través de la complejidad de grandes sistemas [...] El mundo es un lugar donde el cambio y la creación constante señalan nuevos caminos para mantener orden y estructura [...] En alguna parte existe una forma más simple para conducir organizaciones, que requiere menores esfuerzos y produce menos tensiones en la dirección que las conocidas en las prácticas usuales.
- 2) En la nueva ciencia, las corrientes profundas son movimientos hacia el holismo y están orientadas a entender el sistema como un sistema y a dar valor primario a las relaciones existentes entre partes aparentemente discretas. Cuando vemos los sistemas con esta perspectiva, entramos por entero en un nuevo panorama de conexiones, de fenómenos que no pueden reducirse a causas y efectos, y al flujo constante de procesos dinámicos.
- 3) Participación, pertenencia, datos subjetivos, cada una de estas visiones que logró la física cuántica, sea que lo tome metafórica o literalmente, me lleva rápidamente a una verdad indiscutible: Un universo cuántico sólo puede ser incorporado en un medio rico en relaciones. Nada tiene lugar en un mundo cuántico si algo no se encuentra con algo más. Nada es independiente de las relaciones que ocurren. Estoy creando constantemente el mundo, recordándolo, no descubriéndolo, en tanto participo en todas sus muchas interacciones. Este es un mundo de procesos, no de objetos.
- 4) Heisenberg describe el mundo de la física moderna como dividido no “entre diferentes grupos de objetos sino en diferentes grupos de conexiones”. Lo que es distinguible e importante, dice, son las clases de conexiones. Este es el mundo en el cual diseñamos y manejamos organizaciones, y sin duda existen importantes imágenes de la física para desafiar nuestras imágenes de las organizaciones.

- 5) Mantenernos erguidos o guardar el equilibrio son nuestros medios de defensa contra las fuerzas erosionantes de la naturaleza. No queremos nada que haga balancear el bote porque solo nos espera la decadencia. Cualquier forma de estancamiento es preferible al conocido futuro del deterioro. Pero al venerar el equilibrio, nos escondemos de los procesos que propician la vida. Es al mismo tiempo triste e irónico que hayamos tratado a las máquinas como organizaciones, actuando como si estuvieran muertas, cuando durante todo este tiempo han estado viviendo como sistemas abiertos capaces de autorrenovación.
- 6) El equilibrio no es el objetivo ni el destino de los sistemas vivos, simplemente debido a que, como sistemas abiertos, están asociados a su medio ambiente. Los estudios de estos sistemas comenzaron con Prigogine en el trabajo premiado (1980) quien demostró que los sistemas abiertos tienen la posibilidad de importar continuamente energía gratuita de su medio y exportar entropía. No se sientan a esperar que su energía se disipe. Ellos no buscan el equilibrio. Todo lo contrario. Para ser viables, los sistemas abiertos mantienen un estado de desequilibrio para poder cambiar y crecer. Participan de un intercambio activo con su mundo, utilizando lo que está ahí para su propia renovación. Todo organismo en la naturaleza, incluyéndonos, se comporta de esta manera [...]
- 7) En un mundo de estructuras autoorganizativas, aprendemos que los límites útiles se desarrollan mediante nuestra apertura al medio ambiente. En la medida que continúa el proceso de intercambio entre el sistema y el medio, el primero, paradójicamente, desarrolla mayor libertad por las demandas del medio ambiente [...] las empresas organizadas en torno a la competencia crítica..., son sensibles a su medio, permanecen abiertas a nuevas oportunidades y a los riesgos que asumen mediante su calificada destreza [...] Un negocio que se orienta hacia la competencia crítica se identifica a sí mismo como una cartera de destrezas más que como una unidad de negocios. Estas empresas iluminan un principio que es fundamental para los sistemas autoorganizativos, el de la autorreferencia.
- 8) El movimiento de estos sistemas es mantenido en armonía por medio de una fuerza que estamos comenzando a comprender: la capacidad autorreferencial. En lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que ése cambia. Aún en la más simple de las células, existe un reconocimiento inequívoco de la intención del sistema, una profunda relación entre la actividad individual y el todo.
- 9) Comparado con cualquier otro principio científico que haya encontrado, la autorreferencia me parece de mayor impacto. Evoca una visión diferente del management y promete soluciones a muchos de los dilemas que nos importunan: control, motivación, ética, valores, cambios. Y como principio operativo, separa decisivamente los organismos vivos de las máquinas.
- 10) Con los diagramas S los físicos pueden describir matemáticamente los procesos de transformación continua de emerger, decaer y crear formas nuevas que caracterizan a las partículas de alta energía. El resultado es una curiosa red de interacciones, una estructura de procesos y relaciones potenciales. Si aplicara esto a los roles y relaciones descritos en los organigramas tradicionales, me encontraría con una forma distinta de pensar acerca de la gente. No puedo describir el rol de una persona, su contribución potencial, sin entender la red de relaciones y la energía requerida para crear las transformaciones que estoy pidiendo a esa persona. Yo no puedo definir esa persona en términos de su autoridad en su relación conmigo. Necesito poder conceptualizar el patrón de energía que se requiere para que esta persona haga su trabajo. Si pudiera hacer esto, entonces vería la persona como un conducto de energía organizacional, en el lugar donde hay suficientes recursos para hacer que algo ocurra. Me da una perspectiva diferente de lo que debo hacer para apoyar a esa persona y para hacer que toda la organización trabaje a niveles transformativos de energía [...] Ni la jerarquía ni la permanencia son lo importante, más

bien, la presencia de los canales de reacción para el intercambio de energía es lo que cuenta [...] Cualquier rol podría ser entendido como un canal de reacciones en el cual aparecieran las formas (tareas específicas) como una fuerza generadora, capaz de ceder su energía a otros. En tal organización diseñaríamos estructuras para enfatizar las interacciones que necesitamos, en lugar de individuos aislados, y querríamos más información en cuanto a la capacidad de la organización para facilitar el flujo de la energía. Nuestra atención sería dirigida a la energía necesaria [personal, tiempo, recursos, educación información, etcétera] para lograr el resultado deseado.

Categoría: Motivación

- 1) En la teoría de la motivación, nuestra atención está yendo desde el estímulo de las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo. Estamos recuperando nuestros profundos sentimientos comunitarios, la dignidad y el amor en nuestras vidas organizativas. Estamos comenzando a mirar hacia las fuertes emociones que son parte del ser humano, en lugar de segmentarnos (el amor para nuestro hogar, la disciplina para el trabajo) creyendo que podemos confinar a los trabajadores en roles mezquinos, como si fueran dientes de un engranaje en la máquina productiva. Así que abandonamos los modelos mecanicistas del trabajo, comenzamos a reconsiderar nuestras certezas, viéndonos en nuevas formas, apreciando nuestra integración y a diseñar organizaciones que nos honren utilizando el máximo de lo que somos.
- 2) El impacto de la visión, valores y cultura, ocupa un gran espacio de nuestra atención organizacional, aun cuando no podamos definir con precisión la causa de su potencia. Ahora comprobamos que algunas de las mejores formas para crear continuidad de comportamientos son aquellas en que utilizamos las fuerzas que realmente no podemos ver.
- 3) El espacio no está vacío, contiene campos invisibles que conforman el comportamiento [...] con una visión universal cuántica, existen nuevas posibilidades para el orden. El espacio organizacional puede ser llenado con la invisible geometría de los campos. La presencia omnimoda de los campos permite conectarlos a acciones distintas y distantes. En la medida en que pueden influir en el comportamiento, los campos pueden organizar hechos separados, y tornarlos congruentes [...] La visión, la cultura y los valores permiten crear campos para la diseminación de esas ideas esenciales. El campo debe llegar a todos los rincones de la organización, incluyendo a cada uno y estar disponible en todas partes. Los juicios de la visión se desprenden de las paredes yendo hacia los corredores, buscando a cada empleado, en cada hueco de la organización [...] Necesitamos imaginarnos como transmisores, altos faros radiales de la información, pulsando mensajes a todas partes. Afuera necesitamos a todos, diciendo, clarificando, discutiendo, modelando, llenando todo el espacio con mensajes que nos interesan. Si lo hacemos, los campos se desarrollan y con ellos su asombrosa capacidad de transformar la energía en forma.
- 4) Todos sabemos que la mejor forma de fundamentar la pertenencia es confiando el proceso de creación a quienes serán encargados de ejecutarlo. Nunca alcanzaremos el éxito si solo presentamos un plan en su forma final a los empleados. No sirve de nada pedirle a la gente que firme cuando no participaron en su diseño, hasta sentirlo como una cosa viviente y palpitante. Aquí es donde la observación del fenómeno de la física cuántica tiene algo que enseñarnos. En la lógica cuántica es imposible esperar que cualquier plan o idea sean reales para los empleados si ellos no tienen la oportunidad de interactuar personalmente con dicho plan. La realidad surge de nuestro proceso de observación, de decisiones que nosotros los observadores hacemos en cuanto a lo que vemos. Por lo tanto, no podemos hablar con la gente de la realidad porque no hay ninguna para describir si ellos no han estado ahí. La gente solo puede comprender la realidad de un plan mediante su interacción con él, creando las diversas posibilidades a través de procesos personales de

observación.

- 5) Hemos magnificado la tragedia por tratarnos entre nosotros como máquinas, creyendo que la única forma para motivar a otros era empujando y punzándolos hacia la acción, superando su entropía por la sola fuerza de nuestra energía.
- 6) Necesitamos ser capaces de confiar en algo tan simple como un núcleo claro de valores y visión, mantenido en movimiento mediante un diálogo continuado, lo cual nos guía al orden.

Categoría: Aprendizaje

- 1) En este mundo nuevo, usted y yo entendemos a medida que marchamos, no por falta de conocimientos o de destrezas para planificar, sino debido a la naturaleza de la realidad. La realidad cambia de forma y significado en razón de nuestra actividad. Y ésta es constantemente nueva. Se nos ha convocado para estar allí como partícipes activos. Nadie puede hacerlo por nosotros y no puede tener lugar sin nosotros. Cada paso exige que permanezcamos cómodos en la incertidumbre y confiando en el rol de la confusión [...] las grandes innovaciones, cuando aparecen, resultan confusas y extrañas. No son totalmente entendidas por el descubridor y quedan como misterios para el resto de los hombres. Si una idea carece de fantasía..., carecerá de esperanzas.
- 2) En mi opinión, todo lo que podemos esperar de cada uno de nosotros es información nueva e interesante. No podemos esperar respuestas. Las soluciones, como lo enseña la realidad cuántica, son eventos temporarios, específicos de un contexto, desarrollados mediante las relaciones de personas y circunstancias. No habrá ningún patrón esperándonos a nuestro retorno, sólo un número creciente de exploradores, aventurándose por propia cuenta y riesgo.
- 3) No hace mucho asesoré a un grupo de estudiantes, quienes estaban orientándose hacia un estudio muy ambicioso en una nueva área temática, y noté un cambio en la dirección de mis consejos. Ellos estaban deseosos de crear un modelo o marco en el cual pudieran incorporar la información. Estuve tentada en permitir que la información hiciera lo suyo. Querían organizarse desde el comienzo mismo; yo quería que se incorporaran en la confusión. Les sugerí crear más información de la que pudieran manejar dentro de sus posibilidades. Les garanticé que al llegar a cierto punto, la información se autoorganizaría en ellos, cristalizando en ideas y formas interesantes.
- 4) Nos estamos moviendo irrevocablemente hacia nuevas relaciones con la fuerza creativa de la naturaleza [la información]. No importa durante cuánto tiempo debamos arrastrar los pies, estaremos obligados a aceptar que la información –libremente generada y libremente intercambiada- es nuestra única esperanza para la organización.

Categoría: Competencia

- 1) Reconocimiento de las propiedades generativas de la información.

Categoría: Liderazgo

- 1) Ha surgido una nueva conceptualización. El liderazgo es siempre dependiente del contexto, pero el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen a nuestras organizaciones. ¿Es esto una novedad, una manía? ¿O es la trama del universo que empieza a sentirse en nuestra vida de trabajo? [...] Aquí estamos sentados en la Era de la Información, sitiados por más información que la que cualquier mente puede manejar, tratando de encontrar el sentido a la complejidad que continúa creciendo a nuestro alrededor [...] Si el universo no es nada más que el resultado de la información, esto podría explicar por qué los físicos cuánticos observan conexiones entre partículas que trascienden el espacio y el tiempo, o por qué nuestros actos de observación

cambian lo que vemos. La información no tiene que obedecer a las leyes de la materia y la energía; puede asumir formas diversas o comunicarse instantáneamente en cualquier parte del cuadro universal.

- 2) En las organizaciones, no estamos padeciendo por sobrecarga de información debido únicamente a la tecnología, y podemos escapar a nuestros dilemas de información con sólo usar técnicas más sofisticadas de clasificación informática. Algo mucho más grande nos está pidiendo. Nos estamos moviendo irrevocablemente hacia nuevas relaciones con la fuerza creativa de la naturaleza..., si fracasamos en reconocer sus propiedades generativas, estaremos incapacitados para conducir este nuevo mundo..., en cualquier parte de la naturaleza, el orden se mantiene en medio del cambio debido a que la autonomía existe en los niveles locales. Las sub-unidades absorben el cambio, respondiendo y adaptando. Lo que surge de este flujo constante es ese maravilloso estado de estabilidad global..., la naturaleza crea el flujo y reflujo de movimientos en todos los niveles. Estos movimientos se fusionan en un todo que puede resistir la mayoría de las demandas para el cambio a nivel global debido a que el sistema ha invertido suficiente movimiento interno. El movimiento de estos sistemas es mantenido en armonía por medio de una fuerza que estamos comenzando a comprender: la capacidad autorreferencial. En lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia..., la autorreferencia me parece el [principio científico] de mayor impacto. Evoca una visión diferente del management y promete soluciones a muchos de los dilemas que nos importunan: control, motivación, ética, valores, cambios [...]"
- 3) En el comienzo mismo estaban Caos, el interminable precipicio de fauces abiertas carente de toda forma plena, y Gaia, la madre de la tierra que dio luz a la forma y la estabilidad. En la conciencia griega, Caos y Gaia estaban vinculados, eran dos poderes primordiales comprometidos en un duelo de oposición y resonancia, que había creado todo lo conocido.
- 4) Caos siempre tuvo una forma –un concepto contradictorio con nuestra definición de Caos– pero hasta que pudimos verlo a través de los ojos de las computadoras, sólo percibimos turbulencias, energía sin dirección ni forma previsible. Caos es el estado final en los movimientos de un sistema alejado del orden. No todos los sistemas se orientan hacia el caos, pero si un sistema es desalojado de su estado de equilibrio, se mueve primero en un período de oscilación, balanceándose en dos sentidos entre estados diferentes. Si se mueve de esta oscilación, el próximo estado es el caos pleno, un período de total imprevisibilidad. Pero el reinado del caos, donde todas las cosas deberían separarse, el atractivo desconocido ["strange attractor"] entra a representar su papel. La ciencia usa otra clase de atractores [...] un atractor extraño es un receptáculo de atracción [...] En un sistema caótico, los científicos pueden observar movimientos que, aún erráticos e imprevisibles, jamás exceden las fronteras definidas. "Caos" dice el experto en planificación T. J. Cartwright "es orden sin previsibilidad" (1991). El sistema tienen infinitas posibilidades, vaga en cualquier dirección, produciendo nuevas configuraciones de sí mismo. Pero sus transgresiones y experimentos respetan una frontera.
- 5) Como la antigua Gaia, es necesario valorar la necesidad de Caos, entendiéndolo como la vida misma de nuestro poder creativo. De su gran abismo llegan el apoyo y la oposición, creando la "luz sin la cual ninguna forma sería visible" (Bonney, 1991). Nosotros, la fuerza generadora, hacemos nacer forma y significado, desvaneciendo a Caos con nuestra expresión creativa. Llenamos el vacío con mundos de nuestra creación y les volvemos la espalda, pero debemos recordar, y así dicen los griegos y nuestra ciencia, que en lo profundo de nuestros centros gáianos vive siempre el negro corazón de Caos.
- 6) La teoría del caos está basada en los principios de la mecánica newtoniana, pero a causa de su imprevisibilidad, comparte la incertidumbre experimentada en el nivel cuántico. En ambas ciencias la incertidumbre se debe a que la integridad del universo se resiste a ser

estudiada en partes. Briggs y Peat, en su seductora exploración del modelo del mundo de caos y orden, sugieren que dicha integración es “aquello que se cuela disfrazado de caos cada vez que los científicos tratan de separar y medir los sistemas dinámicos como si fueran compuestos por partes... Todas las formas de las cosas dependen de su parte más ínfima. En este aspecto, la parte es el todo, debido a que la acción de cualquier parte, transforma la totalidad en forma de caos” (1987).

- 7) La repetición embarca al sistema en un viaje que visita tanto al caos como al orden. Las imágenes más hermosas de la iteración se encuentran en la belleza de los fractales, modelos generados por computadora y logrados por repetición de unas pocas ecuaciones [...] Por todas partes, en este minucioso detallado panorama fractal existe la similitud del mismo ser. La forma que vemos en una ampliación la veremos en todas las otras. No importa cuán minuciosamente observemos en ampliaciones más grandes, las mismas formas se harán evidentes. Existe un patrón dentro de otro y éste a su vez dentro de otro. Nunca se terminan, no hay escala suficientemente pequeña que limite el desarrollo de estas formas. Debido a que las formas continuarán eternamente, resulta imposible medirlas [...] Los fractales entraron en nuestra vida desde las investigaciones de Benoit Mandelbrot de IBM. Los fractales están por todas partes, rodeándonos, en los patrones con la que la naturaleza forma las nubes, sistemas circulatorios, árboles y plantas.
- 8) Estas ideas [se refiere a Caos, Gaia, Atractivo Desconocido, Orden, Poder Creativo, Incertidumbre, Significado, Fractales] hablan con sencilla claridad de temas de liderazgo efectivo, nos retrotraen a la importancia de simples principios de gobierno: visiones mentoras, valores sólidos, creencias organizacionales: las pocas reglas que los individuos pueden usar para formar su propia conducta. La tarea del líder es comunicarlas para mantenerlas presentes y claras, y entonces permitir a los individuos en el sistema su propio erratismo, con resultados a veces caóticos. Esta no es una tarea simple. En cualquier momento que vemos sistemas en caos aparente, nuestro entrenamiento nos urge a interferir, estabilizar y llevar la barca a la orilla. Pero si podemos confiar en los procedimientos del caos, veremos que las formas dominantes de nuestras organizaciones pueden ser mantenidas si retenemos el propósito de nuestra organización. Si tenemos éxito en mantener el foco, crearemos también la flexibilidad y la capacidad de respuesta que busca toda organización. En un mundo caótico, los líderes son convocados para formar a sus organizaciones mediante conceptos, no con estudiadas reglas y estructuras.
- 9) Mi creencia actual es que tenemos a tales atractores trabajando en organizaciones y que uno de los más potentes formadores de conducta en dichas organizaciones, y en la vida, es el significado. Nuestro objetivo principal, escribe Victor Frankl en su presentación de la logoterapia “no es obtener placer o evitar el dolor sino ver significado en...la vida” (1959).

