

## LA GERENCIA EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DE LA PERSONA COMPLETA: CUERPO, MENTE, CORAZÓN Y ESPÍRITU

Lila Bonfante

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre”

[lilabonfante@cantv.net](mailto:lilabonfante@cantv.net)

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”

Asdrúbal Lozano

[asdrlozf389@cantv.net](mailto:asdrlozf389@cantv.net)

**Resumen:** El año 1989, cuando presenciamos la caída del muro de Berlín, se marca el inicio de la era del conocimiento o era de la información, el nacimiento de una nueva realidad, un cambio radical de capital importancia. Durante la era industrial, los principales impulsores de la prosperidad económica eran las máquinas y el capital: *las cosas*, lo cual nos dio la creencia de que debemos controlar y dirigir a las personas. El problema radica en que la gerencia hoy día sigue aplicando el modelo de control de la era industrial a los trabajadores del conocimiento. Este ensayo tiene como objetivo hacer una aproximación de la nueva concepción de la gerencia empresarial, analizada a través del paradigma de la persona completa y el concepto de capital social. Se ha realizado una revisión bibliográfica llegándose a la conclusión que en la era del trabajador del conocimiento se requiere de un paradigma nuevo, que difiera completamente del *paradigma cosificador* de la era industrial, denominado *el paradigma de la persona completa*, el cual considera que los seres humanos tienen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, corazón y espíritu y que el concepto de capital social permite explicar en gran parte el comportamiento individual colectivizado en organizaciones.

**Palabras clave:** Era del conocimiento, era de la información, gerencia, paradigma cosificador, paradigma de la persona completa, capital social.

## THE MANAGEMENT IN THE TIME OF KNOWLEDGE FROM A PERSPECTIVE OF THE PERSON'S PARADIGM: BODY, MIND, HEART AND SPIRIT

**Abstract:** The year 1989, when we are witnessing the fall of the Berlin wall, marks the beginning of the era of knowledge or information, the birth of a new reality, was a radical change of capital importance. During the industrial era, the main drivers of economic prosperity were the machines and capital: *things*, which gave us the belief that we must control and lead the people. The problem is that today day management continues to pursue the control of the industrial age model to the knowledge workers. This investigation is intended to make an approximation of the new concept of management, analyzed through *the paradigm of the whole person* and the concept of *social capital*. A literature review has been coming to the conclusion that in the era of the knowledge worker requires a new paradigm that differs completely from the *to treat as object paradigm* of the industrial era, known as the *paradigm of the whole person*, which believes that human beings have four dimensions: body, mind, heart and spirit, and that the concept of social capital can explain much individual behavior collectivized in organizations.

**Keywords:** Age of knowledge, information age, management, “the thing” person paradigm, whole person paradigm, share capital.

---

*Este manuscrito fue en recibido Barquisimeto el 09/03/2011 y fue aprobada para su publicación 16/03/2011. MSC Lila Bonfante es Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (UNEXPO). Correo electrónico: [lilabonfante@cantv.net](mailto:lilabonfante@cantv.net). El Dr. Asdrúbal Lozano es profesor Titular de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Teléfono/fax +58 212 9033770. Correo electrónico: [asdrlozf389@cantv.net](mailto:asdrlozf389@cantv.net)*

## 1. INTRODUCCIÓN

Ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una elección en el mundo de hoy: es imprescindible para entrar en este mundo competitivo de la nueva era del conocimiento. Sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y liderar en esta nueva realidad nos exigirá aumentar la efectividad e ir más allá de ella. Esta nueva era del conocimiento exige y necesita grandeza, realización, un desempeño apasionado y una contribución importante que se encuentra en un plano o una dimensión diferente; es de una clase diferente, de la misma forma que la importancia difiere del éxito en calidad, no en cantidad.

La gente se enfrenta a la expectativa nueva y cada vez más intensa de producir más a cambio de menos en un mundo extraordinariamente complejo, pero simplemente no se les permite hacer uso de una parte importante de su talento y su inteligencia.

A pesar de todos nuestros avances en relación con la tecnología, con la innovación de los productos y con los mercados mundiales, la mayoría de las personas no se desarrollan en las organizaciones donde trabajan. No se sienten realizadas ni entusiasmadas. Se sienten frustradas. No saben con claridad hacia donde se dirige la organización ni cuales son sus principales prioridades. Se sienten estancadas y enajenadas. Sobre todo no creen que ellas puedan cambiar mucho las cosas [1]. ¿Podemos imaginar el costo, desde el punto de vista personal y de la organización, de no aprovechar a fondo la pasión, el talento y la inteligencia del personal? ¡Es mucho más elevado que todos los impuestos, intereses y costos laborales juntos!

De acuerdo con lo expresado por Covey [1], gran parte del problema reside en la conducta que emana de un paradigma u una visión de la naturaleza humana incompleta o profundamente defectuosa, una visión que socava la sensación de valía de las personas y limita su talento y potencial.

La nueva era del trabajador del conocimiento requiere de un paradigma nuevo que difiere por completo del paradigma *cosificador* de la era industrial, al cual llamaremos el paradigma de la persona completa.

El trabajo que se propone es de carácter teórico y se realizará en correspondencia con el método interpretativo.

El objetivo de este artículo es presentar elementos que orienten hacia un nuevo paradigma y determinar su vinculación sobre la gerencia en la era del conocimiento.

