

---

## Current Managerial Paradigms. An Enunciative Approach

---

Yadira R. Nieves Lahaba

[yadira.nieveslahaba@gmail.com](mailto:yadira.nieveslahaba@gmail.com)

*Universidad Autónoma de Nuevo León, México*

### **ABSTRACT**

The objective of the present paper is to present from an enunciative perspective a series of managerial paradigms that converge in the organization's activities and that influence in the current organizational projection. The survey results are presented which were applied to top executives of different economic sectors with the aim to explore their opinion about some characteristic elements of these paradigms.

### **KEYWORDS:**

Knowledge Management, Happiness management, Social responsibility, Leadership, Intangible assets, Organizational Management, Management philosophy.

---

## **Paradigmas Gerenciales Actuales. Una Mirada Enunciativa**

---

Yadira R. Nieves Lahaba

[yadira.nieveslahaba@gmail.com](mailto:yadira.nieveslahaba@gmail.com)

*Universidad Autónoma de Nuevo León, México*

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es exponer de manera enunciativa una serie de paradigmas gerenciales que confluyen en la actividad de las organizaciones y que inciden en la proyección organizacional actual. Se presentan los resultados de una encuesta la cual se aplicó a directivos de distintos sectores económicos con el objetivo de explorar su opinión acerca de algunos elementos característicos de estos paradigmas.

### **KEYWORDS:**

Gestión del conocimiento, gestión de la felicidad, responsabilidad social, liderazgo, activos intangibles, gestión de organizaciones, filosofías gerenciales.

## INTRODUCCIÓN

Las filosofías gerenciales que en este trabajo se exponen, pueden coexistir en distintos niveles, quizás en muchos casos, en las organizaciones, se apliquen de manera empírica llevados por la necesidad de resolver los problemas urgentes a los que se enfrentan y en otros ni siquiera sea posible advertir sus fronteras.

Es importante señalar que se realiza el abordaje de paradigmas gerenciales donde se advierte una tendencia a tratar distintas dimensiones sociales que reivindican la importancia del ser humano desde su identidad creadora y emocional. Estos paradigmas, tal y cómo se está llevando a cabo, es relativamente nuevo en los procesos de administración pues a pesar que existen teorías<sup>1</sup> que han estudiado las necesidades de los integrantes de las organizaciones, nunca antes ha habido una combinación tan rica para atender el comportamiento organizacional que tuviera en cuenta aspectos como la felicidad, la socialización de los conocimientos, la inteligencia emocional, la responsabilidad social, entre otros, del ser humano, ya no como un “recurso” como se le llegó a llamar, sino como lo que es, un poder para el cambio.

Atender el conocimiento como un activo estratégico el cual es posible gestionar a partir de su explicitación, demanda una nueva naturaleza de acciones sin precedentes. El tratamiento de los títulos académicos ya no se reserva el poder absoluto, ahora las organizaciones están dando una ponderación tan importante a las habilidades, los saberes, las aptitudes, las actitudes, que muchas veces llegan a ser determinantes.

Al aplicar este enfoque se sientan las bases para ya no centrar la mirada en lo que tienen los individuos, sino en lo que son, en lo que representan, no de forma aislada, sino en el conjunto de las redes de asociación que componen las prácticas y las rutinas diarias, en las que aprenden a aprender y a desaprender conformando de esta manera las bases para el aprendizaje organizacional.

Tal y como las células al encontrar ambientes favorables desarrollan su funciones químicas al máximo, el individuo, su portador, no se comporta diferente es por eso que proveer ambientes de bienestar es un impulso que, por suerte, cada vez más toman las organizaciones. Los ambientes laborales ya no necesariamente tienen que lidiar con el estrés como algo “natural”, ahora se procura el positivismo, la seguridad, la socialización, la adecuación de los intereses de la empresa con los intereses de los individuos.

Y es precisamente esta adecuación la que puede estar conduciendo la transformación de las figuras jerárquicas. El pedestal que solo conllevó a la complacencia organizacional se ha transformado en tribuna participativa desde donde la otrora clase laboral seguidora de indicaciones, ahora trasformada en energía interactiva puede decir lo que hay que hacer hacia dentro y hacia fuera de la organización, procurando el bienestar de la comunidad y la sociedad a través de la atención responsable y sustentable de sus impactos a la vez que la proveen de herramientas y recursos para, y esto es también algo novedoso, el aprendizaje, las opciones de superación, el desarrollo económico, el cuidado ambiental, la inclusión, el uso de materiales y proveedores, locales, dejando atrás, cada vez más, el apadrinamiento caritativo.

---

<sup>1</sup> Ejemplo: Teoría de Maslow. Teoría de los Recursos y capacidades, Teoría X y Y

## **¡GESTIONEMOS EL CONOCIMIENTO!**

La gestión del conocimiento, es la filosofía gerencial que reivindica el papel del conocimiento organizacional. Haciendo a nuestra sociedad y a la vida organizacional espacios para potenciar el impacto de los saberes.

La gestión del conocimiento (GC) como filosofía gerencial se ocupa de varios procesos vinculados con la potenciación de los activos intangibles que constituyen buenas prácticas para las organizaciones, entre los que se encuentran, valores, aptitudes, actitudes, habilidades, reglas, formas de actuar, entre otros. Gestionar conocimiento significa predominantemente realizar las acciones de, identificar, socializar y potenciar intangibles.

Esta filosofía gerencial tiene, a partir de su propia naturaleza, una particularidad esencial, los activos intangibles están en posesión de las personas, son las personas quienes ofrecen las oportunidades para que pueda ser gestionado, por lo que tiene que ser ante todo una actitud, un enfoque que se relaciona con tantos modelos mentales como personas haya en la organización.

En los actuales entornos la GC debe constituir el punto de partida para el establecimiento de las metas, estrategias y actividades organizacionales. De esta forma, la mirada desde los conocimientos organizacionales será la que condicione la potenciación de los demás activos.

Planear desde la perspectiva que es necesario identificar, socializar o potenciar el activo de conocimiento idóneo en cada acción estratégica conducirá a mejorar la actividad posibilitando el aprendizaje de la organización.