1.8. Libro: *El Líder Resonante Crea Más*. Autores: Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Anne McKee, Rutgers University, University of Pennsylvania.

Categoría: Gestión del Conocimiento

- No aborda la categoría.

Categoría: Burocracia

- 1) La cultura de las organizaciones dirigidas por líderes disonantes [organizaciones tóxicas] son inevitablemente tóxicas. ¿Qué significa, en suma, trabajar en una organización que carece de inteligencia emocional? [...] Los hábitos destructivos de esa empresa habían alentado el desarrollo de una cultura en la que las personas dejaron de cuestionarse cómo y por qué se hacían las cosas y simplemente se limitaban a sobrevivir día a día en un

entorno emponzoñado de actitudes, reglas y políticas sumamente perniciosas. Y no existía la menor posibilidad de cambio, puesto que los líderes desalentaban sistemáticamente cualquier intento de mejorar la cultura subyacente.

- 2) Entonces descubrieron sorprendidos que los trabajadores no creían que la cultura de la empresa –o que los propios líderes- alentasen realmente el cambio, la asunción de riesgos ni el aprendizaje [...] Además, las relaciones entre los miembros del personal se hallaban teñidas de una agresividad y competitividad que ponía a todo el mundo a la defensiva y resultaba ciertamente extenuante. Como resultado de todo ello, el clima emocional del hospital estaba preñado de rumores, vendettas y antagonismos que obstaculizaban todo cambio positivo.
- 3) Pero el aspecto más lamentable de la disonancia de las organizaciones hay que buscarlo en los efectos que tiene sobre el trabajador. Cuando desaparece el entusiasmo, uno empieza a desconectarse de sus mejores cualidades, en cuyo caso la excelencia y la confianza en uno mismo se ven rápidamente reemplazadas por las bravuconadas, la complacencia irreflexiva y el resentimiento. Tal vez, entonces, su cuerpo siga yendo a trabajar día tras día, pero lo cierto es que su corazón y su alma se hallan en otra parte.

Categoría: Organizaciones Inteligentes

- No aborda la categoría.

Categoría: Motivación

- 1) Por unos u otros motivos, el liderazgo es intrínsecamente estresante. Los estudios han demostrado. Los estudios pioneros realizados con personas muy motivadas hacia el poder –personas que parecen tener la necesidad de influir sobre los demás- mostraron que esa necesidad tiene sobre ellos el mismo efecto activador que las situaciones estresantes. Recordemos que el cuerpo reacciona ante el estrés –o ante el aumento de la motivación de poder- segregando adrenalina y noradrenalina (las llamadas hormonas del estrés), lo cual provoca un aumento de la tensión arterial que predispone al individuo a la acción... pero también segrega cortisol, una hormona cuyos efectos son más duraderos que la adrenalina y acaba interfiriendo con el nuevo aprendizaje.
- 2) Cuando una persona está estresada deja de sentirse segura y, en consecuencia, se pone a la defensiva, inhibe la emisión de respuestas inhabituales y se refugia en las rutinas más familiares. Y esto es algo que se agrava en el caso del liderazgo, ya que, en tal caso, la permanencia de la situación estresante provoca la secreción continua de cortisol y la consiguiente inhibición de las células cerebrales del hipocampo que son esenciales para el aprendizaje.
- 3) Por eso el desarrollo del liderazgo funciona mucho mejor en aquellas situaciones en las que las personas se sienten seguras y cómodas...aunque no tanto como para perder toda motivación. Existe un nivel óptimo de activación cerebral que promueve el aprendizaje, un nivel en que la motivación y el interés se mantienen lo suficientemente elevados y la sensación de seguridad psicológica proporciona un entorno de apoyo en el que las personas pueden exponerse sin vergüenza ni miedo alguno a las consecuencias del fracaso.
- 4) Los grupos resonantes –como por ejemplo, los grupos de líderes que quieren ampliar su repertorio de habilidades- proporcionan entornos muy seguros para aventurarse a ejercitar las nuevas modalidades del liderazgo. Y es que, cuando alguien ve que un colega supera sus inhibiciones y asume un riesgo, se siente también libre para arriesgarse.

Categoría: Aprendizaje

- 1) La teoría del aprendizaje autodirigido [TAA] de Richard Boyatzis sostiene que la esencia para el perfeccionamiento de una determinada actividad, en este caso la actividad del líder que dirige organizaciones, descansa en lo que él ha denominado, “aprendizaje autodirigido”.
- 2) La teoría descansa sobre cinco descubrimientos:
 - a) Primer descubrimiento: ¿Quién quiero ser? Yo ideal.
 - b) Segundo descubrimiento: ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades?
 - c) Tercer descubrimiento: ¿Cómo puedo desarrollar mis fortalezas al tiempo que corrió mis debilidades? Mi agenda de aprendizaje.
 - d) Cuarto descubrimiento: Experimentar y practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos.
 - e) Quinto descubrimiento: Desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio.
- 3) Idealmente considerado, el proceso comienza a partir de una contradicción –un momento de descubrimiento- que no sólo despierta nuestra conciencia sino que también v acompañada de una sensación de relativa urgencia.
- 4) Y es que la investigación ha demostrado que las personas aprenden más y mejor cuando utilizan las modalidades de aprendizaje que más le gustan [...] desde la gestión empresarial hasta la medicina y el derecho, ha puesto en relieve que las modalidades de aprendizaje más útiles son las siguientes:
 - a) **La experiencia concreta:** tener una experiencia que nos permita ver y experimentar lo que estamos aprendiendo.
 - b) **La reflexión:** pensar en la propia experiencia y en las experiencias de los demás.
 - c) **La construcción de modelos:** esbozar una teoría que dé sentido a lo que observamos.
 - d) **Aprendizaje a través del acierto y el error:** experimentar activamente con el nuevo enfoque
- 5) Para perfeccionar una determinada competencia de la inteligencia emocional no hay que pensar en términos de días sino de meses, porque las instancias neuronales implicadas no afectan exclusivamente el neocórtex (el cerebro pensante, responsable del aprendizaje de habilidades técnicas y cognitivas), sino también a los centros emocionales. T, como hemos señalado [...], el neocórtex aprende muy rápidamente (a veces incluso a simple vista), pero los ganglios basales y sus vínculos con los centros emocionales lo hacen de un modo mucho más lento. Así pues, para llegar a dominar una nueva competencia se necesita mucha práctica y mucha repetición.
- 6) Ese es el motivo por el cual resulta imposible aprender las competencias del liderazgo de un modo estrictamente teórico, ya que, un maestro no puede enseñar a los circuitos neuronales implicados en los viejos hábitos a reaprender otros nuevos. Para ello es necesario un ejercicio constante puesto que, cuánto más a menudo se repita una determinada secuencia conductual, más se consolidarán los circuitos cerebrales subyacentes implicados. Bien podría decirse que el proceso de aprendizaje de nuevas habilidades del liderazgo constituye una especie de recableado del cerebro. No olvidemos que el aprendizaje de nuevos hábitos fortalece las vías neuronales y llega incluso a promover neurogénesis, el desarrollo de nuevas neuronas.
- 7) Para que el líder pueda alentar la resonancia –y, no lo olvidemos, conseguir también los resultados- hay que prestar también atención a las dimensiones ocultas, las emociones individuales que subyacen a la realidad emocional de la organización y de la cultura que lo unifica todo [...] Nuestro trabajo con los líderes se ese hospital se centró en ayudarles a reconocer la disonancia presente en la organización y a darse cuenta de que su fracaso era el precio que debían pagar por ello. Poco a poco, sin embargo, los líderes aprendieron una técnica llamada **indagación dinámica**, que permitió que los empleados expresaran sus sentimientos sobre lo que funcionaba y sobre lo que no funcionaba.

- 8) Cecilia McMillen y Annie McKee, de la Universidad de Massachusetts, ha diseñado un método –al que llamaron **indagación dinámica**- para corregir el habitual efecto de «descubrir lo que uno está buscando» y que también ayuda a los líderes a superar los problemas culturales subyacentes que obstaculizan su tarea. Se trata de un método que permite descubrir la realidad emocional de una organización: las preocupaciones de los empleados, lo que necesitan los individuos, los grupos y la organización, en general, para alcanzar el éxito y superar también los obstáculos que dificultan su camino. El descubrimiento de la verdad de una organización también contribuye a establecer un *lenguaje común* a lo que realmente está ocurriendo y a la visión ideal de la empresa.
- 9) El proceso de **indagación dinámica** consiste en entablar conversaciones y mantener entrevistas abiertas que apuntan a conectar con los sentimientos del individuo. Tal vez algunos líderes consideren que esto se halla un tanto alejado de los problemas de la empresa, pero lo cierto es que las personas solo pueden comenzar a descubrir las raíces de los problemas de la cultura de la empresa y las verdaderas fuentes de la inspiración cuando hablan de sus sentimientos. Además, cuando los empleados expresan el modo en que perciben su organización, tiende a haber un elevado grado de acuerdo sobre lo que les funciona y lo que no les funciona. «En tal caso –dice McMillen-, los interesados empiezan esbozando una imagen del alma de la organización» y acaban creando un lenguaje que expresa realmente las fuerzas que afectan a las vidas cotidianas de quienes forman parte de esa organización y a sus expectativas futuras.

Categoría: Competencias

- 1) [...] la clave del liderazgo primal se asienta en las competencias de la **inteligencia emocional** que poseen los líderes, es decir, el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás.
- 2) Con todo lo anterior no queremos decir que las tareas principales del líder sean las de generar excitación, optimismo y pasión por el trabajo, sino alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional. Cada uno de los cuatro dominios de la inteligencia emocional –**conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones**- aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante. Como es natural, todas esas competencias se hallan muy estrecha y dinámicamente relacionadas. Difícilmente podrá un líder, por ejemplo, gestionar adecuadamente sus emociones si no es consciente de ellas o pasarlas por alto. Si, por otro lado, sus emociones le desbordan, tampoco podrá gestionarlas adecuadamente. A este respecto, nuestra investigación ha puesto de relieve la relación que existe entre todas estas competencias, una relación que bien podríamos resumir diciendo que la autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo y que la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones. Según esto, la conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial del liderazgo emocionalmente inteligente.
- 3) Los resultados de esta investigación determinaron que la fortaleza de los líderes “estrella” no residía en ninguna habilidad técnica ni cognitiva, sino en cuatro competencias características de la inteligencia emocional: la motivación de logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en equipo y la habilidad para dirigir equipos.
- 4) **La conciencia de uno mismo** consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas –ni excesivamente autocríticas ni tampoco ingenuamente esperanzadas-, personas sinceras consigo mismas y sinceras con los demás y que saben reírse de sus propias debilidades. Esta competencia reúne a su vez tres capacidades:
- a) **Conciencia emocional de uno mismo**: ser consciente de las propias emociones y

reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones. Los líderes que poseen una adecuada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con sus valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de la acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

- b) **Valoración adecuada de uno mismo:** Esta competencia permite al líder conocer las propias fortalezas y debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.
 - c) **Confianza en uno mismo:** El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno del grupo. Es la seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.
- 5) **La autogestión** –la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos- se deriva de la conciencia y de la claridad de sus propósitos. Posee seis capacidades:
- a) **Autocontrol:** Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.
 - b) **Transparencia:** Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.
 - c) **Adaptabilidad:** Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentra a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.
 - d) **Logro:** Los líderes que poseen este tipo de competencias tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo –y enseñando- el modo de hacer las cosas.
 - e) **Iniciativa:** Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia –es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.
 - f) **Optimismo:** Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una

amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la “botella medio llena” les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

- 6) **Conciencia social:** [...] el liderazgo resonante requiere de la adecuada conciencia social o, dicho de otro modo, de la empatía. En su forma más básica, la capacidad de experimentar empatía se asienta en las neuronas que se dirigen y provienen de la amígdala y que nos permite interpretar la emoción que se expresa en el rostro y la voz de otra persona y permanecer en sintonía con ella. Se conforma de tres capacidades:
- a) **Empatía:** Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar –aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.
 - b) **Conciencia organizativa:** Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.
 - c) **Servicio:** Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.
- 7) **Gestión de las relaciones:** la tríada formada por la conciencia de uno mismo, la autogestión y la empatía convergen en la gestión de las relaciones, la última de las dimensiones de la inteligencia emocional, que incluye las herramientas más patentes del liderazgo, como la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración. Se compone de seis competencias:
- a) **Inspiración:** Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.
 - b) **Influencia:** Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.
 - c) **Desarrollo personal de los demás:** Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un *feedback* oportuno y constructivo y son excelentes mentores [consejeros] y *coaches* [instructores-entrenadores] naturales.
 - d) **Catalizar el cambio:** Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el *status quo* y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.
 - e) **Gestión de los conflictos:** Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos pueden suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.
 - f) **Trabajo en equipo y colaboración:** Los líderes capaces de trabajar en equipo generan

una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el *sprit de corps*. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

8) La resonancia no es el mero fruto de estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos del liderazgo. Cuatro de esos estilos (el visionario, el coaching, el afiliativo y el democrático) alientan la resonancia que promueve el rendimiento, mientras que los otros dos (el timonel y el autoritario) son útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse con cierta cautela.

a) **Visionario:**

- i) ¿Cómo alienta la resonancia? Esboza un objetivo común que resulta movilizador.
- ii) Impacto sobre el clima: es el más positivo de todos.
- iii) ¿En qué caso resulta apropiado? Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

b) **Coaching:**

- i) ¿Cómo alienta la resonancia? Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.
- ii) Impacto sobre el clima: muy positivo.
- iii) ¿En qué caso resulta apropiado? Contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.

c) **Afiliativo:**

- i) ¿Cómo alienta la resonancia? Estableciendo un clima de relación armónica.
- ii) Impacto sobre el clima: positivo
- iii) ¿En qué caso resulta apropiado? Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

d) **Democrático:**

- i) ¿Cómo alienta la resonancia? Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.
- ii) Impacto sobre el clima: positivo.
- iii) ¿En qué caso resulta apropiado? Cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.

e) **Timonel:**

- i) ¿Cómo alienta la resonancia? Establece objetivos desafiantes y estimulantes.
- ii) Impacto sobre el clima: Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.
- iii) ¿En qué caso resulta apropiado? Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes

f) **Autoritario:**

- i) ¿Cómo alienta la resonancia? Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.
- ii) Impacto sobre el clima: muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.
- iii) ¿En qué caso resulta apropiado? Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

Categoría: Liderazgo

- 1) Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros [...] puesto que su éxito no depende tanto de **lo que hacen** como del **modo en que lo hacen**.
- 2) El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.
- 3) Los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional [...] El líder es –y siempre ha sido, todo momento y lugar- la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.
- 4) Esta función esencialmente emocional –que disipa la bruma de las emociones tóxicas y canaliza las emociones del grupo en una dirección positiva-, sigue siendo la principal tarea del líder en el ámbito de la organización moderna.
- 5) [...] los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, es decir, empatía. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva..., movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que llamamos **resonancia**. Cuando por el contrario, lo hacen en una dirección negativa..., generan una **disonancia** que socava los cimientos emocionales en lo que se asienta todo posible desarrollo.
- 6) La observación minuciosa del funcionamiento del grupo pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el líder en el clima emocional colectivo. En este sentido, hay que subrayar que los líderes suelen hablar más y que sus palabras son escuchadas con más atención. También suelen ser los primeros en sacar a colación un determinado tema y los comentarios de los demás suelen referirse con más frecuencia a sus palabras que a lo que haya dicho cualquier otra persona. Esto es, precisamente, lo que confiere tanta importancia a su punto de vista y lo que le convierte en el **“gestor del significado”** de un grupo, al tiempo que proporciona pautas para que los demás interpreten y reacciones emocionalmente a una determinada situación.
- 7) Contribuir a que un determinado líder amplíe su capacidad de alentar la resonancia constituye un paso muy importante pero, en cualquiera de los casos, el efecto sobre la organización será mayor cuanto mayor sea el número de individuos implicados.
- 8) Pero ¿Cómo puede un líder luchar contra la inercia de todo un sistema? ¿Cómo puede desarrollar la capacidad de una organización para evaluarse o supervisarse a sí misma y funcionar bien en un entorno complejo? ¿Cómo, en suma, puede un líder llevar a cabo la alquimia necesaria para transformar completamente una organización? [...] Los líderes emocionalmente inteligentes saben bien que su tarea *primal* debe comenzar prestando atención a la realidad de la organización e identificando los problemas con la plena participación de los individuos clave. Así es como este tipo de líderes entablan un diálogo con la organización como totalidad, utilizando los procesos implicados para conectar con las expectativas individuales y colectivas y conseguir que las personas se impliquen visceralmente en el descubrimiento de la realidad.
- 9) El grado de **«sentimiento tribal»** que posee una determinada organización constituye uno de los mejores indicadores de lo bien que han identificado su visión ideal y unido a sus empleados en torno a un objetivo compartido. Pero ¿qué es lo que puede hacer un líder para esbozar la visión ideal de su organización? Este es un proceso que debe comenzar partiendo de un minucioso examen de sí mismo (y revisando, en consecuencia, sus aspiraciones personales y su visión ideal de la organización) [...] Para esbozar una imagen futura de la organización que consiga aglutinar a sus empleados, los líderes emocionalmente inteligentes debe ir más allá de su propia visión de las cosas. No

olvidemos, en este sentido, que el líder *cocrea* –junto al resto de la organización- la visión que sirve para unir al grupo y encaminarlo en una determinada dirección. Por eso la resonancia y el cambio sostenible requieren de personas implicadas en una exploración deliberada de sí mismos y de la organización que comienza contemplando la realidad y prosigue luego esbozando la visión ideal.