El artículo se ha dividido en siete (7) partes, a saber: 1. Introducción; 2. Metodología; 3. Revisión Teórica y Aplicaciones; 4. Resultados 5. Discusión de los Resultados. 6. Conclusiones y 7. Referencias Bibliográficas.

## 2. METODOLOGÍA

El trabajo que se propone es de carácter teórico y se realizará en correspondencia con el método interpretativo, es decir, se trata de hacer una hermenéutica de la perspectiva de la gerencia transcompleja, tal como es planteada por Lozano [2], y su aplicación al trabajador de la era del conocimiento, lo que dará las bases para analizar y generar un modelo que permita atender las realidades actuales y futuras de la gerencia empresarial. Esa estructuración es posible porque en la interpretación participan conocimientos y nociones previas, asociados con la perspectiva, que actúan como plantillas que ordenan de cierto modo las apreciaciones sobre la realidad.

De acuerdo con Fuenmayor [3], esta concepción supone que los fines de la organización sólo existen como interpretaciones humanas, cuyo basamento descansa en el terreno axiológico. Estas interpretaciones no tienen que ser únicas ni absolutas. Puede existir toda una variada gama de disímiles interpretaciones teleológicas sobre una organización específica, aún entre los actores que laboran en la misma.

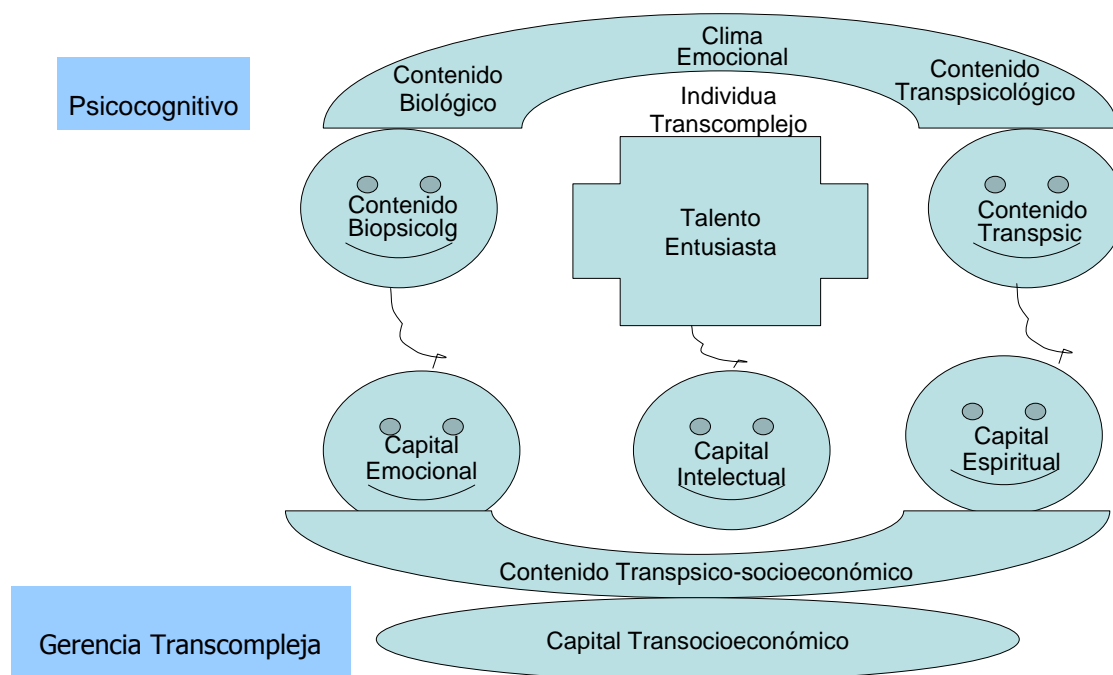
Un contexto interpretativo es un modelo conceptual o una pequeña teoría que le brinda una interpretación específica a un cierto fenómeno. Sirve como un medio de contraste para observar los contornos de alguna de las posibles interpretaciones que se ocultan en la tramoya interpretativa de un aspecto de la realidad social [3].

Desde el punto de vista interpretativo, el problema fundamental del estudio de organizaciones consiste en dilucidar, desenmarañar, distinguir posibilidades dentro de la variedad interpretativa y situar tales posibilidades dentro de un sistema interpretativo. Para ello se requiere de la construcción de una “plataforma cognoscitiva interpretativa”, es decir, un espacio conceptual estructurado donde se puede discutir el sentido actual y los posibles sentidos de la organización bajo estudio [3].