Pero ¿cómo las organizaciones pueden gestionar lo que saben?. Esta es una de las interrogantes más repetidas por los interesados en el tema, pues si bien es verdad que existen muchos casos de éxito, también en cierto que cada organización presenta sus particularidades que hacen que las aplicaciones sean prácticamente únicas. La respuesta sería entonces muy complicada, sin embargo hay al menos 5 aspectos que deben estar presentes:

1. Realice acciones para conducir el comportamiento de los integrantes de su organización hacia la socialización y transferencia de conocimiento.  
Organice concursos sobre un tema y deje que sus trabajadores expongan sus experiencias, nombre tutores para los que llegan nuevos, haga que los de más experiencia y/o años en la organización conduzcan espacios de socialización, o pertenezcan a consejos de asesores sobre temas del campo de actividad de su organización, solicite ideas y proyectos, premie las innovaciones.
2. Propicie la implantación de procedimientos, estructuras, y espacios que permitan llevar a cabo el punto 1, pero más importante aún, propicie que se usen , pues por si solos no lograrán el cambio.  
Establezca los procedimientos para cómo, cuándo, dónde y en que formato registrar el conocimiento socializado, así como la forma de consulta y retroalimentación.

3. Use la tecnología hasta el nivel más alto que pueda, mas no delegue en ella todos los procesos, la tecnología es un medio, no un fin en sí misma.  
Prefiera bases de conocimiento que contengan un sistema de búsqueda avanzado, que permita una organización compleja del conocimiento, la comunicación por varias vías, la retroalimentación hacia los contenidos expuestos, que satisfaga y anticipe de manera innovadora las necesidades de conocimiento.
4. Mida y valore el resultado de los procesos relacionados con la GC.  
Saber cuánto tiempo o dinero se ha ahorrado al poder localizar la información precisa dentro de su organización, u obtener la opinión de un experto sin tener que pagar outsourcing son datos que lo hará seguir pensando que la GC es muy necesaria.
5. Priorice la atención hacia los activos de aprendizaje organizacional  
“Identifique, potencie y socialice, los conocimientos críticos, aquellos que de no estar presente la actividad no tendría sentido” (Nieves 2014: 261-262)., aquellos que le dan la diferenciación en su campo de actividad, en su entorno de mercado, aquellos que propician el logro de los objetivos organizacionales.

## **! TENGAMOS ORGANIZACIONES INTELIGENTES!**

La mirada hacia las organizaciones inteligentes o empresas inteligentes está vinculada con la GC. Este concepto se basa principalmente en el aprendizaje de las buenas y malas prácticas llevadas a cabo como parte de las actividades organizacionales.

La organización inteligente ha de llevar a cabo procesos que permitan la comunicación y el uso eficaz de sus mejores prácticas por medio de las vías y mecanismos que sus integrantes han establecido como idóneos. Esto significa, por ejemplo, adaptarse a la cultura organizacional y decidir si para difundir un tema es más idóneo, un correo electrónico institucional, artículo, un video, una presentación digital o una conferencia ya sea online o presencial.

Un aspecto esencial es que la comunicación como proceso, demanda el concurso de acciones, las cuales en el ambiente organizacional se complejizan pues el proceso se torna multidireccional, interviene el lenguaje hablado, escrito, documentos, decisiones, estructuras, jerarquías, políticas, las cuales si no están basadas en el empowerment, la co-creación estará limitada

Los elementos anteriores forman parte de la comunicación inteligente. Para Jarcho (2015) en este proceso intervienen al menos 3 elementos (figura 1): intelligent culture, intelligent organization, intelligent management. Es importante aclarar que una organización inteligente aprende a través de sus integrantes como modo de vida, esto es posible porque en el fondo todos somos aprendices (Senge 1992).

**Figura 1. Factores que intervienen en la comunicación inteligente (Jarche 2015)**



Senge (1992) hace hincapié en establecer procesos hacia el pensamiento sistémico, para este autor "el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (alguien/algo está creando mis problemas) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica”(Senge 1992: 22).

Coca Cola ha incluido en su gestión varios procesos que promueven el aprendizaje organizacional. Uno de estos procesos es la creación de la Universidad de Coca Cola (Coca Cola University). Esta universidad virtual procura recoger las mejores prácticas en más de 206 países y sociabilizarlas a los empleados independientemente de donde se encuentren. Además de esta iniciativa para aprender, la formación y desarrollo de la universidad se realiza procurando que a nivel mundial, se mantengan los valores, la cultura y estilo de trabajo, a través de 4 pilares fundamentales: Liderazgo, marketing, formación comercial y relación con los socios (Gonzalez, 2013) .

Otro ejemplo de Coca Cola es el People Development Forum que no son más que reuniones que se tienen al menos 3 veces al año en todas las dependencias de la compañía y donde se aborda el talento de cada empleado identificándose sus puntos fuertes, sus áreas de desarrollo y los siguientes pasos para llevar a cabo su crecimiento (González 2013) .

### **¡GESTIONEMOS DE LA FELICIDAD!**

¿Las organizaciones están preocupándose por la felicidad? ¿Se están creando nuevos puestos de trabajo y surgiendo nuevas figuras en el entorno laboral para atender la felicidad?. ¿El tema de la felicidad es una alternativa para el desarrollo del capital humano, en las organizaciones?.

Muchas interrogantes surgen alrededor de este tema, el cual llama considerablemente la atención, quizás debido a que el término “felicidad”, ofrece expectativas de bienestar y tranquilidad, no

siempre asociados a los ambientes laborales, colmados de estrés y metas que cumplir. Lo cierto es que muchas compañías (Fácil e Ingenioso, España, Wiziva, Bulgaria, TrackDuck, Lituania, Webee LLC Argentina, Schibsted, México) están llevando a cabo la gestión de la felicidad. En este sentido también es oportuno hacer referencia a la compañía Coca Cola, pues es pionera en cómo repensar la gestión laboral procurando lograr esquemas de felicidad para sus empleados.

La compañía ha sido premiada en varias ocasiones por ser una de las empresas más atractivas para trabajar.

Para sus empleados la “Fórmula Coca Cola”, consiste en que estos se “sientan a gusto” y “tengan los medios adecuados para su trabajo”. Para lograr esta premisa se considera que los horarios deben tratarse con flexibilidad, por eso los empleados de Coca Cola no tienen horario para su llegada o salida. La compañía además gestiona proveerlos con los instrumentos de trabajo que necesiten para que si no es necesario, no acudan a las oficinas y puedan trabajar por ejemplo, desde casa.

Otro ejemplo que apoya esta fórmula es el “banco de tiempo” el cual está encaminado a ahorrarles tiempo a los empleados a través de la utilización de un proveedor de servicios que se encarga de apoyarlos en tareas cotidianas como compras u otras de índole hogareña (González, 2013).