- 10) La tarea fundamental de los líderes emocionalmente inteligentes consiste en crear organizaciones resonantes, líderes que saben movilizar a sus subordinados para que descubran la verdad sobre sí mismos y sobre la organización, personas capaces de reconocer la *realidad* y de ayudar a sus colaboradores a identificar los aspectos más dolorosos y a apoyarse en las fortalezas de la organización. Al mismo tiempo, son personas que saben unir a los demás en torno a una imagen ideal, creando y ejemplificando nuevas formas de abordar el trabajo en equipos, personas que saben utilizar los sistemas que regulan el flujo y reflujo de las relaciones y el trabajo en la organización para alentar y mantener resonancia.
- 11) Aunque [...] nos hemos referido en varias ocasiones a los «programas» de desarrollo del liderazgo, lo cierto es que las organizaciones no suelen necesitar programas, sino *procesos* concebidos como sistemas holísticos que impregnan todos y cada uno de los estratos de la organización. Las mejores iniciativas de desarrollo del liderazgo son aquellas que se basan en la comprensión de que el cambio auténtico discurre a través de un proceso multifacético que afecta a los tres niveles fundamentales de toda organización: el nivel individual, el nivel de equipos en los que trabajan esos individuos y, finalmente, el nivel general de la cultura de la organización. Basándose en los principios del aprendizaje adulto y del cambio individual, ese tipo de procesos embarcan a las personas en un viaje simultáneamente intelectual y emocional que sirve tanto para afrontar la realidad como abarcar la visión ideal.
- 12) «Cuando uno trata de provocar un cambio en una persona –o en una compañía- debe ser lo suficientemente cuidadoso como para gestionar adecuadamente su “índice percibido de rareza» o, dicho en otras palabras, debe romper las reglas sin asustar demasiado a las personas.
- 13) Cuando los líderes se comprometen con la estrategia *exclusivamente* a nivel intelectual, resulta casi imposible mantener el entusiasmo, lo cual merma necesariamente el compromiso y el aprendizaje.
- 14) Lo que hay que hacer es conectar con el entusiasmo por el trabajo, la estrategia y la visión y movilizar el corazón y la mente en la búsqueda de un futuro más significativo. Un nuevo ejercicio de planificación no conseguirá alentar el compromiso y, ciertamente, tampoco logrará transformar una cultura. Aun los mejores programas teóricos de desarrollo de liderazgo servirían muy poco para alentar el tipo de cambio que tanto necesitan las organizaciones de hoy día [...] No debemos olvidar que las personas solo cambian cuando están comprometidas emocionalmente.
- 15) Los líderes están obligados a afrontar los imprevistos de una realidad política, económica y tecnológica que se halla en un continuo cambio. Nuestro mundo –y, con él, el mundo empresarial- está atravesando un profundo proceso de transformación que exige de un nuevo tipo de liderazgo. El constante aumento del poder de la informática, la rápida expansión del comercio electrónico, la creciente diversificación de la población laboral, la globalización de la economía y el implacable aumento del ritmo de los negocios se hallan sumidos en un proceso de aceleración creciente.
- 16) No olvidemos que la ansiedad reduce la capacidad del cerebro para comprender y responder y que, cuando el miedo atenaza a los líderes y les impide tomar decisiones, la organización entera puede tambalearse. Los líderes emocionalmente inteligentes saben gestionar sus emociones perturbadoras para poder mantener la atención y seguir pensando con claridad aun en medio de una situación crítica. No esperan a que la misma crisis sea la que imponga la necesidad de cambiar, sino que permanecen lo

suficientemente flexibles para adelantarse a los acontecimientos y adaptarse a las nuevas realidades. Son personas que, aun en medio de profundos cambios, saben encaminarse hacia un futuro más abierto y dirigir de un modo resonante a sus subordinados.

- 17) Los líderes resonantes saben cuándo deben aplicar una modalidad colaboradora y cuándo ser visionarios, cuándo deben escuchar y cuándo impartir órdenes [...] Este tipo de líderes se halla impulsado por los valores y son más flexibles, informales, transparentes y sinceros que los de antaño. Son líderes conectados con las personas y con las redes, líderes que parecen destilar resonancia, líderes que saben contagiar su entusiasmo a toda la organización, como si irradiasen espontáneamente un entusiasmo y un interés que estimulara a sus subordinados. No olvidemos, pues, que la resonancia es la auténtica clave del liderazgo primal [primitivo, incipiente, original].

1.9. Artículo: “WICS. A Model of Leadership in Organization”. Autor: Robert Sternberg, Yale University.

Categoría: Gestión del Conocimiento
▪ No aborda la categoría
Categoría: Burocracia
▪ No aborda la categoría
Categoría: Organizaciones Inteligentes
▪ No aborda la categoría.
Categoría: Motivación
▪ No aborda la categoría
Categoría: Aprendizaje
▪ No a borda la categoría.

Categoría: Competencia
1) El modelo WICS se basa en la inteligencia exitosa: Un líder necesita: <ol style="list-style-type: none"> a) Habilidades creativas para generar nuevas ideas. b) Habilidades analíticas para evaluar mejores ideas y mejores metas. c) Habilidades prácticas para implementar las ideas y persuadir a otros del valor de dichas ideas.

Categoría: Liderazgo
1) El liderazgo WICS [acrónimo de las palabras en lengua inglesa para wisdom, intelligence, creativity synthesized] es un modelo de tres componentes para el liderazgo, a saber: sabiduría, inteligencia y creatividad, los tres componentes sintetizados, cuya idea básica es que se necesitan los tres elementos trabajando en forma unida para tener un liderazgo altamente efectivo.
2) No se nace líder. La sabiduría, la inteligencia y la creatividad, son formas extendidas para el desarrollo de una experticia.
3) Algunos académicos tratan la interrogante de si el liderazgo no es otra cosa que una buena gerencia. Intuitivamente pareciera que el liderazgo está relacionado con la gerencia, pero quizás envuelve algo más. La relación entre gerencia y liderazgo ha sido debatida por décadas entre académicos y pragmáticos. Dos posiciones han surgido: que los conceptos son distintos, pero que están relacionados.
4) A menudo la semántica hace sus distinciones entre gerentes y líderes que entre gerencia y

- liderazgo. Zaleznik (1997) propone que gerentes y líderes son diferentes tipos de personas en términos de su motivación, historia personal, pensamientos y comportamientos. Los gerentes son solucionadores de problemas que crean metas para mantener la estabilidad de la organización. Los líderes son visionarios que inspiran a los trabajadores a que tomen parte en su propio desarrollo y en el desarrollo de la organización y el afrontar el cambio.
- 5) Bennis y Nanus (1985) también proponen que líderes y gerentes difieren cualitativamente en sus perspectivas y voluntades para implementar el cambio. Los gerentes poseen una perspectiva que concierne a las rutinas para asegurar la eficiencia en las operaciones cotidianas. Los líderes, en contraste, poseen una amplia perspectiva que les permite valorar las necesidades de la organización, visionar el futuro e implementar el cambio.
 - 6) Kotter (1987) hace la distinción entre liderazgo y gerencia en términos de los procesos en vez de las personalidades de los individuos. La gerencia tiende a ser formal, científica, y está orientada a procesos, mientras que el liderazgo tiende a ser informal, flexible, inspiracional y orientado al futuro.
 - 7) Mintzberg (1975) sugiere que una de las funciones del rol del gerente es ser líder. De acuerdo con esta perspectiva, el término gerente constituye un rol, mientras que el de líder es una función. Yukl (1989) y Lau y Shani (1992) sugieren que las funciones asociadas con posiciones de supervisión en organizaciones, requieren de ser ambos, líder y gerente. Bass (1990) similarmente sugiere que el líder deben gerenciar y los gerentes deben liderar. Estos investigadores consideran que los términos líder y gerente son intercambiables.
 - 8) ¿Cuán importante debería ser la inteligencia? Claro, si la inteligencia convencional de un líder es mucho más alta que la de la gente común que los líderes dirigen, ese líder puede entonces fallar e conectarse con las personas y ser infectivo en dicha tarea. La inteligencia así concebida no se trata de la inteligencia en el sentido común, medida por las pruebas de coeficiente intelectual, se trata de una inteligencia en términos de la teoría de la inteligencia exitosa (Sternberg, 1997, 1999, 2002).
 - 9) La **inteligencia exitosa** es definida como la habilidad de alcanzar el éxito en la vida, donde la concepción del éxito está contenida dentro de un ambiente sociocultural. Esta inteligencia posee dos connotaciones, inteligencia académica e inteligencia práctica y un tercer aspecto de la teoría de la inteligencia exitosa es la inteligencia creativa.
 - 10) La **inteligencia académica** se refiere a la memoria y a las habilidades analíticas que coordinadas largamente constituyen la noción de inteligencia convencional. Esta habilidad importa para el liderazgo porque el líder necesita ser capaz de recuperar la información que es relevante para decidir, para analizar, evaluar diferentes cursos de acción.
 - 11) La **inteligencia práctica** es la habilidad para resolver los problemas de cada día, utilizando el conocimiento ganado de la experiencia, con el propósito de adaptar, dar forma y seleccionar ambientes. Consiste en cambiar uno mismo para adaptarse al ambiente, para cambiar el ambiente dándole la forma que uno necesita o para hallar un nuevo ambiente con el cual se pueda trabajar.
 - 12) La **creatividad** se refiere a las habilidades para la generación de ideas y productos que son relativamente novedosos, de alta calidad y apropiados para manejar. La creatividad es importante para el liderazgo porque es el componente mediante el cual, uno genera las ideas que otros seguirán. Un líder quien es prácticamente inteligente puede progresar y lograr que otros progresen, aunque estos otros posean ideas añejas. Muchos líderes tienen inteligencia académica e inteligencia práctica, pero no son creativos. La creatividad la utiliza el líder para redefinir problemas, para reconocer cuál conocimiento puede ayudarlos a pensar creativamente, para tomar riesgos sensibles, para superar obstáculos del camino, para creer en las habilidades que proporcionarán el éxito en el manejo de las tareas, para tolerar la ambigüedad, para encontrar recompensas extrínsecas de las cosas que se hacen por motivaciones intrínsecas y para continuar creciendo intelectualmente en vez de estancarse.
 - 13) Un líder puede poseer todos los atributos antes mencionados, pero aún así, carecer de una

cualidad que puede ser la más importante, pero también la más rara. Ese atributo de calidad es la sabiduría.

- 14) La sabiduría es vista aquí de acuerdo con una propuesta balanceada de toda la teoría de la sabiduría, de acuerdo con dicha teoría balanceada, el individuo es sabio para extender usos apropiados de su inteligencia exitosa, de su creatividad, y de su pragmatismo, todo moderado por los valores, para los propósitos de alcanzar el bien común, para balancear los intereses intrapersonales, interpersonales y extrapersonales, en el corto y largo plazo, para adaptar, para dar forma y para seleccionar ambientes.

1.10. Libro: Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Autor: Chris Argyris, Universidad de Harvard.

Categoría: Gestión del Conocimiento

- 1) El conocimiento que puede llevar a la acción, independientemente de su contenido, contiene afirmaciones causales. Dice que si usted actúa de tal manera es probable que ocurra determinada cosa. Esto significa que el conocimiento para la acción se produce en la forma de propuestas del tipo si-entonces, que pueden ser almacenadas en y recuperadas de la conciencia del actor en las condiciones de la vida cotidiana [...] Uno de los principios básicos de mi enfoque es que la teoría guía la acción.

Categoría: Burocracia

- No aborda la categoría.

Categoría: Organizaciones Inteligentes

- 1) Las organizaciones cobran vida a través del pensamiento y la conducta de individuos, que funcionan como agentes de la organización y que crean el comportamiento organizacional mediante el que se hace el trabajo.

Categoría: Motivación

- No aborda la categoría.

Categoría: Aprendizaje

- 1) El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y los resultados. También hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados.
- 2) ¿Cómo sabemos cuando sabemos algo?: cuando podemos hacer realidad lo que decimos que sabemos.
- 3) El aprendizaje, tal como lo acabamos de definir, está íntimamente relacionado con la acción por tres razones.
 - a) Primero, es improbable que cualquier afirmación de la variedad si-entonces que tenemos almacenada en nuestras cabezas pueda cumplir plenamente la riqueza y la unicidad de una situación concreta. Siempre habrá una brecha entre el conocimiento que hemos reunido y el conocimiento que se requiere para actuar en forma efectiva

en una situación dada. Para cerrar la brecha, es necesario aprender sobre el nuevo contexto.

- b) Segundo, incluso después de que se ha cerrado relativamente la brecha de conocimiento, es improbable que la acción que diseñemos o implementemos sea adecuada. La mayoría de los contextos y situaciones que nos conciernen están en continuo cambio. No podemos partir del supuesto de que otros individuos o grupos van a reaccionar como pensamos que lo harían cuando diseñamos nuestra acción. Hay una continua necesidad de control de nuestras acciones y las de los demás. Estos procesos también requieren aprendizaje, a menudo en forma iterativa.
 - c) Tercero, no sólo se requiere el aprendizaje para actuar en forma eficaz; también es necesario para codificar la acción efectiva, de modo que se pueda repetir con precisión cuando sea apropiado. Esto significa que las acciones efectivas no sólo están almacenadas como reglas, sino también que sus requisitos son conocidos, generalmente bajo la forma de políticas y hábitos formales e informales, aprobados por las culturas de las organizaciones. Construir políticas, rutinas y culturas requiere aprender.
- 4) Un hábito defensivo [rutina defensiva] es cualquier política o acción que protege a los individuos, los grupos, los intergrupos y las organizaciones de sufrir situaciones incómodas o peligrosas y, al mismo tiempo, impide a los actores identificar y reducir las causas de tales situaciones, por eso las califico como anti-aprendizaje y sobreprotectoras.
- 5) Las siguientes son las rutinas defensivas mencionadas por Argyris en la obra objeto de estudio:
- (a) Comunicar mensajes incoherentes.
 - (b) Hacer que ciertas acciones previas a la ventilación de un determinado tópico sean incuestionables.
 - (c) Distorsión, manipulación y complicidad.
 - (d) Afirmaciones no sustentadas en evidencia empírica.
 - (e) No dejar espacio para las objeciones.
 - (f) Ultra determinismo en las posiciones e intereses de los miembros de los equipos.
 - (g) Hacer responsables a otros individuos o a las fuerzas de la cultura de un determinado asunto categorizado de problema.
 - (h) Risa como mecanismo de incredulidad o como mecanismo de evasión analítica.
 - (i) Manifestación de imposibilidad de debatir factores contraproducentes en los procesos de gestión.
 - (j) Rivalidad entre miembros del equipo.
 - (k) Errores procedimentales en continuo aumento.
 - (l) Desconfianza e ineficacia.
 - (m) Liderazgo engañoso.
 - (n) Liderazgo pobre, coordinación pobre.
 - (o) Argumentos “profesionales” para la evasión de responsabilidades y tareas.
 - (p) Extravío de lecciones aprendidas o de recomendaciones.
 - (q) Manipulación de temas.
 - (r) Invención de consensos donde el acuerdo aún no ha sido demostrado.
 - (s) Comportamientos laborales desorganizados.
 - (t) Distracción y holgazanería.
 - (u) Risa para manejar sensaciones de inutilidad e indefensión.
 - (v) Opresión laboral confraternizada.
 - (w) Toma de distancia entre miembros del equipo.
 - (x) Manejo de secretos y ocultación de información determinante.
 - (y) Visión simple de la causalidad.

- (z) Uso desmesurado de la intuición en lugar del enfoque racional, es decir, tratamiento de los fenómenos bajo visiones simplificadas de las cosas.
 - (aa) Andarse con rodeos y encubrimientos.
 - (bb) Evaluación inapropiada del talento ajeno o personal.
 - (cc) Ocultación de errores por miedo a abrir caja de Pandora o miedo a descubrir desagradables sorpresas
 - (dd) Reiteración al *status quo* como mecanismo para la evasión de tareas y responsabilidades.
 - (ee) Racionalidad limitada oculta bajo el paraguas de “política interna”.
 - (ff) No discusión de resentimientos e indiscusión de la existencia de secretos.
 - (gg) Llegar tarde a las sesiones de trabajo e irse temprano.
 - (hh) Faltar a las sesiones de trabajo y a las reuniones.
- 6) Hay al menos dos maneras de corregir los errores. Una es cambiar la conducta [por ejemplo, reducir las traiciones y las habladerías]. Este tipo de corrección requiere un aprendizaje simple. La segunda, es cambiar el programa subyacente o programa maestro, que lleva a los individuos a hablar a espaldas de los demás aun cuando declaran que no es su intención. Esto es un aprendizaje doble. Si las acciones cambian sin cambiar el programa maestro que los individuos usan para producirlas, entonces la corrección fracasará, ya sea en forma inmediata o a largo plazo.
 - 7) Al comienzo de nuestras investigaciones, mis colegas y yo descubrimos que había dos tipos de teorías de acción. Una teoría que los individuos abrazaban y que abarcaba sus creencias, comportamientos y valores [teoría-expuesta]. La segunda era la teoría-en-uso, la que aplicaban habitualmente. No esperábamos descubrir que los individuos acostumbran diseñar e implementar una teoría-en-uso significativamente diferente de la teoría que dicen defender, ni esperábamos que desconocieran esa incongruencia.
 - 8) Las rutinas defensivas en las organizaciones son causadas por un proceso circular, autorreforzado, en el que las teorías en uso producen estrategias individuales de elusión y ocultamiento, que dan por resultado elusiones y ocultamientos a nivel de la organización, que refuerzan las teorías-en-uso de los individuos. La explicación de las rutinas defensivas en la organización es por tanto, individual y de la organización. Esto significa que no es posible cambiar mecanismos de la organización sin cambiar mecanismos de los individuos y viceversa. Cualquier intento de hacerlo llevará al fracaso o, en el mejor de los casos, a un éxito pasajero.
 - 9) Por tanto, fue una gran sorpresa –dado nuestro punto de vista de los seres humanos como organismos diseñadores- descubrir que a menudo hay discordancias fundamentales, sistemáticas, entre los diseños que los individuos defienden y los que emplean. Resultaba también un poco confuso descubrir que los individuos crean diseños que les impiden ser conscientes de esas incoherencias. Y hacen todo esto cuando la situación es peligrosa, en el momento preciso en que es crucial el aprendizaje efectivo.
 - 10) La segunda sorpresa grande fue que, si bien las teorías defendidas explícitamente variaban mucho, no había casi diferencias entre teorías-en-uso. Encontramos la misma teoría en uso, por ejemplo, en América del Norte, en Europa, en América del sur, en África y el Lejano Oriente. También encontramos que era la misma, fueran individuos jóvenes o viejos, ricos o pobres, con mucha o poca educación, varones o mujeres y de cualquier color de piel. Por ejemplo, se utilizan múltiples comportamientos efectivos para “salvar las apariencias”, pero la proposición o la regla que se sigue para salvar las apariencias es siempre la misma: cuando se enfrenta algo embarazoso o amenazante, hay que eludirlo y ocultar la elusión.
 - 11) El conocimiento para la acción se define como información que los actores pueden usar, por ejemplo, para elaborar conversaciones que comuniquen los significados que ellos buscan transmitir. El conocimiento para la acción tiene que especificar cómo producir los significados, pero dejar a los actores la libertad de elegir las palabras específicas.