### 3. REVISION TEORICA Y APLICACIONES

#### 3.1 Perspectivas filosóficas para comprender el modo de instaurar la gerencia en las organizaciones:

En el gráfico 1 se aprecia la diversidad de contenidos que desde las personas están involucrados en la acción de la gerencia de las organizaciones; pero, ¿cómo actúan en la gerencia los contenidos del gráfico? Ello va a depender de la perspectiva filosófica en la que nos ubiquemos para comprender el modo con que se instaura la gerencia en una organización determinada. Estos ejes filosóficos que podrían servir para comprender esta acción, podrían verse desde las siguientes visiones:



Fuente: Lozano, (2007)

**Figura 1.** Perspectiva Trans-Socioeconómica de la Gerencia Organizacional

**Visión Modernista:** Tiende a gerenciar el contenido socioeconómico centrándose en el «*homo economicus*» como institución de regulación y de síntesis automática que recoge y moviliza el intercambio de riqueza que se produce por la acción empresarial y por los demás actores de una sociedad, bajo un enfoque comprendido desde las instituciones y de las organizaciones empresariales o de cualquier otro tipo. Esta perspectiva de la gerencia tiende a objetivar al trabajador bajo la condición de *recurso humano*, vinculado a la tecnoestructura de la organización por medio de las tareas [4]; [5],

que se emprenden en los centros de trabajo funcionales que la configuran. En esta perspectiva los trabajadores quedan ensilados funcionalmente, sin poder actuar con base en el talento [6]; [7]; [8], activado desde su expresión trans-psicológica (perspectiva centrada en la psiconomía [9]; [10]; [11]; [12]; [13]; [14]; [15]; [16]; [5]; [17], entre muchos otros), y sus competencias emocionales [18] e intelectuales [19], como se expone en el gráfico anterior [2].

- **Visión Posmoderna:** Gerencia sobre la base de contenidos espirituales buscando comprender las acciones humanas con las que pudiera reivindicarse la condición de la auténtica felicidad del individuo [17], impregnado y extendido hacia el contenido social comunitario [20]; [11], entendido desde la dimensión ética del colectivo como ente complejo, sin prestarle mucha atención a la dimensión «homo economicus».

La **perspectiva psiconómica** nos brinda un campo rico para la comprensión de las actividades en una organización en aspectos muy variados. Incluso el aspecto relativo a la necesidad del dinero [21]; así como Rovira [10], entre una buena cantidad de autores ubicados en el cause de una gerencia transcompleja [22], descentrada de los contenidos institucionales implicados, con orientación directiva hacia el «post-economicus».

El «*homo posteconomicus*» es psicológicamente más denso, racionalmente más complejo y socialmente menos individualista [23], aunque la comprensión de las organizaciones se emprende desde los valores auténticos de las personas, con un fuerte contenido psiconómico.

- **Visión Transmoderna:** Gerencia los contenidos trans-psico-socioeconómicos, sobre la base de los valores espirituales del individuo como ente transcomplejo. La transcomplejidad viene dada por la consideración simultánea de las perspectivas centradas en las personas y en las instituciones u organizaciones; pero sobre la base de la comprensión explicada por las perspectivas *orgánicas* y *trans-orgánicas* en dos tipos de superficies morfológicas [20]:

- Una superficie irregular, heterogénea e inestable, comprendida desde las personas –con configuración transcompleja y con dimensiones y comportamientos como el todo y la parte al mismo tiempo– siguiendo a Morin [22], quien describe un sistema hipercomplejo como aquel que: “... disminuye las coacciones al aumentar sus aptitudes organizativas en especial su capacidad para el cambio. En consecuencia, respecto a un sistema de menor complejidad, está más débilmente jerarquizado y especializado, menos centralizado, pero por el contrario, está dominado por las competencias

estratégicas y heurísticas, depende más rígidamente de las intercomunicaciones y, a consecuencia de todos estos rasgos, está más sometido al desorden, al ruido, al error”; pero bajo un ambiente de “...redes, como estructuras de organización social, que están compuestas de lógicas distintas a los espacios formales y rígidos. Sus pautas de acción son flexibles como para que cada sujeto participe con lo que pueda aportar, pero siempre conservando el compromiso de hacer algo conjuntamente con los demás miembros de la red” [25]. Por ello en este nivel, la comprensión de esta superficie se estudia con base al plano transeuclideo [26]. Bajo esta perspectiva, no hay que simplificar la parte respecto al todo, en lo relativo a sus componentes. Uno de estos enfoques es “el *modelo de organización holográfico*: una forma de organización en la que,..., las partes que componen una determinada realidad contienen información acerca de la totalidad de la misma y, por ello, son en cierto modo capaces de constituir tal realidad autónomamente, cada una por su cuenta” [27].

- Otro eje topológico de comprensión corresponde al que se instaura en las organizaciones para dirigir las como entes reglados. La comprensión del intercambio que se produce desde y hacia la dimensión hipercompleja nos induce a usar el talento como eje de mediación comprensiva. Aquí juegan un papel importante la intuición y la imaginación como contenidos trans-racionales y una pseudo-racionalidad para comprender las condiciones y estrategias de la instauración reglada, su gerencia y control del desempeño.

La tradición en la gerencia y en la administración de las organizaciones hasta después de mediados de los ochenta aproximadamente, se ha centrado en la visión modernista -cuyo predominio se remonta a más de 500 años- considerando que un estado de «desorden caótico» tiende a controlarse recurriendo a un pensamiento sistémico basado en la razón. Pero esta perspectiva de la organización responde al interés particular del grupo que la crea y la lidera o algún otro núcleo de interés con mucho «utilitarismo egoísta», y la concepción de la *dimensión humana* en el trabajo se condena a las estructuras burocráticas que se crean cuando se instauran los modelos funcionales de la organización. En esta «tecnosocioestructura» económica, que se configura en la organización funcional, el trabajador se condena a vivir en los silos que se preparan en esas «tecnoestructuras» creadas para el trabajo, dado que la vida de los trabajadores en la organización se concibe en estados «contracturados», para el trabajo y desde el trabajo en esas «tecnoestructuras» predefinidas, con base a las funciones y tareas, o bien desde los procesos y las actividades o desde las competencias prediseñadas en ejes estáticos de acción, desprendidos de la complejidad de la vida real de los trabajadores en la organización. De tal manera que

la vida del trabajador en la organización se explica desde una perspectiva predominantemente institucional, sin considerar la dimensión humana como entidad viva, compleja y dinámica, con comportamientos «biorrítmicos» no estables, ni totalmente controlables ni siquiera por la propia persona, llegándolas a considerar así como «cosas», de ahí el origen del paradigma «cosificador » de la era industrial.