Coca Cola además ha tomado como iniciativa crear el “Instituto para la felicidad” el cual declara que la gente que está feliz trabaja mejor. Este instituto, procura que las mismas acciones que se realizan para las comunidades se lleven a cabo también para sus empleados, de esta forma mantienen una misma estrategia de comunicación y de atención de sus públicos internos y externos.

Google<sup>2</sup> es otro ejemplo de cómo desarrollar una cultura de bienestar en las instalaciones laborales. Para esta compañía, es importante que el modo de vida sea informal quizás por eso su sede central en Silicon Valley recuerda a un barrio o una universidad, con parques, jardines, edificios de poca altura, donde sus habitantes visten de diferentes maneras, pues no hay códigos de vestir. Por cualquier parte es posible encontrarse pizarras con “grafitis” donde se puede escribir cualquier cosa, así, lo mismo se puede leer fórmulas, felicitaciones, ideas o proyectos incluso, en los baños. Al igual que Coca Cola, el horario es flexible siendo posible trabajar con la modalidad de teletrabajo.

Las distancias desde San Francisco y las instalaciones de la sede central de Google, son bastante extensas, para apoyar a sus empleados, la compañía ha facilitado transportes con internet para ir y venir de la ciudad, así como bicicletas para las distancias internas, las cuales además son un buen pretexto para ejercitarse. Pero esto no es la única opción para mantenerse en forma pues existen gimnasios, clases de yoga, además de 17 restaurantes con comida con una amplia gama de opciones. Todas estas opciones son gratuitas

Poder implantar o desarrollar ideas y proyectos es para Google un componente de la felicidad, por eso propicia que sus integrantes tengan herramientas y tiempo para desarrollarlas. Dentro

---

<sup>2</sup> En julio de 2015 cambio de nombre por Alphabet, pero se le sigue conociendo como Google

de las instalaciones de Silicon Valley existen varios *hardware depot*: departamentos con complementos y accesorios, los cuales pueden ser tomados por los empleados, sin necesidad de autorización o algún trámite burocrático. Además el 20 por ciento del tiempo laboral es posible destinarlo para desarrollar ideas propias las cuales pueden ser implantadas en la compañía.

La selección de personal es un proceso que además de tomar en cuenta los tradicionales elementos del currículo, hace énfasis en como los candidatos pasan su tiempo libre, que tipos de hobbies tienen, que les gusta hacer, que deporte practican o han practicado, pues consideran que las personas con intereses amplios son más propensas a la felicidad y mantener esta actitud ante el trabajo.

Como parte de esta preocupación por la gestión de la felicidad en las organizaciones, también han surgido nuevos puestos laborales con disímiles nomenclaturas, director de felicidad, coordinador de sueños y felicidad, happiness managers, operadores de personas, o customer happiness manager, que en resumen se ocupan de los aspectos que cada organización considera relativos al bienestar laboral

Aunque medir la felicidad es un aspecto difícil y subjetivo, algunos autores han realizado investigaciones en este sentido. Un caso particularmente interesante es el llamado índice de la felicidad (Dong & Wang 2015). Este índice parte de la premisa que todo el comportamiento en el trabajo diario y la vida refleja nuestra búsqueda de la felicidad.

La felicidad, para estos autores, en términos generales es un tipo de experiencia mental que actúa como una especie de juicio acerca de la satisfacción con relación a las demandas que se impone un individuo (Dong & Wang 2015). El Índice de Felicidad que proponen (Figura 2) mide el grado específico subjetivo en que la gente siente la felicidad (Dong & Wang 2015) y se representa como:

- R. índice de felicidad
- U: eficacia de la expectativa
- Q: valor esperado sobre la expectativa
- W: El peso de la demanda sobre las demandas totales

**Figura 2. Índice de la felicidad (Dong & Wang 2015: 261)**

$$R = \sum_i W_i \frac{U_i - Q_i}{U_i}$$

Por lo tanto para estos autores, el índice de felicidad de los empleados es la suma ponderada de la realización de las acciones sobre el valor esperado de estas acciones. Para mejorar índice de felicidad de los empleados es esencial satisfacer el valor esperado de la expectativa. Como el grado de demanda de cada empleado es diferente el efecto en el índice varía.

El entorno de desarrollo se refleja de manera diferente entre los individuos cuyas demandas y condiciones materiales y sociales difieren. El nivel de felicidad significa que la demanda de las personas está satisfechas con diferencias en la orientación según los valores de los individuos.

## **EL LIDERAZGO ES PARTICIPACIÓN**

El liderazgo es un tema que ha sido ampliamente estudiado indudable es su influencia para movilizar a las personas. Actualmente se habla de liderazgo participativo, algo que es redundante pues liderar involucra conceptos como; el empowerment, trabajo colaborativo o coach promueven las fortalezas de los integrantes de una organización enfocándose en buscar vías para lograr que los intereses de las partes coincidan en aras de obtener una relación de beneficios para todos.

Liderar es enfocarse en el crecimiento de los empleados es encaminarse a aprovechar sus conocimientos no solo de manera real, sino también potencial, pues es una vía para promover el compromiso con la labor que se realiza y elevar la calidad de vida en los entornos laborales. Ser líder es tener una relación simbiótica con el empowerment “muchos directivos piensan que delegar significa la pérdida de su autoridad. Por el contrario, para los líderes, delegar significa tener una comunicación a diferentes niveles, tener una interacción activa, cambiante, orientada a resolver los problemas en conjunto y sustentada sobre todo en el respeto mutuo” (Nieves 1999: 48)

En términos humanistas, empowerment conduce la necesidad de enfocarse a las personas para hacerlas crecer tomando en cuenta su individualidad y lograr potenciar la actividad organizacional con sus iniciativas. El proceso de delegar demanda un alto grado de descentralización en la toma de decisiones, de dar capacidad de dirigir, implantar y dar seguimiento a acciones concretas, de entender que empezarán a surgir cambios favorables a todos los niveles de la organización (Nieves 1999: 48).

Los resultados de un reciente estudio, llevado a cabo para determinar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral a trabajadores de las áreas de docencia universitaria y hostelería, arrojó que existe una correlación fuertemente positiva entre estas variables, confirmando la hipótesis principal de la investigación que; a mayor sentimiento de empowerment mayor será la satisfacción laboral (Guzmán y otros 2015). Para los autores de este estudio, los resultados obtenidos corroboran los postulados de otros autores y lo consideran una herramienta para fomentar una mayor libertad, autonomía y responsabilidad hacia los integrantes de las organizaciones, dando lugar a la potenciación de su autoestima y autoconfianza (Guzmán y otros 2015).