- 12) La teoría-en-uso (Modelo 1) es el diseño que encontramos en todo el mundo. Tiene cuatro valores centrales:
- Logre su objetivo.
 - Maximice las ganancias y minimice las pérdidas.
 - Suprima los sentimientos negativos.
 - Compórtese de acuerdo con lo que considera racional.
- 13) Las estrategias de acción que se derivan del Modelo 1 son las siguientes:
- Defienda su posición.
 - Evalúe los pensamientos y acciones de los demás (y sus propios pensamientos y acciones).
 - Atribuya causas a lo que intente comprender.
- 14) Dicho de otro modo, el Modelo 1 les dice a los individuos que modelen sus posiciones, evaluaciones y atribuciones de tal modo de impedir que se les evalúe y que se las verifique con la lógica de otras personas. Las consecuencias de estas estrategias tienden a ser procesos defensivos, que crean confusión, se autoafirman y se encierran en sí mismos.
- 15) La teoría-en-uso (Modelo 2) son teorías explícitamente defendidas. En la medida en que los individuos usan la teoría Modelo 2, en vez simplemente de declarar su adhesión a ella, comenzarán a desarticular mecanismos defensivos y a crear procesos y sistemas que alienen el aprendizaje doble de manera que perduren [...] Nuestra teoría de acción predice que no se puede introducir el Modelo 2 fácilmente, ni siquiera en un grupo elocuente y orientado hacia el aprendizaje.
- 16) La función del razonamiento en la vida cotidiana es dar sustento a las opiniones, creencias, actitudes, sentimientos y acciones. El razonamiento explica o da cuenta de los hechos. A través del acto de razonar los individuos pueden cambiar sus convicciones y actitudes. En mis investigaciones he descubierto que las personas usan dos tipos de razonamiento en la vida cotidiana: el defensivo y el productivo.
- En el primer caso, [**razonamiento defensivo**] las premisas con que sostienen sus explicaciones causales y las inferencias desde las premisas a las conclusiones son tácitas; y los datos que utilizan para generar sus premisas y conclusiones son blandos. Los datos blandos son datos relativamente observables en forma directa, tales como conversaciones, y su significado es difícil de entender, especialmente para los individuos con puntos de vista contrarios. Los datos duros son datos observables en forma relativamente directa y sus significados pueden ser comprendidos, pero no necesariamente aceptados, por individuos con puntos de vista diferentes. Por ejemplo, un dato duro puede ser una grabación de lo que ha dicho un grupo de gente; un dato blando, el recuerdo de lo que se ha dicho. Otra característica del razonamiento defensivo es que los individuos presentan conclusiones, sostienen que son legítimas y, sin embargo, tratan de afirmar que la única manera de ponerlas a prueba es utilizar la lógica de los individuos que las produjeron. Un ejemplo: "Confíen en mí, yo sé lo que digo. Fulano realmente quiso decir que no estaba de acuerdo cuando dijo 'estoy de acuerdo'". El razonamiento defensivo se defiende a sí mismo, es anti-aprendizaje y sobreprotector. Es decir, tiene los mismos rasgos que las teorías-en-uso Modelo 1 y las que premian las rutinas defensivas de las organizaciones. El razonamiento defensivo es la manera en que los individuos se aseguran de que se mantendrán y premiarán las teorías-en-uso Modelo 1 y las rutinas defensivas de la organización.
 - Cando la gente utiliza el **razonamiento productivo**, aporta datos observables en forma relativamente directa, para ilustrar la base del punto que se está infiriendo, hace explícitas todas las inferencias y desarrolla sus conclusiones de manera que permite que otros puedan discordar con ellas.
- 17) La escalera de inferencias es un modelo hipotético del desarrollo de una conjetura. Se empieza por percibir algún dato, como una conversación. Este es el primer peldaño. Se razona acerca del significado de las palabras [escalón 2], a menudo en milésimas de

segundo, independientemente de si se concuerda o no con el mensaje. Luego se imponen significados que representan lo que se cree que intenta decir la otra persona [escalón 3]. Este juicio es coherente con las propias teorías-en-uso sobre la acción eficaz [escalón 4]. De este modo se revela la manera en que los individuos comprenden su mundo cotidiano, debe ser clave para diseñar e implementar la investigación.

- 18) Los conceptos de causalidad son centrales para la investigación empírica. También son centrales en la vida cotidiana [...] Mi objetivo es producir un conocimiento que sea válido para la acción y demostrable en la vida cotidiana [...] Cuanto mayor sea la brecha entre el concepto de causalidad utilizado por el investigador y el utilizado por el profesional, tanto mayor la brecha entre el conocimiento y la acción efectiva. Los conceptos de causalidad que sugiero que se utilicen para acercar el conocimiento a la acción se derivan de la premisa que describí antes: que los seres humanos diseñan sus acciones y que, en virtud de ese hecho, les preocupa la causalidad y la inferencia causal. Lo que parece cierto es que los individuos y los universos de conducta que crean están sujetos tanto a la causalidad determinística como probabilística.
- a) Causalidad de diseño: Se trata de la conexión causal entre una acción y sus consecuencias, intencionales o no, y entre las consecuencias directas de una acción y cualesquier otras consecuencias.
 - b) Causalidad de modelo: [...] los individuos son responsables causalmente de la creación de modelos sistémicos que inhiben el aprendizaje doble y cualquier cambio de los valores dominantes. Una vez que se adopta un modelo, se retroalimenta para hacer que los individuos lo mantengan y lo refuercen. Tenemos un proceso circular de causalidad, del individuo al sistema y vuelta al individuo.
 - c) Causalidad de componentes: Los mapas de acción [...] revelan la causalidad de los componentes, las conexiones causales entre los varios rasgos del conjunto.
 - d) Causalidad determinística: Si A, entonces B.
 - e) Causalidad probabilística: Si A, entonces tal probabilidad de B.
- 19) Debido a que nuestra orientación activa sentimientos, lograr avances requiere que los participantes expresen [sus] sentimientos y que los respetemos. Respetar sentimientos significa que establecemos empatía y expresamos nuestra genuina comprensión de por qué se generan. Nuestro respeto no significa que acordamos que los sentimientos de los participantes son válidos, en el sentido de que fluyan de una visión acertada de la realidad. Sin embargo, reconocemos que los sentimientos genuinos a menudo surgen de una visión altamente subjetiva de los hechos. Nos esforzamos por no entrar en complicidad con estos sentimientos; tampoco deben hacerlo los participantes, si es que hemos de ayudarlos a aprender.
- 20) [Indicadores para medir el aprendizaje en las organizaciones]:
- a) Grado en el que las teorías-en-uso son coherentes con el Modelo 1.
 - b) Grado en el que recurren a razonamientos defensivos cuando manejan cuestiones incómodas o amenazantes.
 - c) Tipos y cantidad de reglas que tienen en sus mentes que les impide tomar conciencia de la discrepancia entre los valores que defienden de palabra, sus acciones y sus teorías-en-uso.
 - d) Grado en que se desestiman las reflexiones válidas sobre sus acciones mientras actúan.
 - e) Tipos de rutinas defensivas que existen en la organización y que inhiben el aprendizaje doble.
 - f) Grado en el que cada actividad facilita o inhibe la detección y corrección de errores importantes o la producción de innovación dentro de los grupos.
 - g) [Grado y tipo] de evolución de las variables, [grado y tipo] de interdependencia entre las variables. El modelo debe llevar a una predicción sobre sus propias consecuencias.
 - h) Frecuencia de defensa, evaluación y atribución de intenciones a otras personas del

- grupo.
- i) Grado de identificación del anti-aprendizaje y del auto-encierro.

Categoría: Competencia

- No aborda la categoría.

Categoría: Liderazgo

- 1) Lawrence y Lorsch (1967) muestran que las organizaciones efectivas que investigaron presentaban un equilibrio apropiado entre diferenciación e integración, y el punto exacto del equilibrio se veía fuertemente influido por demandas ambientales. Una clave para la implementación del equilibrio correcto era la conducta de los líderes de la empresa. Sus actitudes se veían influidas significativamente por su orientación cognitiva-emocional, que se componía de la orientación funcional de cada ejecutivo, su orientación temporal, su orientación interpersonal y la calidad y grado de la formalidad de la estructura de la organización.
- 2) Si los actos del líder son coherentes con el modelo defensivo, alentarán la sobreprotección y las limitaciones al aprendizaje. Entonces, los informes directos sobre el líder pueden atribuirle una preferencia por la sumisión, porque le permite conducir unilateralmente el grupo. Por el otro lado, si los actos del líder son incoherentes con el modelo [defensivo], crearán consecuencias perturbadoras. Si el CEO de nuestro caso hubiera decidido convertir en discutible lo que no era discutible, lo hubiese hecho en el contexto de un grupo en el que había poca confianza mutua en relación a los problemas.

1.11. Extracto por categorías de estudio de entrevista al MSc. Numa Estrada Zúñiga. Economista, Ex-Viceministro de Industria y Comercio de Costa Rica.

Categoría

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento se origina en cómo cazar o pescar el dato, luego, una segunda fase cómo procesarlo; es decir, no guardarlo en las gavetas y tercero, convertir esa información procesada en dinero, en la *"billetera como un sapo"*. Así es como yo entiendo la gestión del conocimiento

Burocracia

[...] hemos venido acariciando un modelo de Estado que a la larga...,...es un estado que no está atendiendo adecuadamente a la sociedad o la sociedad está esperando más allá de lo que realmente debe esperar del papel del estado. Dentro de ese concepto de estado está la burocracia, y si usted observa el comportamiento de la burocracia, lo analicé recientemente en el caso de Francia, la burocracia está disminuyendo, si la medimos como la cantidad de empleados públicos, por ejemplo, está disminuyendo en términos porcentuales y en términos relativos, por ejemplo hoy, si usted le dice a mis dos hijas que son profesionales, si yo les hubiera dicho, hace unos cinco años cuando salían prácticamente al mercado de trabajo, que fueran a trabajar como su mamá y su papá a la administración pública, probablemente le hubiera creado la desilusión más grande como padre de familia, porque hoy día el joven no quiere insertarse en la burocracia, por eso es que tendríamos que ver si cuando estamos hablando de burocracia estamos hablando de

<p>empleo público y si estamos incluyendo por qué no, a la empresa privada, porque en la empresa privada también hay burocracia. Hablando de organización, yo me he encontrado con muchas empresas donde los ejecutivos de alto nivel tienen muchos años de estar ahí haciendo más de lo mismo y siguen haciendo más de lo mismo, no hemos analizado qué pasa con la burocracia de empresa privada también y hemos descuidado la cobija, hemos descuidado el Estado [...]y finalmente, estado y sociedad están íntimamente relacionados y preguntarnos la dirigencia política, la dirigencia empresarial, la dirigencia académica, ¿qué clase de Estado y qué clase de Sociedad queremos?</p>
<p>Organizaciones Inteligentes Es una organización fundamental adaptada a la realidad la cual busca nutrirse de gente idónea, de gente capacitada, de gente con visión, para poder usted llevar adelante sus negocios y poder competir y con la cual a lo interno todo el producto contable, financiero, de logística, de producción, va estar basado en el sentido común y la competitividad.</p>
<p>Motivación [...] dicen que los economistas son una especie de “<i>bateadores emergentes</i>” y yo le voy a decir algo importante sobre este asunto, la economía puede ser muy certera, en el tanto usted conozca a la sociedad y al individuo, como dijo Keynes en los años Treinta, la economía es psicológico y es sociológica, la matemática, la estadística, la econometría, etcétera, son instrumentos, pero usted como economista se enfrenta a una masa humana, esa es la materia prima de la economía, y si usted no conoce a esa masa humana, no la puede analizar adecuadamente, difícilmente usted puede desarrollar planes y programas, ¿qué quiero decir con esto? que definitivamente a la sociedad se le motiva o se le desmotiva [...]No hay peor cosa que un cliente desmotivado, he vivido esas experiencias, la motivación vale para todo, y dicen los gringos en su lenguaje “<i>avoid the negative people</i>”, rechace la gente negativa y extermínela de su medio.</p>
<p>Liderazgo El liderazgo o la persona líder es como un poeta nace, no se hace, son los llamados emprendedores, los cuales adundan en su capacidad humana para auto-motivarse, auto-formarse [...] y puedo hacer una..., homologar el concepto de líder con el formador de empresas, con el iniciador que llamamos, con el emprendedor, difícilmente el sistema educativo nuestro, en todos los niveles, es capaz de crear ese liderazgo. Voy a poner un ejemplo muy significativo y práctico para usted, la gente de INCAE..., yo no conozco a ningún graduado de INCAE que haya hecho una empresa en este país, no lo conozco, repito, no lo conozco..., quisiera conocerlo para salir de mi miopía, pero ¿por qué? Porque el INCAE lo que hace es crear administradores muy buenos para reforzar la organización de una empresa, pero no les da las herramientas, no les capacita, tal vez por el tiempo que es muy corto, dos años, para que realmente ellos puedan emprender y hacer empresas. No es lo mismo ser administrador que ser gestor de una empresa. Tuvimos un filósofo español aquí en Costa Rica, que vino a enseñar a la UCR, don Constantino Láscaris que decía “no todo el mundo nació para patrón o empresarios, algunos nacieron para ser empleados y muy pocos para ser empresarios” ¿cómo le podemos dar vuelta a esa tortilla? Yo creo que no es un problema universitario, es un problemas de aptitudes, es un problema cultural, es un problema del ser humano, así como el ser humano puede vencer la pobreza, porque la lleva en la cabeza, de igual manera el ser humano puede auto-motivarse, puede auto-formarse y realmente puede después dar respuesta como líder, sino todo el mundo fuera presidente de la república.</p>
<p>Competencias [...] cuando usted necesita una persona para un puesto determinado, lo analice y lo analice también psicológicamente para ver si realmente tiene aptitudes y para ver cómo podría comportarse bajo situaciones difíciles, toma de decisiones, en ese sentido, yo creo que hay que darle oportunidad al profesional, independientemente de la formación que</p>

posea, pero darle el hacha y darle el mango, y usted puede obtener resultados adecuados en eso, no necesariamente lo veo yo en los grandes laboratorios comerciales, donde trabajan con ciencia aplicada, se nutren de investigaciones, no de médicos, sino de psicólogos, de sociólogos y de biólogos, y no necesariamente de médicos como uno hubiera pensado esperar.

Aprendizaje

Se ve el aprendizaje como una actividad propia de la persona que compara, que evalúa, que se auto-evalúa, realmente puede llegar a tener éxito en el tanto acepte que está haciendo las cosas mal. Para este objetivo hay que tener la iniciativa y la sed de actualizarse.

1.12. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Lic. Carlos Roberto Loría: Economista, Politólogo, Abogado, Empresario.

Categoría

Gestión del Conocimiento

Es una terminología para entender que nos tenemos que mover hacia planos superiores, más tecnificados de manejo de la información [...] me parece que lo que se quiere es dar la idea de que pasamos de sociedades basadas en elementos tangibles, a sociedades basadas en lo intangible, más bien nos movemos hacia intangibles [...]Podríamos alegar que el conocimiento siempre ha intrigado al hombre, que todas las sociedades son de conocimiento, pero, me parece adecuado el término para separar nuestras sociedades modernas, donde la riqueza y el valor están más relacionados con información, con conocimiento, con comunicación, con intangibles, que con elementos físicos propiamente dicho.

Burocracia

[...] donde usted ve que se acercan las tesis de los científicos a confundirse y a unirse a cosas como el Taoísmo en el caso de Fritjof Capra y otros, Alan Watts y otros, entonces evolucionan también las formas de organización, definitivamente lo que conocemos como burocracia, lo que Weber y los sociólogos de finales del siglo XIX y principios del siglo XX desarrollaron lógicamente pues tiene que verse sujeto a cambios y a nuevas formas organizativas acordes con los nuevos tiempos.

Organizaciones Inteligentes

Yo acepto el término de organización inteligente, porque me parecen que se pueden programar en la organización una serie de respuestas, como existe una organización robotizada, como los edificios inteligentes, a mí me gusta el término. [...]Yo buscaría en primer lugar determinar cuáles son las fallas principales del sistema burocrático, cuáles son los aspectos negativos que ese sistema ha generado y de ahí buscar el opuesto, buscar solucionar eso, precisamente con un nuevo modelo de gestión que incorpore elementos para reducir, minimizar o si es posible eliminar ese tipo de conductas negativas. [...] Hay que hacer un énfasis en los factores psicológicos, en los sentimientos, la parte de fondo psicológico, las expectativas juegan un papel especialísimo, caso de Víctor Frankl, determina que en un campo de concentración sobrevivieron los que se olvidaron de lo que tenían y de lo que perdieron y pusieron su vista en el futuro, entonces para una forma de gestión y para un liderazgo efectivo, es una variable a considerar, el concepto que tengamos del pasado y del futuro juega su papel; la culpa por ejemplo, la persona que ve para el futuro no arrastra culpas, y eso es un factor importantísimo. Yo insistiría en los factores psicológicos en esto del modelo de gestión como aspectos determinantes.

Motivación

[...] hay que hacer un énfasis fuerte en todo el conocimiento de la psicología que el ser humano está siendo cambiado [...] pienso también, que la resistencia de los viejos jefes de departamento y estos superiores que naturalmente son las personas de mayor edad, son las personas que han escalado en esos puestos, son las personas que crean una resistencia, una cierta dialéctica ahí en que la gente más joven que querrá ver cambios, que va en una evolución en estas formas de organización y de gestión ante una resistencia de la gente vieja.