### **3.2 El Paradigma Cosificador de la era Industrial [1] – Visión Modernista**

Durante la era industrial, el principal activo y los principales impulsores de la prosperidad económica eran las máquinas y el capital: *cosas* [1]. La gente era necesaria pero reemplazable. Los trabajadores manuales se podían controlar y cambiar sin más trascendencia: la oferta era mucho mayor que la demanda. Las personas eran como cosas: podíamos ser eficientes con ellas. Cuando todo lo que queremos de una persona es su cuerpo, y en el fondo, no queremos su mente, su corazón ni su espíritu (todos ellos inhibidores de los fluidos procesos de la era de las máquinas), reducimos esa persona a *una cosa*.

Muchas de nuestras modernas prácticas de gestión tienen su origen en la era industrial, la cual nos dio la creencia de que debemos controlar y dirigir a las personas. Nos dio nuestra noción de la contabilidad, que contempla a las personas como gastos y a las máquinas como activos. Reflexionemos las personas como gastos y las máquinas como activos. Las personas se colocan en la cuenta de ganancias y pérdidas como un gasto; las máquinas se consignan en el balance como una inversión. Nos dio nuestra filosofía de la motivación basada en premios y castigos (“la zanahoria y el palo”), la técnica que motiva colocando una zanahoria delante (recompensa) y conduciendo con un palo desde atrás (temor y castigo).

Según lo expresado por Covey [1], los directivos de hoy día siguen aplicando el modelo de control de la era industrial a los trabajadores de la era del conocimiento, no ven la verdadera valía y el verdadero potencial de su personal y no poseen una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana; dan a las personas el mismo trato que a las cosas.

¿Qué ocurre cuando hoy tratamos a las personas como si fueran cosas? Hace que se sientan insultadas y alienadas, despersonaliza el trabajo y genera una cultura sindicalizada y pleiteadora basada en la desconfianza.

Se asume a los efectos del presente aparte que, en el fondo solo hay una razón muy sencilla y general de que haya tantas personas insatisfechas con su trabajo y de que la mayoría de las organizaciones sean

incapaces de aprovechar el talento, el ingenio y la creatividad de su personal y no lleguen a ser organizaciones realmente grandes y duraderas. La razón es un paradigma incompleto de quiénes somos, de nuestra concepción fundamental de la naturaleza humana.

La corrección de estos cambios ha dado lugar al paradigma emergente de la organización, cuyo contenido filosófico responde mejor a la visión «postmoderna» y «transmoderna» de la gerencia y de la administración en las organizaciones, donde la funcionalidad de la organización subyace bajo el llamado paradigma de la «complejidad» y más recientemente al de «transcomplejidad», donde se considera que los seres humanos no son simples cosas a las que se deba motivar y controlar; los seres humanos tienen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, corazón y espíritu.

#### 4. RESULTADOS

El Paradigma de la Persona Completa [1], analizado bajo la Visión Postmoderna y Transmoderna, considera las cuatro (4) partes magníficas de nuestra naturaleza humana que son cuerpo, mente, corazón y espíritu (ver figura 2). En correspondencia con ellas hay cuatro capacidades que todos poseemos: la Inteligencia Física o Corporal (IF), la Inteligencia Mental (IM), la Inteligencia Emocional (IE) y la Inteligencia Espiritual (IES).



**Figura 2.** Paradigma de la Persona Completa Fuente: Covey, (2005)

- **La Inteligencia Mental:** La IM es nuestra capacidad de analizar, razonar, pensar en abstracto, usar el lenguaje, visualizar y comprender. Es la que generalmente aludimos cuando utilizamos el término de inteligencia, pero esta interpretación es demasiado estrecha.



• **La Inteligencia Física:** La IF del cuerpo es otra clase de inteligencia de la que todos somos conscientes de una manera explícita y que todos pasamos por alto. Se encarga del sistema respiratorio, del circulatorio, del nervioso y de otros sistemas vitales. Explora constantemente su entorno destruyendo células enfermas y luchando por sobrevivir. Nuestro cuerpo es una maquinaria fundamental cuyo rendimiento incluso supera al del ordenador más avanzado. Nuestra capacidad de actuar sobre nuestros pensamientos y sentimientos y de hacer que ocurran cosas no tiene igual en ninguna otra especie del mundo.

Los estudios científicos y controlados de laboratorio están obteniendo cada vez más pruebas de la estrecha relación existente entre el cuerpo (físico), la mente (pensamientos) y el corazón (sentimientos).