La relación del empowerment con la cultura organizacional es esencial, pues esta es la expresión de los valores, las políticas, el ambiente, las rutinas, la forma de hacer las cosas incluso, la manera de enfrentar los tabúes, forma parte de la cultura organizacional. Si la cultura, en una organización laboral, no está fundada en la oportunidad de exponer ideas, en ejecutivos que creen en la necesidad de hacer crecer a sus subordinados, en la participación colectiva para la resolución de problemas, en otorgar capacidad de decisión y autogestión a sus integrantes, le será muy difícil poder establecer el camino hacia empowerment, pues no ha creado las estructuras, los procesos, o los valores que lo acompañan.

Un elemento en los entornos de liderazgo actual, es el trabajo colaborativo el cual ha redimensionado el concepto de trabajo en equipo y especialmente el de liderazgo. En este caso

el liderazgo es compartido por todos los integrantes los cuáles tienen una meta en común, compartir y aportar conocimiento a través de la Red.

Aunque este concepto ha sido tratado también como técnica para el aprendizaje, es una modalidad muy efectiva para los ambientes laborales y proyectos masivos, pues al hacer un uso intensivo de las tecnologías y los recursos que se encuentran online, los integrantes, que están x distantes unos de otros, pueden aportar sus diferentes perspectivas, al unísono, lo que origina una gran eficiencia en tiempo y recursos.

Los líderes, al promover proyectos de trabajo colaborativo no fomentan seguidores tutelados sino colaboradores intensivos los cuales llevan a cabo grandes proyectos que traspasan las fronteras de la institución. De esta forma el liderazgo se vuelve exponencial al distribuirse según las capacidades, dominio del tema, empatía, o disposición de los integrantes del equipo. Este redimensionamiento del liderazgo hacia la potenciación de prácticas para compartir, comprometerse e involucrar está logrado proyectos donde cada integrante se siente responsable del aprendizaje de los demás. Ejemplo de estas prácticas, en el ambiente interno de las organizaciones, son las wikis. En estas funcionalidades se plasman conceptos, los cuales son editables por todos los integrantes de la organización, obteniéndose enfoques extensos sobre un tema. Otro ejemplo son los espacios para preguntas, donde la idea es conocer la respuesta a un problema que quizás ya alguien ha enfrentado en la organización y lo ha resuelto.

Hay una gran cantidad de herramientas online para el trabajo colaborativo, las cuales cubren una gran gama de opciones: uso de calendarios online o en red para la gestión de eventos, tareas o reuniones, conferencias o reuniones virtuales a través de Webex, gestión de documentos utilizando Dropbox, desarrollo de presentaciones por medio de Prezi, creación de libros y revistas virtuales apoyados en Issuu, diseño de mapas y redes con Mindomo, exposición ideas a modo de braintorming, en la que se puede además aportar evidencias como fotos, videos, enlaces, con Padlet, o la gestión de proyectos y tareas con ProjectPier.

## **SEAMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES**

Cuando las organizaciones comenzaron a notar que el ambiente interno y el entorno son agentes que influyen en sus resultados, también comenzaron a preocuparse por cómo emprender acciones para modificarlos y establecer relaciones de responsabilidades perdurables y beneficiosas con los integrantes de la organización y los *stakeholders*

La responsabilidad social empresarial (RSE), constituye una respuesta de las organizaciones en su preocupación por extender las relaciones con la comunidad, influir positivamente y resolver problemas en sectores vulnerables que traspasen las fronteras que marcan los tradicionales *stakeholders*.

Vista como una perspectiva de negocios, las organizaciones están integrando a su gestión los principios de este enfoque que se basan en implantar estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida del ser humano, mejorar el bienestar social, así como la preservación y sostenibilidad del medio ambiente. “Una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que

opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés”(Cajiga).

El voluntariado es una característica esencial de la RSE. La perspectiva de la gestión voluntaria parte de la estrategia organizacional por exportar e integrar sus valores sociales a los de los grupos de interés con los que se relaciona, de manera que transformen positivamente las condiciones socioeconómicas de las áreas en las que las empresas indiquen.

La iniciativa del Pacto Mundial, es la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo y es un ejemplo de como el voluntariado puede comprometer a las empresas en sus proyectos de RSE. Este pacto, creado en 1999 por iniciativa de la ONU es un llamado a las empresas a alinear las estrategias y operaciones con los principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, así como tomar acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales (ONU).

Los diez principios del pacto hacen referencia la acción voluntaria para hacer una contribución positiva. Especialmente los últimos siete abordan los siguientes temas:

- ✓ **Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;**
- ✓ **La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;**
- ✓ **La abolición efectiva del trabajo infantil; y**
- ✓ **La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.**

En este caso los principios relacionados con el trabajo han sido extraídos de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a grandes rasgos, trata la cuestión del respeto y se sugiere a las organizaciones que no ejerzan una influencia indebida sobre las decisiones de filiación de los trabajadores. Aborda además el derecho de remuneración por el trabajo realizado, con dinero y no en especie y la no utilización de menores de edad lo cual lleva a la pérdida de su desarrollo educacional. Por último la contratación y ascenso debe estar libre de discriminación de género, raza, la religión u otros prejuicios.

- ✓ **Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;**
- ✓ **Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y**
- ✓ **Fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías que cuidan el medio ambiente.**

Los principios relacionados con el eje del medioambiente aborda la responsabilidad de las empresas en usar métodos científicos para medir y valorar los posibles impactos al medioambiente de sus productos o servicios, así como escoger las prácticas y tecnologías enfocadas a su cuidado.

- ✓ **Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.**

Las organizaciones son libres de asumir este Pacto, y cada cual lo lleva según su contexto. La “ONU no tiene ni el mandato ni la capacidad para controlar o auditar los resultados empresariales relativos al Pacto Mundial. A través del Pacto Mundial, las empresas demuestran a sus empleados y a la comunidad que son empresas comprometidas a actuar como ciudadanas responsables” (Cajiga).

En América Latina se llevan a cabo múltiples iniciativas de diversas índoles relacionadas con la RSE. Un ejemplo es el llevado a cabo por el Centro Mexicano para la Filantropía, el cual otorga los premios de Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2014 de México y América Latina dentro del Seminario de Mejores Prácticas (Cemefi 2014).