Liderazgo

Es un dinamismo entre el hombre y las masas. El “Súper hombre” el que se levanta por encima de los valores de la masa y se convierte [...] yo no puedo decirle exactamente lo qué es el liderazgo, porque en eso hay múltiples teorías, si se hace líder, si se nace líder, si se puede aprender a ser líder, pero sí sé cuando no hay liderazgo, se llama a la gente hacer una determinada cosa o a desplegar una determinada conducta y nadie responde, no hay convocatoria, como dicen *“usted se monta en yegua parida y no lo sigue ni el potrancó”*, ahí hay ausencia absoluta de liderazgo, entonces, sí me parece que es una variable importantísima de estudiar, una variable muy compleja, porque si usted lee las biografías de los grandes líderes de la historia, usted lee las biografías de Napoleón y lo compara con Bolívar, usted ve que son sistemas psíquicos, máquinas psíquicas totalmente distintas, y Jesucristo debió haberlo sido, Gandhi también con planteamientos totalmente distintos, caracteres distintos, o sea, no hay un patrón definido en cuanto a líder encarnado. El liderazgo es algo que se ejerce, que se ejecuta, no existe en abstracto [...] como dice Ortega y Gasset, en una relación con su circunstancia. Es absolutamente claro para mí que, quien es líder en un determinado momento, en una circunstancia histórica y en una geografía completa, puede no serlo, o probablemente no será ese mismo tipo, el líder no puede ser duplicado, clonado en otras circunstancias históricas o en otras geografías.

Competencia

La competencia se va a desarrollar con los aspectos recónditos de la personalidad humana que a veces no se conocen y que en determinado momento se despliegan [...] por ejemplo, yo le presento a usted una persona que es egresada del MIT, inmediatamente usted se forma la idea de que ese individuo tiene una enorme capacidad para desplegar una competencia y tal vez el hombre es un fraude, nunca ha estado en MIT, yendo más allá, si usted lo pone en el cargo, y lo desempeña bien o mejor que un egresado del MIT, entonces, ahí es donde estamos en esos aspectos recónditos de la personalidad humana que a veces no se conocen y que en determinado momento se despliegan y que vienen a rozar también con el tema de liderazgo que antes hablábamos.

Aprendizaje

Dentro de un marco institucional empresarial el aprendizaje se da en torno a la disposición que tiene el individuo para aprender de su entorno, de su medio ambiente, del hombre que aprende haciendo, pero a la vez, inyecta un dinamismo muy fuerte a la organización [...] yo estoy terminando de leer una biografía extraña de Carlo de Benedetti, el italiano que manejó la Fiat y manejó la Olivetti y la llevó de mil quinientos empleados a noventa mil empleados, genio de las finanzas e invadió la Sociéte Générale de Bélgica, etcétera, es decir, hay un genio de las finanzas, un gestor, de esto que estamos hablando, un líder empresarial en este caso y a la vez, un hombre comprometido con los sindicatos que abogaba por la participación directa del partido comunista de Italia en las elecciones, ¡ah!, y escribe un libro también que se llama *Democratizar el Capitalismo*, entonces, ahí yo veo un ejemplo patente de esta doble vía, del hombre que aprende haciendo, pero a la vez, inyecta un dinamismo muy fuerte a la organización.

1.13. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Enrique Umaña Montero. Psicólogo.

Categoría
<p>Gestión del Conocimiento</p> <p>[...] los paradigmas físicos determinan a la vez cambios de paradigma, por ejemplo el paradigma cuántico influye en alguna medida en el paradigma de la gestión del conocimiento, que tiene un impacto directo en las organizaciones, ¿por qué? Porque las organizaciones fueron hechas bajo un paradigma que era un paradigma de la física clásica de Newton.</p>
<p>Burocracia</p> <p>Organizaciones Inteligentes</p> <p>Son formas de organización en las cuales a cada individuo se le da la posibilidad de pensar y de llevar a la práctica sus recomendaciones, planteamiento que no sucede en las organizaciones tradicionales donde han cercado la inteligencia [...] Con la organización inteligente no hay que confundir que se requieran o debamos de tener «Einsteins» o «Edisons» por todos lados, ¡no!, es simplemente que se le da a la persona la posibilidad de pensar y de llevar a la práctica sus recomendaciones, para decirlo de una manera muy sencilla, y bueno, es cierto que desde que el hombre existe hay inteligencia, lo que pasa es que en las organizaciones tradicionales han cercenado esa inteligencia, ¿por qué? Porque hay un esquema donde todo se centraliza y no sólo a nivel laboral, a nivel de la familia, ¿cuántas mujeres no sabían qué era la menstruación hasta que les salía la sangre entre las rodillas? No sabían, si –tenían- una duda sexual, tienen que acudir a la gente de la calle porque los padres no la comentan, tienen menoscaba su inteligencia bajo un modelo o un patrón totalmente digamos, centralizado e impersonal.</p>
<p>Motivación</p> <p>[...] por supuesto que hay teorías de la motivación que pueden ayudar a enriquecer el marco teórico para la gestión de organizaciones inteligentes, por ejemplo, la teoría de Adams [teoría de la equidad de Stacy Adams], que puede sonar como una teoría muy mecánica o numérica, ¡no! Aquí lo que está diciendo es que si usted trabaja igual que otra persona y le pagan menos, ¡jidiay!, usted se resiente, no hay equidad, por eso yo creo que las teorías modernas de la motivación de Albert Bandura y etcétera, pueden hacer un gran aporte a la gestión de organizaciones inteligentes.</p>
<p>Liderazgo</p> <p>[...] para caer en un nuevo tipo de liderazgo que hay hoy, que sí calza con el tema de las organizaciones inteligentes, que dicho en una frase de hace más de dos mil años de Lao Tsé «el líder malo es el que la gente repudia, el líder bueno es el que la gente sigue» , el gran líder es el que los seguidores le ayudan, eso quiere decir que usted ve hoy que ya el liderazgo de los años cincuenta, o sesenta de nuestros políticos en una tarima diciendo de diez formas diferentes un sólo concepto y engañando a la gente porque no tenía conocimiento, ya eso ahora es ridículo ¿por qué? Porque la gente ya tiene ahora más información, entonces el concepto de líder, ya no el líder jalador de gente, es un líder que lleve a la gente aunque este líder no se vea, a veces no se ve, pero es el que jala.</p>
<p>Competencias</p> <p>Hoy día, la unidad fundamental es la persona y la persona es sinónimo de competencias, entendiendo por competencias aquellas características subyacentes de las personas que tienen una relación causal con el éxito en el puesto.</p>
Aprendizaje

No hay nada que sobre, no obstante, con las teorías del aprendizaje hay que tener un cuidado porque a principios del siglo pasado fue cuando empezaron a desarrollarse, fundamentalmente con los trabajos de Edward Thorndike, trabajos que pierden cierta objetividad entre comillas a la psicología en el sentido de que había otros paradigmas un poco «noveleros» donde se manejaban interpretaciones de aspectos dudosos, no obstante, las teorías del aprendizaje vienen a ser un reflejo del modelo positivista y de la física clásica de Newton, si bien es cierto, a mí me han gustado porque hay muchos fenómenos que se pueden explicar, también fueron insuficientes con su famoso concepto de «caja negra» y su modelo estímulo-respuesta, teorías de John Watson y Burrhus Frederick Skinner, pero ya después va cambiando, por ejemplo Edward Chance Tolman, va hablando de un aprendizaje latente, por ejemplo Albert Bandura, no se niega que hay un organismo, que aunque no se vea, es digno de ser interpretado. Piaget es una teoría que no está ubicada dentro de la teoría del aprendizaje, la teoría del aprendizaje está ubicada entre lo que se llama conductismo, básicamente, sólo que ha habido una evolución y Piaget tiene otro paradigma, que se puede decir, ahonda más que las teorías del aprendizaje [epistemología genética], es más profundo. Howard Gardner ya es un poco más reciente junto con el caso de los trabajos de Robert Sternberg, el cual es un pionero y ha hecho muchos aportes al campo de la teoría de la inteligencia.

1.14. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Francisco Escobar Abarca. Sociólogo.

Categoría

Gestión del Conocimiento

Bueno, preguntarse primero ¿Cuál el origen epistemológico? ¿Cuál es el concepto de conocimiento que se usa en ese nombre de «sociedad del conocimiento»? La primera pregunta es ¿No es verdad que el homo sapiens, debajo de ese adjetivo «sapiens», hay una referencia inherente a la especie humana de conocimiento? Nosotros somos la sociedad del conocimiento desde que somos homo sapiens, verdad, o sea, Dios guarde dejar de ser del conocimiento, porque es lo único que no ha dado ventajas sobre otras especies, pero la gran pregunta es ¿de qué conocimiento estamos hablando? Verdad, y entonces a mí me parece que se ha metido de contrabando, en ese concepto del conocimiento, un concepto mucho más limitado de lo que parece, y resulta que, hasta ahora el conocimiento ha sido, la conciencia introspectiva que se deriva del funcionamiento de los arcos neurológicos del ser humano, tenemos dos, tenemos uno que es el arco reflejo, que va desde los órganos sensoriales hasta la respuesta motriz, de tal manera que hay algunos conocimientos que son simplemente una traducción entre, por ejemplo, cuando algo se acerca a toda velocidad a mi pupila, eh, yo inmediatamente parpadeo, yo no me pongo a pensar, no, es automático, pero resulta que hay otras conductas del ser humano donde está el estímulo y en vez de tener una respuesta inmediata, pasa por el cerebro central, por una cosa que se llama el circuito reverberante, muy parecido a los circuitos que se usan en los computadores, solo que biológico, no metálico, no redes metálicas, sino redes orgánicas y entonces, al pasar por ahí, se queda esa información, y esa información es sometida a un escrutinio, a eso le llamamos pensar, esas categorías, con las cuales nosotros identificamos lo que llega al oído, a los ojos, a la nariz, o a cualquiera de los órganos, a la piel, cuando decimos saber qué es lo que veo, o preceptos morales, dígame usted por ejemplo en una seducción sexual, bueno, eh,

después de unos cuantos tragos, el estímulo se convierte en una respuesta automática, automática; pero antes de los tragos, las estructuras orgánicas censuran, tienen algunos niveles de censura, y esos criterios de censura, se van formando a lo largo de toda la experiencia de un ser humano, verdad, por lo tanto, si eso es el conocimiento, entonces, por amor de Dios, todas las sociedades humanas han sido sociedades del conocimiento. Mire, a mí me preocupa, me preocupa, me preocupa, porque... [Hace un suspiro fuerte, inhala fuertemente aire y luego lo suelta despacio] creo que es un esfuerzo del capitalismo por convertir el conocimiento humano en una mercancía, ¡verdad! Eso es terrible, imagínese usted, que ya hemos convertido el cuerpo humano en mercancía, y ha provocado estragos espantosos, por ejemplo la prostitución de los seres humanos en los mercados de los cuerpos, si comenzamos a convertir la interioridad introspectiva de los seres humanos en una mercancía, y le ponemos precio y la subastamos, entonces llegará el momento que habrá cierto conocimiento que como está bien pagado, se convertirá en el conocimiento por antonomasia [...]yo le pregunto a usted ¿Cuál es el conocimiento que ha transferido a la sociedad costarricense INTEL? ¡Ninguno! ¡Cero! ¡Cero! Ahora bien, el conocimiento ancestral que tenemos en agricultura lo quieren eliminar, quieren desarticular todo eso, porque lo fundamental es, usted sabe: la tecnología de punta. Pero... ¿Quién dice que no es tecnología de punta, esa tecnología que desarrollan los agricultores, para estar adaptando la semilla a las nuevas circunstancias y a las nuevas demandas del mercado y a esto y el otro? Eso es conocimiento, eso es tecnología y es de punta y es importantísima. Entonces, este error, este error, la misma palabra: «gestión del conocimiento», se vuelve una mercancía, lo convierte como en un objeto, es como si usted tuviera una bóveda, donde, además de meter dinero, mete otros valores y entonces cada una de las personas que trabaja en la organización, se constituye, tiene un billete, y ese billete, verdad, se guarda en la bóveda del conocimiento, de la empresa. Todo tiene su nombre, -risas- se llama memoria corporativa.

Burocracia

[...] la universidad no era una organización con seres humanos comunes y corrientes, ¡no!, aquello es como un coro de ángeles, ¡eh! Y con la sabiduría que no es jugando, entonces claro..., y aquello con la jerarquía, es una jerarquía..., por eso le digo es como un coro de ángeles, arriba, en lo más encumbrado los doctores, ¡Dios mío!..., ¡por el amor de Dios!, la fuente de todo saber y sabiduría, los doctores, diciendo unas yeguas don Róger, que usted no tiene idea, aquellas yeguas doctorales que yo escuchaba, por debajo de ellos, rigurosamente inferiores, los «máster», Dios guarde uno confundiera un doctor, pe hache de [Ph. D.], con un simple y vulgar “máster”, y debajo de los másteres don Róger, los licenciados, humildes, humildes licenciados, que ¡Dios guarde usurpan el título sagrado de máster! ¡Jamás el de doctor! ¡Verdad!, por amor de Dios, los doctores estaban totalmente a la par de la divinidad, pero por debajo estaban ¡verdad! una gente que no tenía ni existencia siquiera, bachilleres, era vergonzoso decir: Yo soy bachiller en tal cosa, bueno, ¿cómo se le ocurre?, nada, y debajo de todos ellos, un ejército de esclavos llamados «asistentes», y debajo de los esclavos, un ejército totalmente anónimo llamado los estudiantes, que no tenían ninguna posibilidad dentro de la organización, porque la universidad no era para los estudiantes, la universidad era los académicos, y en un rincón, con mucho poder, pero totalmente arrinconados, sin togas ni birretes ni da, los administradores universitarios, en un rinconcito, ¡claro!, en unas oficinas alfombradas, con aire acondicionado y de todo, pero, pero condenados a un limbo, organizativo. La burocracia es un modelo ideal imaginado por Max Weber, que tiene como propósito crear una ventaja especial para el capitalismo, mediante la creación de una estructura de dominación de carácter eterno, es un paroxismo teórico creado por Marx, y bien recibido por el modelo capitalista, dado que crea condiciones desiguales entre las personas trabajadoras, por medio del uso de nomenclaturas de clase, que hacen la diferencia entre seres humanos. La burocracia organizativa es un modelo creado bajo criterios de

perfección, por lo tanto es perfecta y está hecha contra prueba de cambios. He esperado casi veinte años para decirle esto que le estoy diciendo. Weber nunca había vivido en CR, si hubiera vivido aquí, hubiera cambiado su teoría, nosotros «serruchamos el piso», que es una operación exquisita, no le hacemos nada, no le matamos, no lo encarcelamos, no le hacemos nada, simple y llanamente, ¿verdad? ..., nada más, nada más, le serruchamos el pisito, ¿para qué? Para que caiga por su propio peso, no soy yo el que lo estoy majando, ¡mire, ni lo he tocado! Yo nada más, le corté todo el piso alrededor, ¡qué casualidad! De repente se hundió, yo no hice nada, fue su propio peso... ¡claro! Entonces nosotros tenemos un refinamiento hipócrita exquisitamente hipócrita. En primer lugar, justificar el poder personal cuando usted está arriba en nombre de la estructura y la estabilidad de la estructura, el equilibrio, sin usted se cae la cosa, mantengámoslo así, porque yo, soy la piedra angular, quita la piedra angular y se cae todo y una manera sutil de perseguir a aquellos que tienen una posición dialéctica conmigo es acusarlo del pecado más grave que se puede acusar, desequilibrar el equilibrio sagrado de la estructura, cómo se le ocurre, entonces usted ve que en las universidades, sí, sí, todo eso, después de Max Weber, Fayol y todos los señores, lo que hicieron fue, coger el modelo ideal de Weber, y aplicarlo a una situación que se parece mucho al campo de concentración: la fábrica, sobre todo las que diseñó Henry Ford, es un campo de concentración, donde usted no tiene individualmente ninguna libertad, usted no puede decir..., y Charles Chaplin tiene películas burlándose de eso, sangrientamente, ¿verdad?, el trabajador que le enseñan nada más a hacer así [hace un gesto o movimiento con la mano, de arriba a abajo, en forma repetitiva] esto es todo lo que tienen que hacer, termina la jornada de trabajo y regresa a la casa y está sentado en la sala haciendo así [repite el gesto precitado] es una película aterradora, y usted ve cómo termina la película, él así, viejítico y de todo, se está muriendo y haciendo así [repite el gesto ya precitado], -risas-, un movimiento de mano, ¡claro!, porque eso fue todo lo que le enseñaron, él era eso, ¿qué era él en la estructura?, eso..., eso era lo único que tenía que hacer y tenía que hacerlo de manera perfecta, a tal extremo él se aplica, es entrenado de una manera tan perfecta, que llega el momento en que se vuelven mecánicos, o sea, abandona toda su capacidad creativa, no puede cambiar nada, entonces él se convierte en una pieza automática de una gran máquina, él es nada más que una pieza de la gran máquina, como ser humano no es más que una pieza como cualquier tornillo, como cualquier polea, igual él es, entonces..., si usted viera esa película de Charles Chaplin, si usted la pudiera ver, esa una de las películas más terribles, Tiempos Modernos, creo que se llama. Es el análisis crítico más extraordinario que yo haya visto en mi vida, de un genio, de un genio que vio venir lo que se venía, porque Henry Ford lo que hace es aplicar la teoría de Max Weber. Entonces, figúrese usted que al capitalismo le venía maravillosamente eso, porque ya no era solamente la fábrica o la institución pública, el Estado total tenía esa estructura, el estado y usted ve ¿qué es el estado? Bueno, diga que vio esa estructura en el pensamiento de Max Weber, elevado ya ahora sí, a unos niveles de divinidad total. Es una verdadera divinidad, ¿qué es el estado? Un Dios, una divinidad, ¿dónde está? en todas partes y ¿por qué yo no lo veo? Porque es invisible, pero está en todas partes, y ¿quién es el estado? Todos..., y en última instancia ¿qué es lo que se oculta debajo de esto don Róger? Seres humanos de carne y hueso, ejerciendo el poder en nombre de una entelequia: el Estado. Y así como había monarcas que lo ejercían en nombre de Dios, por la gracia de Dios, aquí, don Oscar es presidente por la gracia del Estado.