• **La Inteligencia Emocional:** La IE es el conocimiento de uno mismo, la autoconciencia, la sensibilidad social, de tener coraje de reconocer debilidades y de expresar y respetar diferencias. Antes de la década de 1990, cuando la IE se puso de moda, a veces se describía como una capacidad del hemisferio derecho del cerebro que no posee el hemisferio izquierdo. Se consideraba que el hemisferio izquierdo era más analítico, la sede del pensamiento lineal, del lenguaje, el razonamiento y la lógica; y que el hemisferio derecho era más creativo, la sede de la intuición, de la sensibilidad y la holística. La clave es respetar los dos hemisferios y ejercer la elección en el desarrollo y el uso de sus capacidades exclusivas. Combinar el pensamiento y el sentimiento crea un equilibrio, un juicio y una sabiduría mejores.

Hay investigaciones que indican que a la larga, la IE es un factor determinante más preciso del éxito en la comunicación, en las relaciones y en el liderazgo que la IM.

• **La Inteligencia Espiritual:** La cuarta inteligencia es la IES. Al igual que la IE, la IES se está estableciendo cada vez más en la investigación científica y en el debate filosófico/psicológico. La IES es la más importante de todas las inteligencias porque se convierte en una fuente de orientación para las otras tres. La IES representa nuestra voluntad de sentido y de conexión con el infinito. La Inteligencia espiritual también nos ayuda a distinguir principios verdaderos que forman parte de nuestra conciencia y que están simbolizados por la brújula [10]. La brújula es una excelente metáfora física de los principios porque siempre señala el norte. La clave para mantener una elevada autoridad moral es seguir continuamente unos principios de “verdadero norte”.

Puesto que es evidente que estas cuatro dimensiones de la vida están imbricadas, en el fondo no podemos trabajar exclusivamente en una de ellas sin tocar directamente o indirectamente las demás. Desarrollar estas inteligencias y hacer uso de ellas creará en nuestro interior una confianza tranquila, seguridad y fuerza interior, la capacidad de ser al mismo tiempo valiente y considerado, y autoridad moral personal.

Cuando estudiamos la vida de todas las personas que han alcanzado el éxito – que han ejercido la mayor influencia en los demás, que han hecho contribuciones importantes, que simplemente han hecho que ocurrieran cosas – encontramos un patrón. Mediante su lucha interior y perseverancia en su esfuerzo han aumentado en gran medida sus cuatro inteligencias o capacidades humanas innatas. Las manifestaciones más elevadas de estas cuatro inteligencias son: para la mental, la visión; para la física, la disciplina, para la emocional, la pasión, para la espiritual, la conciencia.

- **La Visión:** *Visión* es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. La visión se produce cuando nuestra mente relaciona posibilidad y necesidad. Cuando la gente no tiene visión, cuando descuida el desarrollo de la capacidad de la mente para crear, cae presa de la tendencia humana al victimismo.

- **La Disciplina:** *Disciplina* es pagar para traer esa visión a la realidad. Es abordar los hechos duros, pragmáticos y brutales de la realidad y hacer lo que haga falta para que ocurran las cosas. La disciplina surge cuando la visión se une al compromiso. Lo contrario a la disciplina y el compromiso que inspira el sacrificio es la extravagancia: sacrificar lo que más importa en la vida por el placer o la emoción del momento.

- **La Pasión:** *Pasión* es el fuego, el deseo, la fuerza de la convicción y el impulso que sostiene la disciplina para alcanzar la visión. La pasión surge cuando la necesidad humana se superpone al talento personal. La pasión nace del corazón y se manifiesta en forma de optimismo, entusiasmo, conexión emocional, determinación. Alimenta un impulso implacable. El entusiasmo está profundamente arraigado en la capacidad de elegir, no en las circunstancias. Para quien siente entusiasmo, la mejor manera de predecir el futuro es crearlo.

- **La Conciencia:** *Conciencia* es el sentido moral interior de lo que es bueno y lo que es malo, el impulso hacia el sentido y la aportación. Es la fuerza que guía la disciplina y la pasión. Muestra un marcado contraste con la vida dominada por el ego.

La conciencia nos enseña que los fines y los medios son inseparables, que, en realidad los fines preexisten en los medios. Kant enseñaba que los medios empleados para lograr los fines son tan importantes como los fines mismos. Maquiavelo enseñaba lo contrario, que los fines justifican los medios.

Es la conciencia la que nos dice constantemente el valor de los fines y los medios y que son inseparables. Pero es el ego el que nos dice que el fin justifica los medios, ignorando que un fin valioso nunca se puede alcanzar empleando medios indignos.

Estas cuatro (4) palabras –visión, disciplina, pasión y conciencia– en esencia encarnan muchas, muchas otras características usadas para describir las cualidades que asociamos con las personas cuya influencia es grande, sean conocidas por muchos o por pocos.

**La visión, la disciplina y la pasión gobiernan el mundo:** Cualquier persona que haya ejercido una profunda influencia en otras personas, en instituciones o en la sociedad, cualquier padre que haya tenido una influencia intergeneracional, quienquiera que verdaderamente haya hecho un cambio para bien o para mal: todos han tenido en común tres atributos: visión, disciplina y pasión. Según Covey [1], estos tres (3) atributos han gobernado el mundo desde el principio; representan el liderazgo eficaz.