Países como Perú han llevado a cabo proyectos que demuestran las oportunidades y el positivismo de llevar a cabo prácticas de RSE, este es el caso del proyecto **Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental** (Schwalb y otros 2003) en el cual estuvieron involucradas al menos tres empresas. Este proyecto se concibió con el objetivo de aprovechar las oportunidades del circuito turístico nororiental (CTN ) para incrementar la demanda turística, ampliar las ofertas de empleo y los ingresos provenientes del turismo para impactar en la elevación de los niveles de ingreso de los trabajadores y la ampliación de la rentabilidad de las PYMES de manera sostenible (Schwalb y otros 2003).

Llevándose a cabo en un período de tres años se basó en tres componentes: formación en recursos humanos, desarrollo de productos turísticos y fortalecimiento de PYMES. El impacto de este proyecto recayó en el beneficio directo a proyecto turistas, comunidades, proveedores de servicios turísticos, trabajadores de las empresas turísticas ubicadas en el CTN, jóvenes en edad laboral, así como trabajadores indirectos de la actividad turística.

Otros proyectos como; el Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua (Coca Cola, México) donde se atendieron a 11 520 hectáreas en 18 entidades del país y el proyecto para la Optimización de empaques que tuvo como objetivo reducir la emisión de gases de efecto invernadero (Cervecería Cuauhtémoc México) han sido ganadoras del reconocimiento Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2011. Otros como el de desarrollado en Brasil (Natura) de empaques hechos con materiales reciclados, impresos con tintas inocuas y grabados en braille son una pequeña muestra de cómo la responsabilidad social es parte de la perspectivas gerenciales actuales (De alba 2011).

En otro sentido hay prácticas como el “*Dow Jones Sustainability Index*” primer índice en observar el desarrollo sostenible de las organizaciones. Este índice estudia el desempeño socioeconómico y ambiental con miras a evaluar temas como la gestión de riesgos, el gobierno corporativo, prácticas laborales y la mitigación del cambio climático.

Desde el punto de vista procedimental el estándar Internacional de Responsabilidad Social IQNet3 SR10 recoge las mejores prácticas y recomendaciones a nivel internacional en materia de responsabilidad social con vistas a ayudar y potenciar en las organizaciones el buen Gobierno así como la gestión responsable y sostenible.

---

<sup>3</sup> IQNet, la mayor red mundial de entidades de certificación

El IQNet SR10 brinda a las organizaciones, guías para potenciar la confianza y credibilidad a través del fomento del compromiso público y de mejora, con la sociedad, el medio ambiente y los grupos de interés, facilitando los procesos de elaboración de informes y reportes de sostenibilidad y responsabilidad social, así como la competitividad y mejora de la información y comunicación con el entorno (IQnet 2011)

El estándar se enfoca a que las organizaciones no solo comprendan, sino que también aprendan y sean reflexivos acerca de su protagonismo como innovador en productos y servicios, productor de riquezas y generador de empleo procesos que deben interactuar de forma responsable con las comunidades y entornos en los que operan

El modelo del Sistema de gestión de la responsabilidad social (figura 3) se lleva a cabo a través de la “metodología PHVA” (IQnet 2011: 7) la cual se describe como:

Planificar: Establecer los objetivos y requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a la política de responsabilidad social en la organización.

Hacer: Implementar requisitos

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los requisitos respecto a la política de responsabilidad social, los objetivos, las metas, y los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos, e informar de los resultados

Actuar: Llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de responsabilidad social

**Figura 3. Modelo de Sistema de gestión de la responsabilidad social (IQnet, 2011, p. 7)**



La última versión de IQNet SR10 (2015) refuerza los enfoques y principios que motivaron su desarrollo, los cuales están en concordancia con los Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de Derechos Humanos y la norma ISO 26000.

## INVESTIGACIÓN. RESULTADOS

Con el objetivo de explorar la opinión acerca de algunos elementos característicos de los paradigmas gerenciales mencionados en este trabajo, se diseñó y aplicó un cuestionario online el cual fue distribuido en la redes sociales linked-in y vía correo electrónico

El cuestionario se dirigió a personas que ocuparan posiciones con alta jerarquía de cualquier sector económico y con dominio del idioma español. El total de encuestas válidas fue de 200. La distribución geográfica de los participantes fue la siguiente 50 % de Latinoamérica, 25 % de Centro América, 10 % de Norteamérica y Canadá, 15 % España.

El cuestionario se dividió en dos partes, una primera con dos preguntas para conocer posición directiva y años de experiencia y 6 preguntas para indagar sobre los siguientes aspectos:

1. Saberes necesarios para la actividad gerencial
2. Habilidades del directivo actual
3. Aplicación de los paradigmas gerenciales actuales
4. Acciones de responsabilidad social

En relación con la posición directiva es posible observar (ver Tabla 1) que la mayor cantidad de respuestas estuvo en la posición Director o Gerente General con un 43%. Este resultado es de especial relevancia para este trabajo pues es en estas posiciones desde donde se proyecta la visión rectora y estratégica de las organizaciones.

Otro aspecto de significación del resultado anterior, es que en las investigaciones sobre filosofías gerenciales resulta difícil obtener información de los altos cargos, por distintas razones: son el personal minoritario, agendas saturadas, dificultad en ser abordados, por lo que obtener la mayor cantidad de porcentaje en esta categoría es un resultado que en un alto grado acorta la brecha que podría existir entre las conclusiones del trabajo y la realidad.

**Tabla 1. Posición jerárquica de los participantes**

Posición directiva en su organización	Respuestas
Director o gerente general	43 %
Gerente o coordinador de área operativa	29 %
Gerente o coordinador de área de servicio	15 %
Gerente o coordinador de área administrativa	15 %

Las restantes categorías estuvieron representadas con similar resultado entre ellas. Esta marca resulta también positiva al permitir poder establecer mejores relaciones entre los sucesos. Ambos resultados anteriores se potencian al observar los años de experiencia en posiciones directivas de los participantes (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Años de experiencia en posiciones de jerarquía**

<b>Años de experiencia</b>	<b>Respuestas</b>
Menos De 5 Años	0,00%
Entre 5 Y 10 Años	57 %
Más De 10 Años	43 %

Conocer la opinión de los directivos en relación con: **los saberes que son necesarios dominar para llevar a cabo la actividad directiva actual**, se realizó por medio de la escala de likert. La opción “Totalmente en desacuerdo” no obtuvo respuestas. (ver tabla 3)