Organizaciones Inteligentes

Motivación

Mire, yo pienso que ha sido motivación, aquí ha ocurrido algo muy extraño con la ciencia que llaman administración, o ciencias administrativas, tomó de la psicología un concepto, pero lo despojó de todo su referente teórico, o sea, no sacó la teoría de la psicología, sino

que tomó nada más que un componente, uno, un componente de la psique humana, llamada motivación, eso es peligroso, porque usted está ignorando el papel y la función psíquica, en la organización psíquica del ser humano, que juega la motivación junto con otras cosas, con muchas otras cosas, resulta que la motivación es eminentemente emotiva, emocional, es el elemento emocional que acompaña a determinada decisión motriz, de manera que usted puede despertar en una persona, eh, usted me ha motivado con esta conversación y este cuestionamiento emocionalmente, me emociona poder expresar yo mis ideas, mis pensamientos, el resultado de toda una experiencia por un lado como miembro y parte de organizaciones humanas, en muy distintas culturas, como académico, que usted me haga la pregunta teórica, esa motivación está íntimamente relacionada con mi experiencia particular de la vida, tal vez si usted se la hace a un gerente que no es académico como yo, usted no lo motiva, no, porque a la larga, la motivación de él es hacer un negocio y él se preguntaría ¿qué negocio viene a hacer conmigo don Róger? Ninguno, entonces no pierdo tiempo. Pero yo no estoy buscando hacer un negocio con usted, mi motivación no tiene esa conexión con mi actividad económica, entonces ¡claro! Imagínese que yo pienso que el concepto de motivación que sea aislado de su contexto teórico, debe ser restablecido a ese contexto y entenderlo dentro de toda una psicología.

La motivación es eminentemente emotiva, emocional, es el elemento emocional que acompaña a determinada decisión motriz.

Liderazgo

[...] Otro caso en el que se va a una teoría científica-social y se saca un pedacito desarticulado de la totalidad, verdad, resulta que en la teoría sociológica, el líder, el concepto del líder o del liderazgo, está íntimamente relacionado con las circunstancias y las dimensiones culturales específicas de cada situación, situacional, situacional, porque siempre está relacionado con la solución de problemas, de tal manera que el grupo humano, primero toma conciencia del problema, eso es un proceso de aprendizaje, verdad, una vez que sienten que tienen problema, están motivados a resolverlo, entonces, tienen la motivación de resolverlo, comienzan a buscar formas de resolverlo, puede ser que intenten formas tradicionales, aprendidas en el proceso de aprendizaje, han sido educados para resolver los problemas de esa manera, si no logran resolver el problema, si el problema se resiste a la aplicación de todas esas metodologías, estrategias grupales para resolver el problema, entonces puede ser que desarrollen nuevas estrategias por ensayo y error. El liderazgo tradicional va a querer conducir al grupo mediante esas estrategias tradicionales, al no poder resolver el problema, el grupo lo abandona a él [el líder], ni por qué no lo quiera, ¡ah! es simpático, usted puede tener ahí un gerente, en la empresa, que es gentil, amable y de todo, pero cada vez que hay una crisis en la empresa, no la puede resolver, entonces, ¿qué es lo que pasa? Que oficial o extraoficialmente, alguien asume el liderazgo. Como ocurre en la familia con la mamá, oficial y tradicionalmente, el varón, el padre, es el líder y toda la familia, ceremonialmente tiene que tratarlo como el líder, pero todos en la familia, como en mi caso, sabíamos que la líder en mi casa era mamá [se refiere a su propia madre, la madre del Dr. Escobar], aunque hacíamos el ritual, el ceremonial de que papá era el que tomaba las decisiones, el que establecía las estrategias, las tácticas de cómo íbamos a hacer esto y el otro, todo lo decidía él, ¡mentira! ¡Mentira!... y todos sabíamos que era una pérdida de tiempo estar oyendo al pobre viejito, porque en última instancia, era mamá la que decía: ¡No! esto se resuelve así y se acabó. Vamos a hacer esto y esto y esto y esto.

El líder, el concepto del líder o del liderazgo, está íntimamente relacionado con las circunstancias y las dimensiones culturales específicas de cada situación, situacional, situacional, porque siempre está relacionado con la solución de problemas, de tal manera que el grupo humano, primero toma conciencia del problema.

Competencia
Aprendizaje El concepto de aprendizaje en la teoría pedagógica, está íntimamente relacionada con una de las funciones psíquicas, el desarrollo de la memoria, para aplicarlo a la solución de un problema. La demostración de que usted aprendió es su capacidad nueva para resolver problemas que no había podido resolver [...] Estoy muy preocupado del divorcio entre la administración y la historia..., y la historia, a mí me parece que para elaborar un modelo digamos, yo prefiero la palabra: una estrategia grupal para resolver los problemas sociales...

1.15. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Armando Campos Santelices. Psicólogo.

Categoría
Gestión del Conocimiento Efectivamente, el conocimiento se convierte, por la lógica misma de los sistemas más avanzados y más competitivos de producción, se convierte en un bien fundamental, un recurso fundamental, y por lo tanto, se convierte en objeto de apropiación, en objeto de dominación, en objeto de competencia per sé, el conocimiento sería en este momento y por eso hablamos de sociedad del conocimiento, en un recurso más eficaz para ser competitivo, entendiendo que la competencia no es una cosa amigable..., [...] cuando se habla de sociedad del conocimiento, esa idea de la sociedad del conocimiento..., ¿haber?, yo establezco una diferencia fundamental entre el concepto de sociedad del conocimiento y el concepto de gestión del conocimiento, definido de una cierta forma, casi metodológica, porque decir sociedad del conocimiento por sí solo, a mi juicio, dice muy poco, sociedad del conocimiento implica como un punto de partida, pero no un punto de llegada, o sea, yo no puedo decir que Costa Rica forma parte de la sociedad del conocimiento, no estoy diciendo nada con eso, tengo que decir, si estoy hablando de Costa Rica ¿cómo se maneja el conocimiento?, ¿para qué se maneja el conocimiento?, ¿cómo se distribuye?, ¿igual que la plata?, ¿cómo se distribuye el conocimiento?, ¿cómo coexisten modos de conocimiento que son distintos? El conocimiento llamado científico, coexiste con otro modo de conocimiento, que mueven mucho a la sociedad y que no son necesariamente peores o mejores, la coexistencia de modos de conocimiento es la cuestión clave para nosotros, porque justamente cuando se asume que hay un solo modo de conocimiento, se está tejiendo una impostura, se está tejiendo una imagen destinada a legitimar ese modo de conocimiento [...] Conocimiento significa poder, conocimiento significa conflicto, y por lo tanto, pienso que cuando se está hablando de sociedad del conocimiento, justo estamos hablando de una sociedad donde el conocimiento pasa a ocupar en gran medida el lugar que en un momento tuvo el capital, en el sentido más clásico del término, como elemento de competencia, como elemento de apropiación, por lo tanto de conflicto. A mí en lo personal, lo que más malestar me produce, es que nadie se toma la molestia de aclarar de qué conocimiento se está hablando y desde luego, no creo que se esté hablando de un conocimiento creativo, crítico, sino que, se está hablando de un conocimiento eficaz, como para lograr algo competitivamente valioso. Es la transferencia intergeneracional del conocimiento, en la formación del aprendiz, y en el cultivo de un conocimiento empírico que es indispensable.

<p>Burocracia</p>
<p>Organizaciones Inteligentes</p> <p>Yo creo que hablar de una organización inteligente es una cuestión de énfasis, en el sentido de que toda organización tiene que ser inteligente, en la medida que prevé su futuro, evalúa lo que hace, planea..., esas son expresiones de la inteligencia organizacional.</p> <p>Son la existencia de ciertas organizaciones, que han hecho del conocimiento un recurso esencial competitivamente hablando, o sea, son organizaciones que han logrado posicionarse de tal forma que han acumulado, se han apropiado y transfieren planificada mente, transferencia hacia adentro y hacia afuera, transfieren conocimiento de una manera estratégica.</p>
<p>Motivación</p> <p>Motivación es lo que mueve a la gente a actuar, el concepto de motivación se llena de contenido en las relaciones de poder. Motivado es el empleado que quiere hacer lo que yo quiero que haga, cuyos deseos, su satisfacción, coinciden o son congruentes con los que le está proponiendo la organización.</p>
<p>Liderazgo</p> <p>[...] yo me quedé probablemente con la definición del líder como aquella persona que interpreta en un momento determinado las aspiraciones, los temores, que están moviendo a un grupo determinado..., me quedé un poco con la idea de que liderazgo y mando son dos procesos diferentes, no necesariamente van juntos.</p> <p>Justamente, una gran parte de estas disciplinas, trataron de lograr que el mando y el liderazgo coincidieran en una misma persona, es decir: ¿cómo ayudar al jefe a ser líder?, porque si el jefe tiene el mando, pero no tiene influencia, no tiene respeto, no tiene admiración, etcétera, por parte de los subordinados, entonces, va ser menos eficiente como jefe, eh..., yo no sé, tengo mis dudas a pronunciarme más allá porque, el liderazgo nunca puede ser visto descontextualizadamente, el liderazgo es un fenómeno que se produce dadas ciertas condiciones verdad..., es cierto que podemos hablar de la cuestión del carisma, el líder carismático, se ha discutido mucho, ¿qué hace una persona, digamos, carismática? Por ejemplo, muchas veces me pregunto ¿cómo hacen los jesuitas para formar gente tan carismática?, ¿cómo llevan su formación?, pero, el carisma por sí solo no explica el liderazgo, puede ser un factor de liderazgo de cierta importancia, pero, el carisma funciona en la medida en que se están dando ciertos procesos en el grupo, en otras palabras, líder no es el que puede conducir a un grupo a hacer cualquier cosa, sino que, líder es aquel que de algún modo interpreta, con su conducta, con su lenguaje, interpreta lo que el grupo está queriendo, y de ahí el carácter cambiante que tiene el liderazgo.</p>
<p>Competencia</p> <p>Una vez más, dentro de la lógica de la organización inteligente, la utilización de ese recurso que se llama conocimiento, creo que el tema de las competencias se convierte en algo indispensable, es decir, no podría ver yo la opción de dejarlo o tomarlo, sino que, la opción para sería ¿cómo tomarlo?, y ahí, claro, una vez el punto que ha atravesado toda nuestra conversación, nos vamos a encontrar un tema de intereses, un tema de poder, ¿de qué competencias estoy hablando?, ¿qué es lo que busco fomentar?, pero, no me parece que pueda ser un tema prescindible, en ese sentido yo utilizaría el concepto “vinculante” que no es prescindible.</p>
<p>Aprendizaje</p> <p>Yo entiendo por la teoría del aprendizaje un pluralismo de teorías, también creo que el aprendizaje es fundamental para las organizaciones, de un modo u otro se está haciendo una alta aplicación de la teoría del aprendizaje, aunque no se reconozca como tal, yo haría un paralelo para explicarme mejor, aparentemente la psicología del</p>

deporte no se aplica en ningún lado, sin embargo, todo el comportamiento de las organizaciones deportivas está lleno de cuestiones psicológicas, desde la regañada que le da el entrenador a la gente, ahí se está practicando un recurso psicológico. En el caso de la teoría del aprendizaje, yo creo que no es una cuestión opcional, yo creo que es una cuestión que está ahí, otro asunto es el grado de visibilidad que se le dé a la teoría como tal en lo que se hace, ¡verdad!

1.16. Extracto por categorías de estudio de entrevista a la Dra. Zayra Méndez Barrantes. Psicóloga.

Categoría
<p>Gestión del Conocimiento</p> <p>[...] creo que vivir en una sociedad del conocimiento para mí es algo muy emocionante, algo que me entusiasma, digamos que a pesar que yo no soy una persona joven, pero, por ejemplo, poder entrar a Internet y bajar de Internet cualquier información es algo como muy estimulante para uno, eh...,</p> <p>Obviamente esto tiene un gran impacto sobre las organizaciones, porque es mucho más rápido conseguir datos, conseguir información y luego por medio de las redes, que hoy día se usan, ahí en la UNED [Universidad Estatal a Distancia, lugar de trabajo de la Dra. Méndez, Directora de la Maestría en Psico - Pedagogía] estamos utilizando una red centroamericana, si uno no tiene el conocimiento en Costa Rica, lo consigue en Guatemala, Honduras, en Venezuela, en donde sea, verdad, o sea que, esa sociedad del conocimiento es algo que entusiasma mucho, es decir, por medio de Internet, por medio de redes, que también tienen que ver con tecnología, eh, se puede tener cualquier información que uno quiera. Las organizaciones se ven afectadas positivamente, digamos ya no se necesita esperar tanto para obtener un dato que tal vez sea necesario para un proyecto por ejemplo, para pedir dinero, verdad, que uno tenga que pedirle dinero a una fundación o a una entidad internacional, entonces, eh, ya es mucho más fácil comunicarse, verdad, uno le escribe directamente a esa fundación, pide cuáles son los requisitos, etcétera, eh,..., yo creo que las organizaciones se van a beneficiar siempre y cuando entiendan cómo tienen que hacerlo, verdad, le den un poco más de autonomía a las personas que trabajan con ellas, un tipo de facultación o de empoderamiento, exactamente, exactamente.</p>
<p>Burocracia</p> <p>[...] la burocracia tradicional va completamente a la zaga de eso verdad, porque hay que pasar por toda esa jerarquía, verdad, de jefes y todo... y aquí uno se brinca todo, verdad [está hablando de la velocidad que le imprime a la gestión las redes de tecnología de comunicación organizacional e inter organizacional] aquí uno se salta todo –risas de la Dra. Méndez-...</p> <p>Por ejemplo, la UNED está tratando de motivar a sus funcionarios a ponerse al día tecnológicamente, aprender a aprender, digamos en cierto modo, ahí en la UNED hay dos entidades, el CECET y Aprendizaje en Línea, que no han dado muchos cursos para aprender a usar mejor por ejemplo un programa que hay ahí que se llama Micro Campus que es buenísimo desde el punto de vista educativo, eh...etcétera, verdad, entonces, yo veo que la UNED sí se está preocupando. Ahora, lo que le faltaría a la UNED es cambiar digamos el esquema que tiene, verdad, porque uno aprende y todo, pero si uno quiere hacer algo hay que volver a meterse a la estructura. Entonces, yo creo que la gente sí está muy consciente de que hay que enseñar al niño, al adolescente y al adulto y al adulto mayor a aprender a aprender, pero eso no es suficiente, hay que cambiar la</p>

estructura misma de las instituciones, porque sino entonces, uno sigue dependiendo que del jefe, que del Consejo Universitario, que de aquí, que de allá, y eso ¡idiay!, es difícilísimo quitárselo de encima. No sólo faltan los factores blandos motivacionales los que faltan Róger, sino los factores reales, o sea, si yo quiero hacer, digamos, una unidad... ¿Cómo es que le llaman eso ahí en la UNED, una unidad docente? Es decir, un conjunto de lectura, de videos, para darle a los alumnos, en lugar de darles una antología, verdad, que es una cosa mucho más aburrida y estática y todo [habla de la antología], eh, pero no me dan a mí como la autorización para ir directamente a hablar con las personas que hacen eso, sino que tengo que pasar por donde doña Nidia Lobo, después de doña Nidia tengo que pasar por el Consejo de Rectoría, después a no sé qué, o sea, que es muy difícil romper el esquema de la burocracia, porque la burocracia está basada en la desconfianza, verdad, está basada en que usted va a hacer las cosas en contra de la institución y no a favor, entonces ¡claro!, tiene que controlar aquí, tienen que controlar allá, tiene que controlar acullá, y por eso las cosas caminan tan despacio. Entonces, la organización no aprovecha el nivel de competencias depositada en la persona que trabaja para la organización, ¡no la aprovecha!, ¡claro que no!, sí, la sociedad misma pierde la oportunidad de un impacto más fuerte, porque la burocracia como modelo de gestión choca con el dinamismo de la sociedad del conocimiento y con el dinamismo de las personas que estamos metidos dentro de esa sociedad.

Organizaciones Inteligentes

Bueno si lo básico de la organización inteligente es el trabajo y el aprendizaje en grupo, eh, yo creo que si se puede caminar hacia eso, aunque estamos un poco lejos verdad, todavía, porque la educación en este país es muy individualizada, o sea, cada niño trabaja solo, hay muy poca educación hacia un trabajo cooperativo, un trabajo de grupo, o sea, que yo hago las cosas no sólo por mí, sino también por los demás, verdad, pero, va relacionado con esa falta de confianza en la institución y en las personas, ¿por qué? Porque no pueden pensar que uno tenga ideales, que uno tenga valores, que son a favor de la institución, que a favor de la sociedad y no sólo a favor mío.

[...] lo primero que haría yo es seleccionar a la gente de manera que no sea cualquiera que pueda meterse a una organización inteligente, selección a través de pruebas de personalidad, que sé yo, a través de pruebas de sociabilidad, digamos, tomar muy en cuenta todo el currículo de la persona, para estar seguro que es una persona válida, verdad, que no ha ido un sinvergüenza, un cara de barro, sino que es una persona que realmente es valiosa verdad, socialmente, este.., el personal de muchas instituciones se escoge por pruebas psicológicas, que no es así, como lo único, pero, sería importante tener buenas pruebas psicológicas de personalidad para que sepamos que la persona que va a entrar sea una persona bastante balanceada, bastante equilibrada, persona que no resulta demasiado emotiva, que se enoja por todo, que es irritable, verdad, muy desconfiada, sino una persona lo más balanceada que se pudiera, verdad y qué sé yo, que haya demostrado que ha estado en asociaciones, cooperativas, eh..., no sé, en universidades, que si es una persona que ha trabajado a nivel personal, ¿qué ha hecho él por sus empleados? ¿Se ha preocupado por ello o solamente les paga un sueldo? Les da cursos, les enseña a entrar y participar en esta sociedad del conocimiento o no, ¿entiende?, yo escogería muy estrictamente esas personas que van a ser los líderes en las organizaciones inteligentes. Yo integraría aspectos de motivación y de aprendizaje, que sea una persona inteligente, conocedora de teorías, conocedora de tecnologías, verdad, y muy participativa a nivel social.

Motivación

[...] la gente cree que uno hace las cosas sólo por dinero, si le pagan tanto, si la pagan cuánto, si le pagan un poquito más..., eso no va a cambiar su manera de ser en realidad, verdad, entonces, hay que enseñar a las personas a superar, verdad, ese modelo de

motivación tan personalistas, tan materialistas, centrados sólo en el dinero, es necesario ir hacia un modelo más abierto, más humano, más creativo.

[...] lo que hay que cambiar es el sistema de valores, el sistema de valores que tiene la sociedad costarricense y en general, la sociedad del mundo, es muy materialista, muy centrado en la plata, muy centrado en la ganancia, por eso hay tanta gente aquí que está en contra de lo que se llama el neo-liberalismo, porque lo ven como un punto de vista muy egoísta, donde los países ricos se van a beneficiar y los países pobres van a seguir siendo pobres, por eso es que la gente le tiene miedo, por decir algo, al TLC, verdad, las universidades todas se han manifestado en contra del TLC, porque no hay confianza en ese sistema político, en ese modelo globalizador que podría digamos, empobrecernos más, y encima de eso, quitarnos los recursos naturales, quitarnos el agua, quitarnos qué sé yo, la mano de obra, nosotros aquí en Costa Rica tenemos muchas compañías que lo que buscan es mano de obra barata...