Cuando la conciencia gobierna la visión, la disciplina y la pasión, el liderazgo perdura y cambia el mundo para bien. En otras palabras la autoridad moral hace que la autoridad formal surta efecto. Si la conciencia no gobierna la visión, la disciplina y la pasión, el liderazgo no perdura y tampoco perduran las instituciones creadas por él; es decir, la autoridad formal no surte efecto sin la autoridad moral.

Cuando la visión, la disciplina y la pasión están gobernadas por una autoridad formal sin conciencia ni autoridad moral, también cambian el mundo, no para bien sino para mal. En lugar de elevar, destruyen; en lugar de perdurar, se acaban extinguiendo.

**Liderazgo y Capital Social:** Durante muchos años se ha definido el Liderazgo como un *proceso de influencia*. Creíamos que siempre que se intentara influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como en la personal, se estaba ejerciendo el liderazgo.

En los últimos años, se ha cambiado la definición de liderazgo. Blanchard [28], lo ha definido como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

Según Covey [1], el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en si mismas.

Respecto del enfoque de «capital social», es un concepto que refiere a un potencial y capacidad que deseamos para la organización en cuanto a su dimensión humana y cultural [29]. Incluye:

- a) El compromiso de los integrantes con los proyectos compartidos.
- b) La capacidad de colaborar y trabajar en equipo.
- c) El ambiente resultante del consenso, la confianza y credibilidad en los comportamientos; las imágenes y modelos mentales sobre la organización vista como una red solidaria.
- d) El clima de estabilidad en el empleo.
- e) El respeto a los principios y valores éticos como criterios a la hora de pensar y tomar decisiones; la satisfacción de las necesidades de orden afectivo y la equidad en las políticas de retribución del trabajo; las relaciones democráticas en los procesos grupales; el acceso a la educación y la posibilidad de desarrollo personal en la organización.
- f) Las transparencias en las comunicaciones, tanto sobre el estado actual como sobre el futuro de la organización.

Esta novedosa concepción de liderazgo y del capital social impacta notablemente en la nueva era del trabajador del conocimiento.

De igual forma podemos aseverar que el paradigma de la persona completa, comprende en esencia los siguientes principios fundamentales:

- a) Principios que sacan lo mejor y más elevado de una *persona completa*: cuerpo, mente, corazón y espíritu.
- b) Principios que gobiernan el crecimiento y la prosperidad de los seres humanos y de las organizaciones. Las personas aprenden a conocer su verdadera naturaleza y sus dones. Los utilizan para desarrollar la visión de las grandes cosas que desean realizar: Con gran sabiduría, toman las iniciativas y cultivan una profunda comprensión de las necesidades y oportunidades que le rodean. Satisfacen las necesidades que concuerdan con sus aptitudes personales, que canalizan sus motivaciones superiores, que les permiten hacer cambios. Lo que Covey [1] llama *encontrar nuestra propia voz*.

- c) Principios para influir e inspiran a los demás para que hallen su voz mediante estos mismos principios. Cuando se reconoce y se respeta a los demás, cuando se crean maneras para que puedan dar voz a las cuatro partes de su naturaleza -física, mental, emocional/social y espiritual- se liberan el genio, la creatividad, la pasión, el talento y la motivación que estaban latentes.

### **Cambios más impactantes que caracterizan la nueva era del trabajador del conocimiento**

Consideremos los siete (7) cambios más impactantes que caracterizan la nueva era del trabajador del conocimiento. En ellos se encuentra el contexto del actual mundo laboral y de los desafíos personales:

1. La globalización de los mercados y las tecnologías.
2. La aparición de la conectividad universal.
3. La democratización de la información y de las expectativas: Nadie controla Internet.
4. Un crecimiento exponencial de la competencia: Internet y las tecnologías vía satélite convierten en un posible competidor a cualquiera que esté conectado.
5. El desplazamiento de la creación de riqueza desde el capital financiero hasta el «capital social» e intelectual: El movimiento de creación de riquezas se ha desplazado desde el dinero hasta las personas; desde el capital financiero hasta el concepto sumario del capital humano (tanto intelectual como social), que incluye todas las dimensiones.
6. Libre intervención: Las personas cada vez están más informadas que nunca, son conscientes de las posibilidades y alternativas.
7. Turbulencias permanentes: Vivimos en un entorno constantemente revuelto y cambiante.

## **5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El paradigma de la persona completa proporciona una capacidad para identificar tanto los problemas crónicos como los agudos que surgen cuando una organización no cuida la mente, el cuerpo, el corazón y el espíritu de su personal.

En primer lugar, empecemos en el centro del esquema cuando el espíritu, o la conciencia, se descuida sistemáticamente en toda una organización, ¿Qué problema surgirá? ¿Qué sucede en las relaciones cuando las personas son tratadas o actúan de forma contraria a su conciencia? ¿Acaso no se producirá una evidente pérdida de confianza? Un bajo nivel de confianza es el primer problema crónico al que se enfrentan todas las organizaciones. ¿Cuáles serían sus manifestaciones más agudas? En las

organizaciones con baja confianza que operan en unas condiciones de mercado duras abundan síntomas agudos y dolorosos como murmuraciones, luchas internas, victimismo, actitudes defensivas, retención de información y comunicación a la defensiva y protectora.