El 15 % de directivos estuvo “en desacuerdo” con: la necesidad de conocer acerca de cómo empoderar a los integrantes de la organización. También el 15 % manifestó que es “indiferente” sobre conocer acerca de cuestiones como: Gestionar la felicidad, Comprender y dar sentido a lo que se escucha sin prejuicios, Propiciar el intra-emprendedurismo

**Tabla 3. Saberes necesarios para la actividad gerencial**

<b>Saberes necesarios para los directivos</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Ejercer liderazgo	0,00%	100,00%
Responsabilidad social empresarial	15 %	86 %
Inteligencia organizacional	15 %	86 %
Gestión de saberes organizacionales	29 %	72 %
Gestión del activos intangibles	43 %	57 %
Gestión de la felicidad	29 %	57 %
Coaching	43 %	57 %
Comprender y dar sentido a lo que se escucha sin prejuicios	43 %	43 %
Propiciar el intraemprendedurismo	43 %	43 %
Empoderamiento de los integrantes de la organización	57 %	29 %

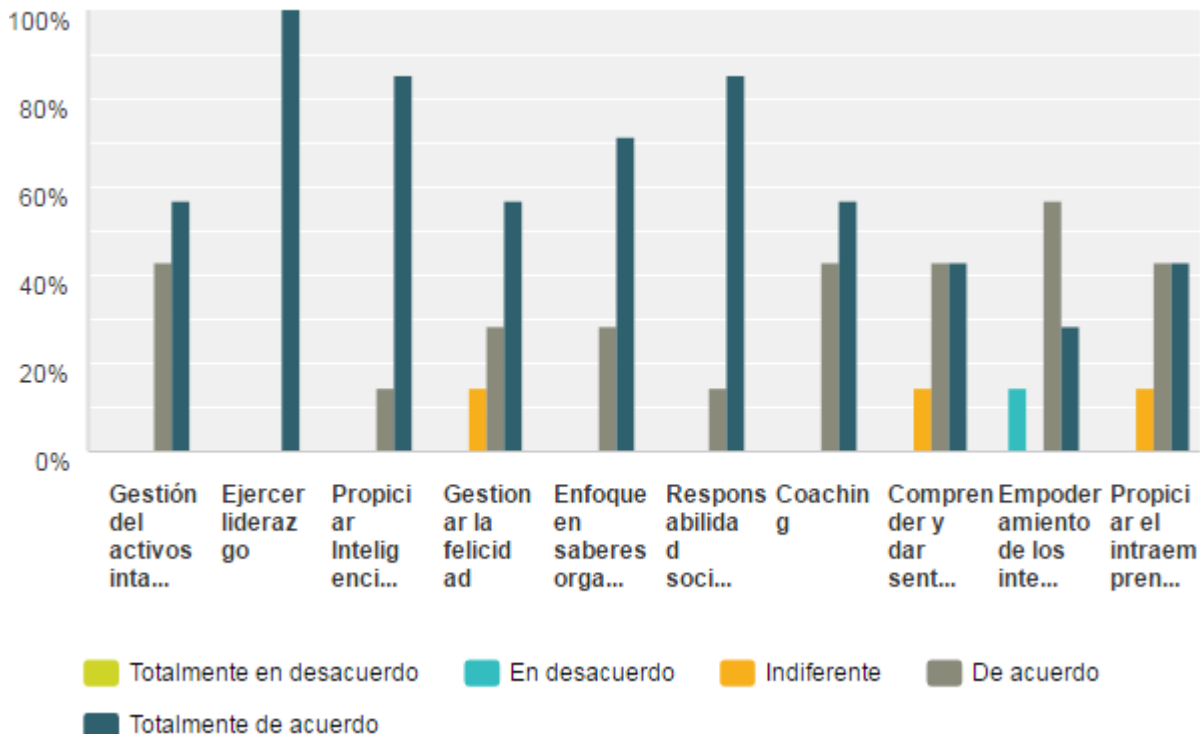
Resulta interesante el análisis conjunto de los saberes objeto de indagación, los cuales están relacionados con a las filosofías explicadas en la primera parte de este trabajo, ya que ofrece una visión sobre que tanto los encuestados tienden a reconocer estas filosofías.

Es destacable el hecho que el 100 % de los encuestados consideró necesario conocer sobre liderazgo, el 86 % sobre propiciar inteligencia organizacional y responsabilidad social empresarial. La combinación en la ejecución de estas tres categorías podría asegurar una actividad gerencial destinada al desarrollo organizacional interno y su proyección a las comunidades con las que interactúa una organización.

Un análisis de los diversos datos obtenidos, arroja que los encuestados estuvieron en su mayoría de acuerdo en considerar los saberes presentados (ver tabla 3) como necesarios para llevar una actividad gerencial en la actualidad, con excepción de **Empoderamiento de los integrantes de**

la organización y con énfasis en **Liderazgo, responsabilidad social empresarial, inteligencia organizacional y saberes gerenciales** en este mismo orden. (ver gráfico 1)

**Gráfico 1. Distribución de respuestas. Saberes necesarios para la actividad gerencial**



Los operacionalización relacionada en relación con las características de un líder actual tuvo el siguiente comportamiento (ver tabla 4). El 100 % de los encuestados mencionó que delegar, transmitir confianza, controlar las fortalezas y debilidades, fomentar la calidad de vida en los entornos laborales y la libertad, autonomía y responsabilidad de los integrantes de las organizaciones son cualidades propias de un líder actual. Sin embargo paradójicamente casi el 15 %, mencionó que orientarse a resolver los problemas en conjunto y tomar en cuenta la identidad de cada persona, no son características de un líder

Similar comportamiento se reflejó para las características: propiciar la exposición de ideas y potenciar habilidades, donde el 100 % expresó que son cualidades de un líder, congruente con este resultado es el hecho que el 57 % respondió que imponer ideas, proyectos, iniciativas no es atribuible a un líder. Sin embargo el 15 % definió que propiciar la participación espontánea tampoco es una característica de un líder

El 100% de los encuestados definió que fomentar la calidad de vida en los entornos laborales y la libertad, autonomía y responsabilidad de los integrantes de las organizaciones, es una cualidad de un directivo, un tanto congruente con este resultado es que aproximadamente el 43 % definió que no es una cualidad realizar microgestiones organizacionales.