Liderazgo

Bueno, yo puedo hablar de la UNED, que es el lugar en los que he estado los últimos ocho años de mi vida, eh.., creo que por ejemplo don Rodrigo Arias que es el actual rector, es una persona muy consciente, muy, muy consciente de los problemas del país, de las necesidades de trascender, digamos las dificultades, digamos, de ir más allá, y a través de los discursos que le oigo a él en las graduaciones y en otras actividades, eh..., pero bueno, él está trabajando con un modelo burocrático que no se le puede brincar, el modelo lo tiene a él amarrado, él hace muchas cosas, yo no quiero decir que la universidad no esté evolucionando, no quiero decir eso, lo que quiero decir es que él, por más bondadoso que sea, por más generoso que sea, por más consciente que sea de los problemas del país, él no se puede brincar los Consejos Universitarios, él no se puede brincar los Consejos de Rectoría, en fin, ni los directores de escuela, entiende, ahí está metido él en ese modelo, habría que ver cómo se puede transformar poco a poco ese modelo.

Competencia

Las competencias van más allá de lo cognitivo sino que se refieren a lo social, a lo afectivo, a lo psicomotor, las competencias son como muy completas se demarcan con una persona innovadora, una persona creativa, una persona con capacidad de análisis, de síntesis, que pueda hablar bonito, que escriba bien, que se manifieste en artículos, que se manifieste en documentos.

[...] las competencias van más allá de lo cognitivo, no solamente se refieren a lo cognitivo, sino que se refieren a lo social, a lo afectivo, a lo psicomotor, las competencias son como muy completas, digamos, entonces, si se lograra desarrollar las competencias en todos esos campos, pues yo creo que los líderes, los alcaldes, los presidentes, los diputados, los que sean, estarían mejor formados, lo único es que eso hay que empezarlo desde que el niño está en pre-escolar, no esperar que llegue a sacar un doctorado, sino que desde chiquitito, esas competencias hay que desarrollarlas desde que el niño tiene dos o tres años. Si logramos que las escuelas, desde que el niño está pequeñito tengan esa formación más integral, le den más importancia a los factores sociales, a lo que hoy día se llama inteligencia emocional, que es tan importante, verdad, eh..., y nos preocupamos de que esos niños sean más balanceados, más equilibrados, pues de ahí van a salir un montón de líderes.

Aprendizaje

No hay una teoría, en realidad son muchas las teorías del aprendizaje, verdad, muchas teorías, la teoría que más ha predominado en la educación de nuestro país es la teoría conductista, Skinner, Thorndike, todos ellos, son teorías válidas digamos, pero son teorías más apropiadas para educar animales, por ejemplo, ratas, gatos, y los animalitos que ellos usaron en sus experimentos..., también sirve digamos para en los niños formar

hábitos que se consideren deseables, digamos, para enseñarles a los niños a no orinarse en la cama, a no regar las cosas, todo eso, hábitos que uno va inculcando, pero llevar al conductismo que le permita a la persona aprender a razonar, a ir más allá de lo cotidiano es muy difícil, verdad, entonces está esa teoría y después hay muchas otras más, muchas teorías, más abiertas, más creativas, como la teoría del constructivismo, la de Novak.

[...] puede que ser la teoría de Novak, la teoría de Piaget o puede ser cualquier otra teoría, eh..., puede aprender a utilizar veinte teorías y puede seguir siendo un viejo sinvergüenza, entonces ¿para qué? En el único sentido que veo sumamente oportuno que el líder de nuestro tiempo conozca y utilice las teorías del aprendizaje, es cuando éste líder toma roles de facilitación con los colaboradores y les enseña cómo reflexionar para mejorar la productividad, pero claro, tiene que ir acompañado de valores. Todas las teorías del mundo sin valores, no sirven para nada., es lo que yo creo.

1.17. Extracto por categorías de estudio de entrevista a la Dra. Lizette Brenes Bonilla. Economista.

Categoría
<p>Gestión del Conocimiento</p> <p>[...] eso es lo único interesante de la sociedad del conocimiento, que se pueda construir el conocimiento y aprovechar el conocimiento de manera colaborativa y de manera sumamente amplia y democrática.</p> <p>[...] sirve muy poco registrar, sirve más que registrar, socializar ese conocimiento, hacer explícito el conocimiento tácito, y que la organización se entienda como una organización viva, autores japoneses le dan mucha más importancia a los espacios de socialización en las organizaciones para explicitar ese conocimiento tácito, que a la sistematización que típicamente pensábamos era lo que había que hacer: sistematizar y documentar. No demerita esto, el asunto importante de sistematizar, documentar lo que las organizaciones hacen, pero eso es sencillamente un procedimiento, digamos, de insumo para la socialización, no el fin.</p> <p>Socializar el conocimiento, hacer explícito el conocimiento tácito, y que la organización se entienda como una organización viva.</p>
<p>Burocracia</p> <p>La organización tradicional es la que no ha entendido el entorno en que vivimos, se resiste al cambio, y entonces, mantiene no sólo su estructura, sino que, las personas que están ahí están dirigidas por NO LÍDERES, por personas que no pueden ayudarlas a migrar a modelos de gestión que les permita ser competitivas y dinámicas en este entorno, sí, la organización tradicional es la organización con modelo burocrático y organigrama mecánico vertical y mucho más cosas, especialmente eso último, que no quieren migrar hacia modelos de gestión más dinámicos y competitivos. La ventaja competitiva está correlacionada con el modelo de gestión que la organización aplica en su cotidiano actuar.</p>
<p>Organizaciones Inteligentes</p> <p>Pues también es de mis reflexiones favoritas el tema de organizaciones inteligentes, más que inteligentes, organizaciones que aprenden o que aprenden a aprender..., entonces aquellos retos que nos decía la UNESCO también hace siete u ocho años de aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender, se aplican a las organizaciones. La organización tiene que aprender a ser..., ahora se ocupa más de responsabilidad social empresarial, se entiende más que es un ser que es parte de una comunidad, que tiene</p>

<p>que velar por aspectos sociales y ambientales, aprender a ser es lo que estaba enfocada normalmente cualquier organización o empresa, y aprender a aprender es esta nueva dimensión que nos ocupa, que entender el contexto, entender el entorno, movernos de acuerdo a ese entorno, entender la diversidad, trabajar la diversidad, y apreciar la diversidad, yo diría eso.</p> <p>Podríamos hablar entonces de organizaciones que aprenden, más que de organizaciones inteligentes, aunque personalmente, nosotros, en nuestra vida académica nos vamos diciendo y contradiciendo conforme avanzamos, fui creyente de organizaciones inteligentes, pero, no sé..., la reflexión me lleva ahora a manejarlo más desde la perspectiva de la organización que aprende y que tiene inteligencias múltiples así como las personas, de organizaciones que tienen más capacidad de aprendizaje que otras. De hecho, yo no estoy para nada en contra del concepto de organizaciones inteligentes, lo que pasa es que es más útil y más práctico hablar de organizaciones que aprenden.</p> <p>Organizaciones que aprenden o que aprenden a aprender..., La organización tiene que aprender a ser que vela por los aspectos sociales y ambientales, que entiende su contexto y entorno.</p>
<p>Motivación</p> <p>Bueno, yo le puedo citar una técnica de gestión que abona mucho el buen ambiente de trabajo y de desarrollo personal, que es el “coaching”, entonces yo diría que es una técnica que reconoce el potencial personal de cada uno de los colaboradores y colaboradoras y provoca una gestión en la que sencillamente se le guía o se le ayuda al colaborador a desarrollar su potencial. La motivación es clave.</p>
<p>Liderazgo</p> <p>El líder no es el que más habla, sino el que tiene el oído más atento, que el líder no es el que teme contratar a personas que le superen, que atraen el máximo talento, al contrario, que le superen, que le complementen, que desarrollen junto con él la organización.</p>
<p>Competencia</p> <p>Bennis plantea cuatro competencias básicas de un líder: escuchar, atraer el talento, otra relacionada con desarrollar la confianza y otra relacionada con las capacidades de comunicación..., creo que son claves y determinantes para que una organización pueda migrar hacia una organización que aprende, si el ambiente no es el adecuado, las personas que están en esa organización, no colaborarán ni aportarán absolutamente nada para que la organización aprenda y se convierta en una organización inteligente.</p> <p>Competencia es el actuar integral de la persona que requiere actitudes, habilidades y conocimientos [...] para trabajar en este ambiente dinámico, las personas tienen que considerar valores como el compartir, lo colaborativo, la apertura, la flexibilidad y el cambio, no tener ningún temor al cambio los conocimientos tienen que estar de manera constante, renovados y repensados y etcétera..., están completamente ligados desde mi perspectiva y basándonos en ese concepto de competencia.</p>
<p>Aprendizaje</p> <p>Bueno, yo diría en síntesis dos cosas, en primer lugar, todas las empresas son organizaciones educativas, todas son organizaciones educativas, lo tengan claro, explícito, o lo tengan conscientemente planteado o de manera inconsciente, pero, todas las organizaciones son organizaciones educativas, y en la segunda parte, yo creo en un modelo de gestión el cual es el cuadro de mando integral, y la base del cuadro de mando integral es el aprendizaje y el crecimiento, y esta teoría dice que la gente tiene efectos sobre los procesos, los procesos tienen efecto sobre los resultados financieros y los resultados financieros en la satisfacción del cliente, esas últimas dos perspectivas se pueden intercambiar si la organización es lucrativa o no lucrativa, pero, en cualquiera de ellas, la base es el aprendizaje y el crecimiento, o la gente y su aprendizaje, y eso es lo</p>

que va a tener efectos en los demás resultados de todas las organizaciones, entonces, si es la base, por causa y efecto es lo fundamental.

1.18. Extracto por categorías de estudio de entrevista al Dr. Humberto Aguilar Arroyo. Sociólogo.

Categoría
<p>Gestión del Conocimiento</p> <p>[...] la sociedad es una particularidad que surge de la interacción de los individuos entre ellos y con el medio, tanto biótico como social, pero este término de sociedad del conocimiento se atribuye un aspecto centralizador para definirla a partir del elemento conocimiento. El conocimiento siempre ha existido, hoy tenemos que la tecnología es conocimiento, entonces hoy tenemos una sociedad tecnologizada y a esa sociedad se le llama la sociedad del conocimiento. Curiosamente en una sociedad del conocimiento se desprecian los conocimientos antiguos y calificados como no científicos porque no están tecnificados, entonces ¿qué tipo de conocimiento nos estamos refiriendo? El conocimiento es “comunitario” o sea que todos los individuos que componen esa sociedad tienen igualdad de oportunidad de accesibilidad a ese conocimiento, porque estamos hablando de sociedad del conocimiento o ¿es una élite que produce conocimiento o se apropia del conocimiento para dominar a los que no poseen conocimiento? Entonces ¿a qué fines responde la sociedad del conocimiento? Sabemos que la era actual ese conocimiento es aquel que lleva a la productividad, que lleva a la extracción cada vez más elevada de ganancias a partir de la explotación de los recursos naturales y sociales, específicamente de la persona trabajadora. En cuanto a organización digo que este concepto trata o se fundamenta en la funcionalidad operativa de las relaciones entre las personas y cómo esas relaciones se hacen transables o como se mercantilizan esas relaciones y a eso le llama organización, es decir, organicémonos para producir, organicémonos para trabajar más, organicémonos para vender más, organicémonos para tener más, pero la organización también ha existido al igual que la sociedad, siempre hemos tenido organización, dentro de las cavernas, en el socialismo primitivo, en fin, ¿qué tipo de sociedad es la que queremos construir con el conocimiento y de qué manera vamos a organizarnos?</p> <p>La organización no sólo obedece a principios racionalistas, sino que es mucho más compleja, la visión de la ciencia de la administración se queda miope o corta porque están basando sus procedimientos en la razón, bajo el paradigma del homo sapiens. Hay que recordar al neardenthal, el antecesor del homo sapiens, cuando aparece el homo sapiens, ya existía el neardenthal, el cual es supeditado por el homo sapiens, es decir, como ahora nosotros supeditamos a los caballos o a los perros, era un animal de carga que le era muy útil porque era muy similar a él, al homo sapiens, sin embargo, sobre este homo neardenthal se han encontrado vestigios de que podía dibujar en las cavernas, o sea, un animal que dibujaba, entonces ¿cuál era el homo sapiens? El neardenthal tenía más sentidos, más espíritu, el homo sapiens borra los sentidos, borra los sentimientos por la precedencia de la razón, entonces desde ahí se determina al hombre como un ser razonable, que a partir del sapiens, se entrona el hombre [sapiens] sobre la creación y sobre los demás seres y particularmente sobre este neardenthal que era su homólogo [...] gestión del conocimiento no puede ser achacado a unos que conocen para aquellos que no conocen, o sea, procesar o posibilitar conocimiento, todos los seres humanos, por el contexto en que vivimos, tenemos conocimiento, el</p>

problema es saber cómo mediar ese conocimiento, cómo poder incorporar lo que esas otras personas conocen y ser tolerantes y abiertos para aceptar esos diferentes conocimientos. La gestión del conocimiento por ejemplo ahora, también es muy dado utilizar las famosas «TIC» [Tecnologías de la información y comunicación] pero ¿a qué tipo de tecnología llevamos? Tecnologías digitales. Yo no estoy opuesto a eso, pero hay muchísimas tecnologías innovadoras, tecnologías creativas, tecnologías apropiadas. Para mí la tecnología es más que las herramientas, una herramienta podrá ser esta grabadora, podrá ser una computadora, todo lo que nosotros, digamos en nuestro medio, en la comunicación o en la gestión del conocimiento ocupamos, pero la tecnología es más que eso, la tecnología no tangible como por ejemplo: la forma de pensar, eso es una tecnología, la forma de sentir es una tecnología, la forma de relacionarme con los demás es una tecnología. [...] la posesión de la información no lleva a poseer una mejor o mayor calidad de vida, porque no está determinada por la información que tenga la persona, el que ocupe un escalón más arriba de la estructura social, eh, veámoslo ahora, ¿cuánto profesional se egresa de la universidad y tienen que desempeñarse en puestos diferentes a lo que estudió? De modo que le queda grande el calificativo de sociedad del conocimiento, yo diría que deberíamos decir una sociedad que se caracteriza por el uso masificado de herramientas que nos posibilitan una rapidez en la información y la gestión. Veámoslo de esta manera: información no es conocimiento. Información son datos y los datos no son realidades, la realidad es interpretada y va más allá del número del dato [...]

Burocracia

Específicamente la teoría de la burocracia es una teoría del control social, el control social para mantener el status quo. Es mucho más fácil dominar a cincuenta y siete personas que conforman la asamblea legislativa y el poder ejecutivo que vendrán ser veinte o treinta personas, que pedir opinión y posibilitar el comportamiento individual colectivizado, participativo de cuatro millones y resto de costarricenses. El modelo de sociedad del conocimiento no toca nada sobre el concepto de representatividad, la deja incólume, entonces ¿sobre qué tipo de gestión o nuevo modelo de gestión basado en la sociedad del conocimiento estamos hablando? La sociedad está más informada, pero a la vez, está más desunida. La información no provoca asociatividad y debería hacerlo. Considero que una de las conclusiones de esta entrevista es que la sociedad del conocimiento no niega el modelo organizacional de la burocracia, no lo niega, pero le cambia los procedimientos, porque ahora no son los papeleos sino medios digitales, la burocracia sigue en espíritu, pero más gerencial, con más tiempo para ocuparse de otras cosas, que antes los procedimientos burocráticos le llenaban, okey, ¡claro! En nuestros países todavía eso sigue privando, estamos en una relación noventa-diez, mientras que las sociedades modernas del conocimiento están ocupándose en un noventa por ciento en actividades sustantivas y dejando el diez por ciento para actividades burocráticas, nosotros en nuestros países tenemos un noventa por ciento de ocupación burocrática y un diez por ciento en efectividad, sí, pero eh..., si la sociedad del conocimiento no niega, más bien transforma los procedimientos de la sociedad burocrática, quiere decir que en el modelo burocrático no surgen los líderes, esa es la conclusión, el líder no surge en medios burocráticos, lo que tenemos actualmente en la representación más general, es decir, la administración del estado, es un enfoque burocrático y por lo tanto, carente de líderes. [...] La burocracia es un mal necesario que tiene que pagar la organización del conocimiento, o sea, la organización del conocimiento quisiera desembarazarse la de burocracia, porque justamente es una de las atrofias del sistema en el que se da la sociedad del conocimiento, la burocracia le es necesario a la sociedad moderna, necesario por la tramitología, por la forma de organizarse la sociedad moderna hace que la burocracia le sea relativamente intrínseca porque no encuentra otra forma de organizarse. Ese es precisamente el punto ¿existirá otra forma Dr. Aguilar? Bueno, eh...,

las relaciones virtuales tienden a salirse de esos encasillamientos de la burocracia, por ejemplo, los traslados y el comportamiento financiero, ahora ya no es burocrático, la banca «off shore», Manuel Castells habla de las formas que Internet ha favorecido más el desarrollo de las relaciones financieras, el capital financiero ha sido el nicho económico que se ha sido mucho más beneficiado con la globalización y evolución de las comunicaciones, en ese sentido, ¿en qué fundamentar una nueva organización, un nuevo modelo de gestión? Yo creo que el hombre como fin de la sociedad, porque el hombre vive en la sociedad, pero la sociedad no es el fin del hombre, el fin de la sociedad debe ser el hombre, pero no utilizándola como la ha utilizado el hombre para emanciparse o para dominar a otros hombres, la organización no puede ser variada sino se varía el modelo macro social de lo que actualmente entendemos por sociedad [...]Lo que se quiere cambiar es el modelo de gestión sin cambiar el modelo de sociedad, y ahí..., perdóneme pero estamos engañándonos, no puede haber un nuevo modelo de gestión sin un nuevo modelo de sociedad [...] Claro. El elemento formativo de ese ente abstracto que conocemos con el nombre de sociedad es el político, entonces las relaciones políticas, si no cambian, van a estructurar la sociedad del conocimiento, la sociedad post del conocimiento, en fin, los calificativos que queramos darle, pero, el sustento en el que se basa la sociedad es en una estructura política, decía al inicio cuando empezamos ¿para qué la información, para quiénes, quiénes se benefician de la información, para qué se utiliza la información? Vea usted que el modelo de sociedad del conocimiento no está diciendo totalmente algo distinto a lo que es la vieja estructura vertical que existe de la era agrícola, de la era de la industria, sigue siendo dividida, segmentadas la sociedad en poseedores y desposeídos, entonces dígame usted si antes de la sociedad de la inteligencia o de la sociedad de la información ¿existían más o menos pobres? ahora con la sociedad del conocimiento existe más pobreza. [...] pero nunca debemos supeditar el comportamiento a las normas, porque lo burocratizamos, dejamos de sorprendernos, dejamos de vivir la espontaneidad, la creatividad, entonces hay que acotar hacia esas cualidades humanas, la creatividad, cuando un proceso de burocratiza, se elimina, se mata la creatividad, y una organización que no es creativa, muere, en ese aspecto, los individuos crean en forma colectiva y cuando crean en forma colectiva mejoran la organización, vea entonces usted que la organización se debe al colectivo, no el colectivo a la organización, ¿qué ocurre en nuestro tiempo? Que los colectivos deben de obedecer a las organizaciones, organizaciones impuestas, burocratizadas, rígidas, temerarias, llenas de principios, de moralismos..., entonces usted puede ver cualquier tipo de organización imponiendo al colectivo, por un miedo de que los individuos, generen, vayan a crear nuevas formas organizativas.