En segundo lugar, ¿qué problemas crónicos aparecen cuando no se cuida lo suficientemente la mente o la visión de una organización? Ausencia de visión o valores compartidos, que forman parte del «capital social». En estas condiciones, ¿Qué comportamiento sintomático cabe esperar? Se ve de que manera la gente actúa con propósitos ocultos, se implica en tramas políticas y emplea criterios dispares al tomar decisiones. Se observa una cultura ambigua y caótica.

En tercer lugar, ¿qué problemas surgen en una organización cuando se descuida de forma generalizada el cuerpo político (estructura del esqueleto, sistemas, procesos)? En otras palabras, ¿qué afección cabe esperar cuando, tras las prioridades de la organización no existe un apoyo para su ejecución ni un apoyo del sistema? Sencillamente, no se generará alineamiento ni disciplina en las estructuras, sistemas, procesos y cultura de la organización. Cuando los directores poseen paradigmas de la naturaleza humana imprecisos e incompletos, diseñan sistemas –de comunicación, contratación, selección, colocación, contabilidad, gratificación y remuneración, promoción, formación y desarrollo y sistemas de información- que no consiguen sacar a relucir todo el potencial de las personas. Ni los individuos, equipos, departamentos, ni toda la organización estarán alineados con una misión esencial, un conjunto de valores y una estrategia. Esto creará importantes desalineaciones con respecto al mercado y los clientes y proveedores externos a la organización.

El «capital social» es lo contrario a la actitud competitiva que lleva a la confrontación, se refiere al grado de integración y la capacidad de superar oposiciones personales, todo ello sobre la base de principios, valores éticos y códigos de convivencia que mantienen el tejido social, satisfacen las necesidades de desarrollo personal y promueven significativos aportes a la comunidad. Las reglas ocuparán el lugar del juicio humano porque, a medida que la situación se va escapando de las manos, los directores sienten la necesidad de poseer un mayor control. La burocracia, las jerarquías, las reglas y las normas se convertirán en algo parecido a una prótesis de la confianza.

Cualquier sugerencia de las personas o desarrollo de liderazgo se considerará blando, «delicado», poco realista, un despilfarro y muy costoso. Las personas, como las cosas, se convertirán en un gasto, no en una inversión. Cada vez resultará más evidente la necesidad de una mayor administración y un mayor control, lo que generará una situación codependiente de «Espere instrucciones» en la gran mayoría de

las personas. Esto servirá de prueba adicional para demostrar a los supuestos líderes oficiales que no sucederá nada hasta que se aplique externamente la política del palo y la zanahoria, motiven, controlen e, incluso, descarguen el punto de hierro cuando sea necesario, pues la pasividad justifica la motivación externa y el control justifica una mayor pasividad. El «capital social» tiene que ver con una capacidad de generar y sustentar relaciones de colaboración y cooperación. De modo que excluyen las relaciones de fuerza, la subordinación jerárquica o la búsqueda de ventajas personales en la transacción económica. Administrar (controlar) a las personas nunca las inspira para alcanzar sus más elevadas cuotas de trabajo y contribuciones en torno a su auténtica voz o pasión. Son algo voluntario.

En cuarto lugar, ¿qué sucede cuando se descuida el corazón? ¿Qué sucede cuando no hay pasión, no existe conexión emocional con los objetivos o el trabajo, no hay un entusiasmo interno que surja libremente, ni un compromiso en el interior de la organización? La consecuencia es una importante imposibilidad de facultamiento en las personas. Toda la cultura cae presa del miedo; ¿Qué síntomas agudos cabe esperar? Abundará el pluriempleo, personas que sueñan despiertas, aburrimiento, evasión, ira, miedo, apatía y obediencia maliciosa.

La consecuencia colectiva de estos problemas crónicos y sus síntomas es el agudo dolor del fracaso en el mercado, un flujo de tesorería negativo, una mala calidad, unos costos inflados, inflexibilidad, lentitud y muchas acusaciones: una cultura de la culpabilidad en lugar de una cultura de la responsabilidad.

Bajo el paradigma cosificador de la era industrial, si el nivel de confianza es bajo y no hay autoridad moral, el jefe se encuentra en el centro; el líder es quien más sabe y toma todas las decisiones: «Es como yo digo o nada». En cuanto a la visión y valores compartidos, las reglas ocupan el lugar de la visión y la misión. «no se preocupe por nada que no sea su trabajo. Límitese hacer lo que le digan, siga las reglas y deje para mi lo de pensar». ¿Desalineación? Sólo hay que imprimir una mayor eficacia: a las máquinas, a las políticas, a las personas, a todo. La eficiencia es lo fundamental. ¿Imposibilidad de facultamiento? Hay que mantener el control. No se puede confiar en las personas. La única manera de conseguir mucho de las personas es emplear la política del palo y la zanahoria.

En la era del conocimiento, bajo el paradigma de la persona completa, cuando existe una baja confianza nos centramos en modelar la confiabilidad para infundir confianza. Cuando no hay visión ni valores comunes, nos centramos en explorar o encontrar caminos para construir una visión o valores comunes. Si hay desalineación, nos centramos en alinear objetivos, estructuras, sistemas y procesos con el objeto de estimular y facultar a las personas y la cultura para que puedan cumplir la visión y los valores. Donde

existe una imposibilidad de facultamiento, nos centramos en facultar a los individuos y los equipos en los proyectos o trabajos.