**Tabla 4. Cualidades de un directivo**

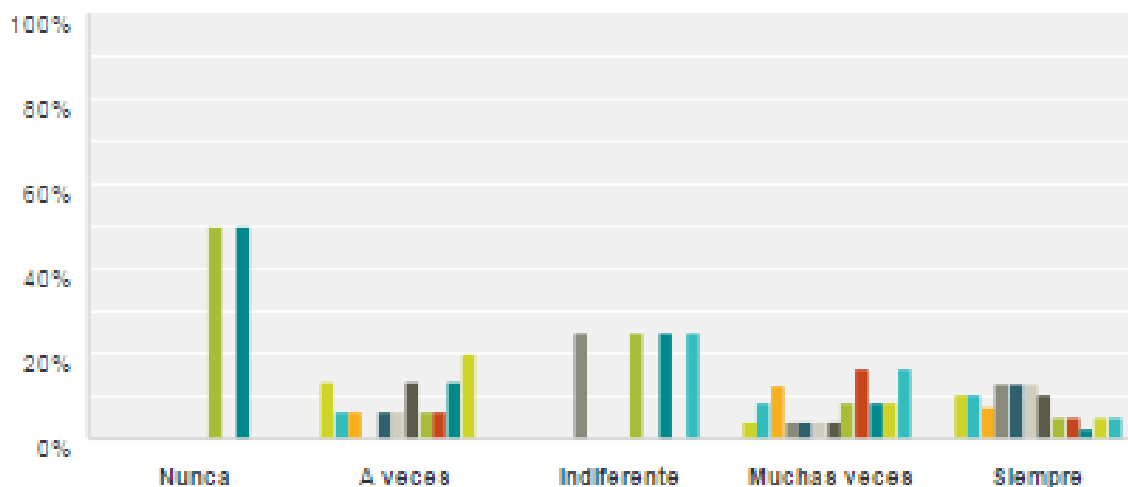
<b>Características de un líder</b>	<b>Si (1)–</b>	<b>NO (2)–</b>
Transmitir confianza	100,00%	0,00%
Delegar funciones	100,00%	0,00%
Controlar las fortalezas y debilidades que como líder se posee	100,00%	0,00%
Crear oportunidades para exponer ideas	100,00%	0,00%
Potenciar habilidades de los integrantes de la organización	100,00%	0,00%
Propiciar elevar la calidad de vida en los entornos laborales	100,00%	0,00%
Fomentar la libertad, autonomía y responsabilidad de los integrantes de las organizaciones	100,00%	0,00%
Propiciar la participación espontánea	85,71%	14,29%
Orientarse a resolver los problemas en conjunto	85,71%	14,29%
Tomar en cuenta la identidad de cada persona	85,71%	14,29%
Promover el crecimiento colectivo por encima del individual	85,71%	14,29%
Realizar microgestiones organizacionales	57,14%	42,86%
Imponer ideas, proyectos, iniciativas	42,86%	57,14%

Otro aspecto de la indagación se destinó para establecer si los encuestados realizaban acciones relacionadas con las filosofías gerenciales explicadas en la primera parte de este trabajo. Se enunciaron 12 acciones y se les preguntó por medio de una escala de Likert (nunca-siempre) con qué frecuencia eran efectuadas. Las acciones en cuestión fueron las siguientes:

- Apoyar la autorealización y la satisfacción de los integrantes de su organización
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el ámbito laboral
- Desarrollar ambientes para el comportamiento socialmente responsable
- Desarrollar la creatividad
- Tomar en cuenta la opinión de los trabajadores para realizar cambios
- Gestionar los errores como oportunidades de aprendizaje
- Asegurar que se tengan los medios adecuados para su trabajo
- Propiciar la flexibilidad en los horarios
- Aplicar la flexibilidad en la vestimenta y accesorios
- Permitir o propiciar distintas modalidades de trabajo (trabajar desde casa, online, por proyectos)
- Permitir o propiciar implantar o desarrollar ideas y proyectos personales dentro de la organización
- Destinar un área o persona para desarrollar un ambiente laboral positivo

El resultado de la frecuencia con que se realizan las 12 acciones se puede observar en el Gráfico 2.

**Gráfico 2. Frecuencia de realización de acciones directivas**



Las 12 acciones enunciadas se realizan entre un 4 y un 16 por ciento entre **muchas veces** y **siempre**. De manera interesante se comportaron las restantes frecuencias (Ver gráfico 2). En relación con **A veces** el comportamiento fue parecido en este caso hasta el 20 % de los encuestados mencionó realizar todas las acciones enunciadas en alguna ocasión, con excepción de: desarrollar la creatividad y destinar un área o persona para desarrollar un ambiente laboral positivo. (Ver tabla 5).

**Tabla 5 Resultado de las frecuencias, indiferente, A veces, Nunca**

Indiferente:	Propiciar la flexibilidad en los horarios Permitir o propiciar distintas modalidades de trabajo (trabajar desde casa, online, por proyectos) Destinar un área o persona para desarrollar un ambiente laboral positivo Desarrollar la creatividad	25 %
A veces	Desarrollar la creatividad Destinar un área o persona para desarrollar un ambiente laboral positivo	0 %
Nunca	Permitir o propiciar distintas modalidades de trabajo (trabajar desde casa, online, por proyectos) Propiciar la flexibilidad en los horarios	50 %

Por otra parte  $\frac{1}{4}$  de los participantes opina que es **indiferente** a realizar las acciones relacionadas con la flexibilidad de horario y modalidades de trabajo, así como desarrollar la creatividad, y un ambiente laboral positivo. (Ver tabla 5).

Otro comportamiento tuvo la frecuencia **nunca**. En este caso solo dos acciones fueron las señaladas como no realizadas y están relacionadas con la flexibilidad de horario y modalidades de trabajo.