Organizaciones Inteligentes

[...] la inteligencia no es una cualidad de la organización, inteligencia es una cualidad de las personas y de los seres que conforman esa organización, ¿a qué lleva que el conjunto de propuestas, de iniciativas y de aportes individuales se conjuguen en forma organizada? Es en esa sinergia donde convergen los aportes individuales y forman una armonía que sería lo que nosotros vemos como evidencia de la organización. La organización es un ente etéreo... ¡claro! Podemos verlo en términos legales, en los reglamentos, vemos leyes, horarios, procedimientos, ponemos una estructura física o administrativa, entonces eso nos habla de organización, pero la organización en sí es etérea, es una energía que nace en la conjunción de haceres individuales, pero, colectivamente visibles, eh..., los actos individuales son organizados en el tanto benefician o podrían perjudicar también al colectivo, en otras palabras, un acto individual no es un acto organizado, lo que le da el carácter organizado es su nivel colectivo, el impacto, la forma de estructurarse y que va más allá de aportes individuales. Entonces volvemos al término de la preponderancia de la tecnología, entonces se habla del banco inteligente, el edificio, la casa inteligente, ¿por qué? Porque

se regulan las temperaturas, o se apagan las luces o se encienden las luces y por ello se les dice, casa inteligente, banco inteligente, organización inteligente, pero de la organización no nace la inteligencia.

Motivación - Liderazgo - Competencia - Aprendizaje

Sí, si desde una forma inmediata, no cabe duda que una organización debe tener liderazgo, debe tener motivación, debe provocar el aprendizaje continuo y por supuesto debe ser competente, pero, esto debe ser en el plano del trabajo, esto desde el enfoque constreñido de la administración, yo siento que su trabajo mi estimado Róger, va más allá del enfoque limitado y estéril de la administración tradicional, por eso es que me atrevería a profundizar sobre estas cuatro variables..., en los seres humanos, ya que estamos hablando de la organización humana, porque decía antes que la organización no es únicamente humana, existe y de manera muy compleja en los otros seres no humanos la organización, pero uno diría, estas cuatro variables, el liderazgo, la motivación, el aprendizaje y la competencia ¿cuál es la más importante? O más bien ¿cuál es la que determina a las otras? Y uno podría caer en cualquiera de ellas, quizás, según sea la persona podría calificar que el liderazgo, porque el liderazgo permite motivar, permite enseñar y por lo tanto, nosotros aprender, y el líder es competente, una forma de ser líder no la podemos encontrar si no hay competencia, igualmente, podría uno decir la motivación, para ser líder, tiene que estar motivado, para aprender tienes que tener motivación y para competir, tienes que tener motivación, sobre aprendizaje, bueno, el líder no nace, tiene ciertas particulares de líder pero, aprende a ser líder, se motiva, pero aprende a motivarse y a motivar, y aprende a competir, por otro lado, la competencia, bueno eh, yo busco ser competente y por lo tanto desarrollo el liderazgo, busco la competencia porque me motiva a competir, me siento con las hormonas, verdad, fluyendo..., me gusta el reconocimiento y eso me motiva, la competencia me motiva, para ser competitivo, tengo que estar aprendiendo, entonces, ¿cuál de las cuatro variables? Yo te diría que ninguna de las cuatro variables, porque forman un círculo vicioso entre ellas, sino, como lo menciona mi buen estimado Humberto Maturana, en uno de sus libros menciona la convivencia, él es un biólogo, científico cuántico, dice que la formación de la capacidad humana, fue lograda por medio de la convivencia, no de la tecnología, no transforma el ser del homínido al ser humano el descubrir la herramienta, la extensión de la mano, no, ni tampoco es el entorno, como podría ser la teoría biológica, sino que es la convivencia, es aquel reconocimiento de ver en el otro el yo, entonces esa convivencia es la que se está perdiendo con impulsar la competencia, nosotros no convivimos, entonces, estamos perdiendo la base de las cuatro variables [liderazgo, aprendizaje, motivación y competencias], entonces ¿qué sociedad del conocimiento se puede desarrollar si no hay convivencia?

ANEXO No. 2: Permisos y documentos relacionados con la investigación.

CARTA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE LA INVESTIGACIÓN

San José 10 de agosto 2009

Sra. Dra.
Nidia Lobo Solera
Directora
Sistema Estudios de Posgrado
Universidad Estatal a Distancia
S.O.

Estimada señora Directora:

Me es grato dirigirme a usted para saludarla y a la vez comunicarle que como director de la Tesis Doctoral titulada: "Arquetipo Básico De Gestión Para La Dirección de Organizaciones Inteligentes" y que defendiera para obtener el grado de doctor en Ciencias de la Administración el señor Róger Méndez Benavides, he supervisado la incorporación de todas las recomendaciones hechas por los miembros del Tribunal Examinador el día de la defensa pública.

El señor Méndez Benavides ha incorporado dichas recomendaciones, por lo que apruebo que entregue el documento definitivo de su tesis doctoral a las instancias correspondientes.

La saluda con toda consideración.

Dr. Daniel Flores Mora
Director

Cc./ Dr. Miguel Gutiérrez Alfaro
Director de la Escuela de Ciencias de la Administración.
UNED
Dr. Fernando Zúñiga Umaña
Coordinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración
UNED

↩ **CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA DE LA LICDA. VIRIA PACHECO SALAZAR**

San José, 22 de julio, del 2009

Doctor
Fernando Zúñiga Umaña
Director de Doctorado
Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia
San José, Costa Rica

Estimado Doctor

Le comunico que he realizado la revisión Filológica que involucra la parte formal en lo que concierne a aspectos de: ortografía, redacción, precisión, claridad de ideas, estructuras gramaticales, puntuación y otros vicios que se trasladan al escrito, en la Tesis de Graduación denominada: **Arquetipo Básico de gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes**, elaborada por el postulante, **Jorge Róger Méndez Benavides**, para optar por el grado académico de: **Doctor en Ciencias de la Administración**, en ese Centro de Enseñanza Superior.

Atentamente

MI. Viria Pacheco Salazar
Filóloga.
Carné.5908-81
Colegio de Licenciados y Prof.

Nota: - Adjunto ejemplar con las correcciones marcadas.

- El vocabulario técnico no ha sido corregido por ser incumbencia del especialista.

✉ **PERMISOS SUMINISTRADOS POR EL DR. MARKUS SCHWANINGER**

Estimado Prof. Róger

Siguen las gráficas que me pidió. La Fig. 2 no la tengo en Español.

En cuanto a la citación del artículo, su propuesta es correcta. El lugar es New York, NY <etc.>: Plenum Press, por lo que yo sepa.

Para bajar el documento de la Web:

<http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/wwwPubPersonDivisionGer/3B5DA6979D7DEB21C1256991004812CE>

Cordialmente,

MS.

(See attached file: MSC 2 & VSM_M. Schwaninger 2009_Español.pptx)

 Prof. Dr. Markus Schwaninger
 Institute of Management (IfB)
 University of St. Gallen
 Dufourstr. 40a, 4. Stock
 CH-9000 St. Gallen
 E-mail: Markus.Schwaninger@UNISG.CH
 Tel.: ++41 71 224 23 82
<http://www.ifb.unisg.ch/>

De: markus.schwaninger@unisg.ch
 Fecha: 2/23/2009 3:01:13 AM
 Para: rogermendez@ice.co.cr
 Asunto: Antwort: Solicitud de permiso

Estimado colega

Puede usar mis gráficos bajo la condición que los cita apropiadamente. Acaso necesite alguna figura en Español, dígame, tal vez yo la tenga traducida.

Cordialmente,

Markus Schwaninger.

 Prof. Dr. Markus Schwaninger
 Institute of Management (IfB)
 University of St. Gallen
 Dufourstr. 40a, 4. Stock
 CH-9000 St. Gallen
 E-mail: Markus.Schwaninger@UNISG.CH
 Tel.: ++41 71 224 23 82
<http://www.ifb.unisg.ch/>

Estimado Profesor
 Dr. Markus Schwaninger
 University of St.Gallen
 Dufourstrasse 50
 CH-9000 St.Gallen

Reciba mi cordial saludo desde Costa Rica.

Después de leer su artículo, el cual me parece estupendo, le ruego respetuosamente me de permiso de utilizar parte de las figuras esquemas de su artículo, con el propósito de explicar los conceptos que usted suministra.

Cordialmente me despido,

Roger Méndez
www.rogermendezbenavides.blogspot.com
www.theintelligentorganization.blogspot.com
www.thequantumpropulsiveleadership.wordpress.com
 (506) 25-72-00-44
 (506) 83-91-64-86
 Sistema Estudios de Posgrado
 Universidad Estatal a Distancia
 Montes de Oca, San José
 Apartado Postal 474-2050

Dear professor Schwaninger

My name is Róger Méndez, I am from Costa Rica, Central America, I am professor in Business Administration in the Costa Rican Technological Institute www.itcr.ac.cr and I am preparing and building the theory frame of my doctoral thesis named: "Fundamentals Characteristics to steer the Intelligent Organization".

I looked for articles in the Web about Intelligent Organization and found your article "Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organization".

Will you please so kind to sent to me in PDF your article? I need it to have more lights and better theory frame to elaborate my thesis.

Cordially yours,
 Róger Méndez, Professor.

Cordialmente me despido,

Jorge Róger Méndez Benavides
www.rogermendez.es.tl
 (506) 25-72-00-44
 (506) 83-91-64-86

 **PERMISOS DEL DOCTOR OMAR GUERRERO OROZCO****Re: Estimado Dr. Omar Guerrero**

Miércoles, 12 de agosto de 2009

10:23 a.m.

Subject	Re: Estimado Dr. Omar Guerrero
From	Omar Guerrero
To	rogermendez@ice.co.cr
Sent	Viernes, 06 de Febrero de 2009 06:32 p.m.

Jorge Róger Méndez Benavides, Cartago, Costa Rica.

Estimado amigo, me honra mucho que coloque mi fotografía en su trabajo de tesis, cuya culminación le deseo sea muy exitosa.

Si puedo apoyarlo en alguna otra cosa, cuente conmigo

Un afectuoso saludo

Omar Guerrero

✉ PERMISOS DE GIFFORD PINCHOT & ELIZABETH PINCHOT

Re: Permission request

Miércoles, 12 de Agosto de 2009
10:27 a.m.

Subject	Re: Permission request
From	Linda Desrosiers
To	rogermendez@ice.co.cr
Cc	rogermendezbenavides@gmail.com
Sent	Lunes, 09 de Marzo de 2009 01:42 p.m.

Roger,
You have permission to use the figures and information from "The Intelligent Organization". Please give credit to authors:

Gifford & Elizabeth Pinchot
C/o Founders of the Bainbridge Graduate Institute
www.bgiedu.org.
Bainbridge Island, WA

Thank you!

Linda Desrosiers
Office Manager
Pinchot & Company
PO Box 10328
Bainbridge Island, WA 98110

On 3/8/09 2:51 PM, "Róger Méndez" <rogermendez@ice.co.cr> wrote:

March 8th, 2009, Cartago, Costa Rica, América Central

Dears

Dr. Elizabeth Pinchot
Dr. Gifford Pinchot

Firstly, receive my cordial greeting.

For this way, respectfully I request to you that authorize to me to add the figures and schemes of his book ***The Intelligent Organization***, in my doctoral thesis named ***Ideal management model for the direction of intelligent organizations***, [Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica www.uned.ac.cr <<http://www.uned.ac.cr>>]

I will be very glad with you if you give to me your authorization.

Cordially yours,

Roger Méndez

Cordialmente me despido,

Jorge Róger Méndez Benavides

www.theintelligentorganization.blogspot.com

www.thequantumpropulsiveleadership.wordpress.com

rogermendezpresidente@gmail.com

(506) 25-72-00-44

(506) 83-91-64-86

✉ PERMISOS DEL DR. DALE DEARDORFF Y DEL ING. GREG WILLIAMS

-----Mensaje original-----

De: [Róger Méndez](#)

Fecha: 12/02/2009 12:34:47 p.m.

Para: d.s.deardorff@att.net; glwilliams@aeraenergy.com

CC: 'Jorge Róger Méndez Benavides'; 'Mendez Benavides Jorge Roger'; '[Róger Méndez Presidente](#)'

Asunto: Permission request

February 12th, 2009, Cartago, Costa Rica, Central America

Dear gentlemen

Dr. DALE DEARDOFF

Dr. GREG WILLIAMS

Firstly, receive my cordial greeting.

For this way, I request to you that authorize to me to add the figures and schemes of his article *Synergy Leadership in Quantum Organization*, in my doctoral thesis named *Ideal management model for the direction of intelligent organizations*, [Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica www.uned.ac.cr]

I Will be very glad with you if you give to me your authorization.

Cordially yours,

Roger Méndez

Jorge Róger Méndez Benavides

www.rogermendezbenavides.blogspot.com

www.theintelligentorganization.blogspot.com

www.thequantumpropulsiveleadership.wordpress.com

rogermendezpresidente@gmail.com

(506) 25-72-00-44

(506) 83-91-64-86

de [dale.deardorff <d.s.deardorff@att.net>](mailto:dale.deardorff@d.s.deardorff@att.net)
para Róger Méndez <rogermendezpresidente@gmail.com>,
glwilliams@aeraenergy.com
cc rogermendezbenavides@gmail.com
fecha 12 de febrero de 2009 16:32
asunto Re: Permission request
enviado por att.net
Roger -

Congratulations of your Doctorate program - it's a long Journey with many twists and turns but in the long run well worth while!

You have permission from me to use any of the Quantum Leadership material from the paper or available from my web location www.fesserdorff.com at any time.

Let me know if there is anything we can do to help.

Regards'

Dale S. Deardorff
"Hitting the Road Thinking"
www.fesserdorff.com
d.s.deardorff@att.net
818-703-4444 home
818-581-9359 cell

de [Williams GL \(Greg\) at Aera <GLWilliams@aeraenergy.com>](mailto:GLWilliams@aeraenergy.com) para "dale.deardorff"
<d.s.deardorff@att.net>,
Róger Méndez <rogermendezpresidente@gmail.com>
cc "rogermendezbenavides@gmail.com" <rogermendezbenavides@gmail.com>
fecha 12 de febrero de 2009 17:35 asunto RE: Permission request enviado por
aeraenergy.com

Roger,

Likewise, you have my permission to use any part of the paper for your doctoral thesis.

Regards,

Greg L. Williams

↶ **MÉTRICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

		Cuadro de métricas de citas significativas por categoría de análisis por obra investigada								
		Categorías de Estudio								Total
No.	Autor-Obra Estudiada	# Páginas	Gestión del Conocimiento	Burocracia	Organización Inteligente	Motivación	Aprendizaje	Competencias	Liderazgo	
1	Peter Senge: Quinta Disciplina en la Práctica.	593	0	3	6	0	5	3	3	20
2	Margaret Wheatley: Liderazgo y Nueva Ciencia.	222	8	2	10	6	4	1	9	40
3	Markus Schwaninger: Managing Complexity-The Path Toward Intelligent Organization.	35	0	0	17	0	0	4	0	21
4	Reinaldo Plaz y Néstor González: La Gestión del Conocimiento Organizativo.	14	8	3	11	5	2	4	2	35
5	Gifford y Elizabeth Pinchot: The Intelligent Organization.	399	2	52	35	21	15	22	20	167
6	Richard Boyatzis: El Líder Resonante Crea Más.	351	0	3	0	4	9	8	17	41
7	Pentti Sydänmaanlakka: Intelligent Leadership, a leadership framework for 21st century.	15	0	6	11	0	1	5	8	31
8	Dale Deardorff y Greg Williams: Synergy Leadership in Quantum Organization.	15	2	1	6	1	3	10	8	31
9	Robert Sternberg: WICS. A Model of Leadership in Organizations.	17	0	0	0	0	0	1	14	15
10	Chris Argyris: Conocimiento para la acción.	382	1	0	1	0	20	0	2	24
	Total	2043	21	70	97	37	59	58	83	425

Cuadro de métricas de citas significativas por categoría de análisis por participante entrevistado										
Categorías de Estudio										Total
No.	Participantes Entrevistados	# Páginas	Gestión del Conocimiento	Burocracia	Organización Inteligente	Motivación	Aprendizaje	Competencias	Liderazgo	
1	Dr. Francisco Escobar Abarca	13	1	1	1	1	1	1	1	7
2	Dr. Armando Campos Santelices	10	1	1	1	1	1	1	1	7
3	Dr. Enrique Umaña Montero	4	1	1	1	1	1	1	1	7
4	Dra. Zayra Méndez Barrantes	7	1	1	1	1	1	1	1	7
5	Dr. Humberto Aguilar Arroyo	9	1	1	1	1	1	1	1	7
6	Lic. Carlos Roberto Loria MSc.	6	1	1	1	1	1	1	1	7
7	Dra. Lizette Brenes Bonilla	5	1	1	1	1	1	1	1	7
8	Lic. Numa Estrada Zúñiga MSc.	7	1	1	1	1	1	1	1	7
	Total	61	8	8	8	8	8	8	8	56
18	Totales	2104	29	78	105	45	67	66	91	481