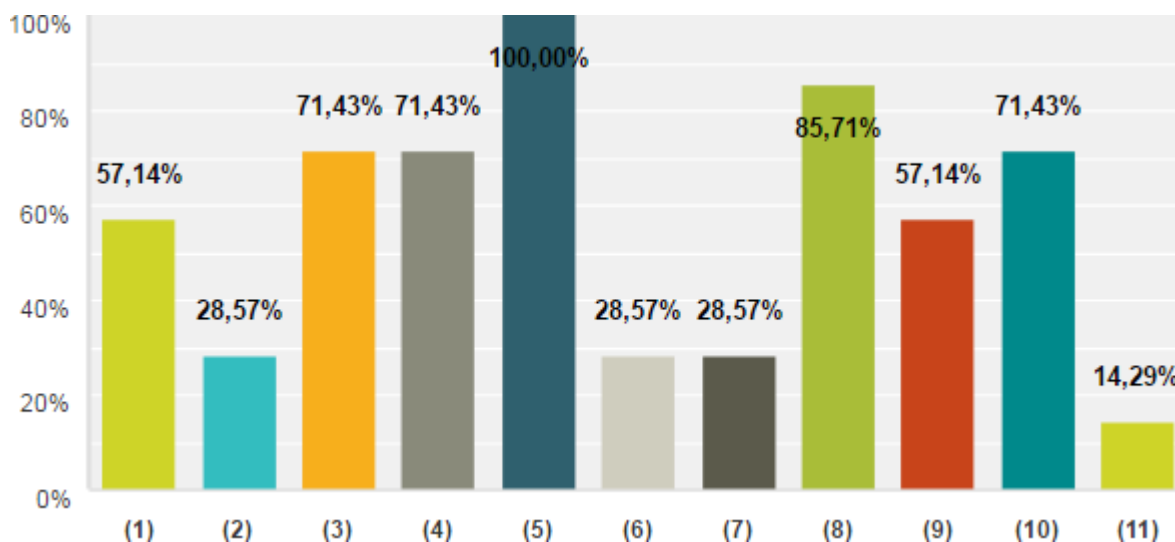
Al parecer el 50 % de los encuestados no están preparados, o las condiciones de las organizaciones no lo permiten, para llevar a cabo estos procesos. Finalmente los directivos definieron en el siguiente orden que las siguientes acciones de una organización las hacen reconocerse como una organización socialmente responsable (ver gráfico 3)

1. Llevar a cabo iniciativas para el cuidado ambiental (5)
2. Solucionar problemas de la comunidad (8)
3. No existencia de formas de trabajo forzoso y obligatorio (3)
4. Aplicación de políticas para la no discriminación (4)
5. Definir políticas de inclusión para grupos sociales (10)

Y en menor medida las siguientes

1. Exportar e integrar sus valores sociales (1)
2. Mejorar la confianza y el compromiso de los empleados (9)
3. Apoyar la libertad de afiliación colectiva (2)
4. Desarrollar el conocimiento de los integrantes de la organización (6)
5. Propiciar que se compartan los conocimientos organizacionales (7)

**Gráfico 3. Acciones de una organización socialmente responsable**



## CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento, la creación de organizaciones inteligentes, la gestión de la felicidad, el liderazgo participativo y la responsabilidad social empresarial, son enfoques gerenciales que actualmente lideran la gestión y el desarrollo organizacional enfocados a tratar distintas dimensiones sociales que reivindican la importancia del ser humano desde su identidad creadora y emocional.

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada arroja que el 100 % de los encuestados estuvieron de acuerdo en existen nuevos saberes necesarios para llevar a cabo la actividad gerencial. Definieron que los más urgentes están relacionados con el liderazgo (100 %), la responsabilidad social empresarial (86 %), la inteligencia social (86 %), y la gestión de saberes (72 %) y activos intangibles (57 %).

En relación con las características de un líder el 100 % de 13 enunciadas los encuestados definieron que un líder debe poseer las siguientes: transmitir confianza, delegar funciones, controlar las fortalezas y debilidades que como líder se posee, crear oportunidades para exponer ideas, potenciar habilidades de los integrantes de la organización, propiciar elevar la calidad de vida en los entornos laborales, así como fomentar la libertad, autonomía y responsabilidad de los integrantes de las organizaciones.

Se definió además que imponer ideas, proyectos, iniciativas (57 %) y realizar microgestiones (43%), no son características relacionadas con la actuación de un líder.

La mayoría de las acciones que realizan los directivos encuestados están relacionadas con la gestión de la felicidad, el liderazgo, el empowerment, la gestión de intangibles. Sin embargo solo se realizan a veces.

El 100 % de los encuestados está consciente de los procesos relacionados con la responsabilidad social, especialmente aquellos que involucran: la relación con el medio ambiente (100 %), la comunidad en la que impactan (86 %), la no existencia de formas de trabajo forzoso y obligatorio, la aplicación de políticas para la no discriminación y la definición de políticas de inclusión para grupos sociales (71,43 % respectivamente)

## REFERENCIAS

- Cajiga, J. El concepto de responsabilidad social empresarial Empresa socialmente responsable, 35. [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cemefi. (2014). Ganadoras del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de RSE 2014. Retrieved 04/10, 2015, from <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/rse/3020-ganadoras-del-reconocimiento-a-las-mejores-practicas-de-rse-2014.html>
- De alba, R. (2011). 10 casos de éxito de RSE. Retrieved 01/10, 2015, from <http://www.expoknews.com/10-casos-de-exito-de-rse/>
- Dong, S. Z., & Wang, X. L. (2015). Study on enterprise happiness management based on dual problem. In H. C. Liu, W. P. Sung & W. Yao (Eds.), *Information, Computer and Application Engineering*: (pp. 1139). Hong Kong, China: CRC Press.
- Gonzalez, C. (2013). Entrevista a Isaac Vitini, director de recursos humanos de Coca-Cola. La formula de coca cola con sus empleados Motivación y mas.
- Guzmán Delfino, C. P., Pontes Macarulla, P., & Szufflita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *ReiDoCrea: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 4, 66-73.
- IQnet. (2011). *IQNet SR 10 Sistemas de gestión de la responsabilidad social*. Requisitos (pp. 47).

Switzerland: IQnet Association The international certification network

Jarche, H. (2015). the keystone of the intelligent organization. Retrieved from <http://jarche.com/2015/06/the-keystone-of-the-intelligent-organization/>

Nieves, Y. (1999). El Empowerment Y Su Presencia En El Componente Enfoque Al Empleado. Estudio De Un Caso. Revista Ciencias de la Información, Volumen 30 No. 1 marzo.

Nieves , Y. (2014). Propuesta de modelo de identificación de activos de aprendizaje organizacional para instituciones de educación superior. (Doctorado en Filosofía con acentuación en estudios de cultura investigación ), Universidad Autónoma de Nuevo León México.

ONU. Global Compact. Retrieved 04/10, 2015, from <https://www.unglobalcompact.org>

Schwalb, M., Ortega, C., & García, E. (2003). Casos de responsabilidad social. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.

Senge, P. M. (1992). La quinta disciplina. Buenos Aires, Arg: Juna Granica S.A y Daniel Vergara Editor S.A.