Covey [1], denomina los cuatro roles del liderazgo a estos cuatro roles, los cuales no son más que cuatro cualidades de liderazgo personal –visión, disciplina, pasión y conciencia- que adoptan una forma acentuada en una organización (ver figura 3):

- *Modelar* (conciencia): dar buen ejemplo.
- *Encontrar caminos* (visión): determinar conjuntamente el rumbo.
- *Alineamiento* (disciplina): construir y administrar sistemas para no desviarse del rumbo.
- *Facultamiento* (pasión): concentrar el talento en los resultados, no en los métodos, y retirarse y proporcionar ayuda cuando se lo solicitan.



**Figura 3.** Cuatro roles del Liderazgo Fuente: Covey, (2005)

Estos cuatro roles son válidos para todo el mundo, con independencia del cargo. Verlos solamente como roles para ejecutivos de rango superior perpetuaría la actitud codependiente imperante según la cual «el jefe se encarga de pensar y tomar las decisiones importantes». Sencillamente, constituyen la vía para aumentar su influencia y la influencia de su equipo u organización.

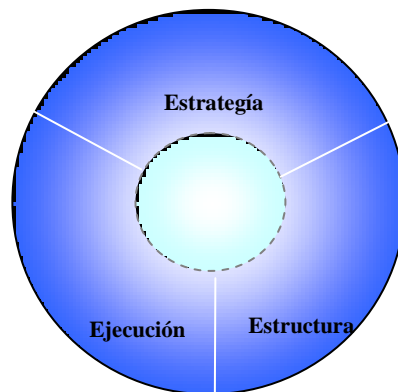
Por otra parte, los autores Ulrich, Zenger y Smallwood, (1999) [30], tras varios años de investigación, observación y consultas, desarrollaron un modelo de liderazgo con cuatro recuadros que resulta casi idéntico al modelo de los cuatro roles. La principal diferencia radica en las palabras que utilizan, pero puede verse que en esencia, el significado es el mismo.



Se encuentra otra validación de este modelo de liderazgo en un estudio de cinco años de duración publicado recientemente, que fue dirigido por Noria, Joyce y Robertson, (2003), en lo que denominaron proyecto Evergreen, «donde examinaron más de 200 prácticas de administración muy arraigadas durante el período de diez años en que estuvieron trabajando para 160 empresas». Esta investigación les permitió distinguir las prácticas de administración que realmente tenían resultados superiores. Su fascinante conclusión es que sin excepciones, las empresas que superaban a sus iguales en el sector *destacaban en cuatro prácticas de administración primarias* (ver figura 4):

1. **Estrategia:** concebir y mantener una estrategia claramente establecida y centrada.
2. **Ejecución:** desarrollar y mantener una impecable ejecución de las operaciones.
3. **Cultura:** desarrollar y mantener una cultura orientada hacia los resultados.
4. **Estructura:** construir y mantener una organización rápida, flexible y uniforme.

Palabras distintas para idénticos principios subyacentes.



**Figura 4.** Modelo de Liderazgo de Noria, Joyce y Robertson, (2003) Fuente: Covey, (2005)

## 6. CONCLUSIONES

1. La mayoría de las personas en la era del conocimiento no se desarrollan en las organizaciones donde trabajan. No se sienten realizadas ni entusiasmadas. Gran parte del problema reside en la conducta que emana de un paradigma u una visión de la naturaleza humana incompleta o profundamente defectuosa, una visión que socava la sensación de valía de las personas y limita su talento y potencial, que los directivos de hoy día siguen aplicando a los trabajadores de la era del conocimiento.
2. El paradigma de la persona completa –simbolizado por cuerpo, mente, corazón y espíritu resulta sumamente pertinente para comprender las organizaciones, además de los individuos en la era del conocimiento. Comprende principios que gobiernan el crecimiento y la prosperidad de los seres humanos y de las organizaciones, que darán el siguiente paso en el terreno de la productividad, la innovación y el liderazgo en el mercado y en la sociedad.
3. El concepto de capital social permite explicar en gran parte el comportamiento individual colectivizado en organizaciones, ya que en un sentido muy estricto no existe un comportamiento organizativo, únicamente hay comportamiento individual colectivizado en organizaciones.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Covey, S. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Editorial Planeta Colombiana, S.A.
- [2] Lozano, A. (2007). *La Transcomplejidad de la Gerencia en las Organizaciones*. Programa de Seminario Doctorado Ciencias de la Ingeniería mención Productividad. UNEXPO “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto.
- [3] Fuenmayor, R. (2001). *Interpretando organizaciones*. Colección: Ciencias Sociales, Serie: Sociología. Universidad de los Andes, Venezuela.
- [4] (Turner y Lawrence, 1960), en Robbins (2004, pp. 464)
- [5] Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Pearson Education. México.
- [6] Cardona, P. (2002). *Las Claves del Talento*. Editorial Urano S.A, Barcelona – España.
- [7] Buckingham, M. y D. O. Clifton (2006). *“Ahora, descubra sus fortalezas”*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- [8] Zemke, R. et al. (2000). *Desafío Generacional*. Ediciones B Argentina S. A. Buenos Aires – Argentina.
- [9] Rovira A. y Trías F. (2004). *La Buena Suerte*. 2da Edición. Empresa Activa. España.
- [10] Rovira, A. (2003). *La Brújula Interior*. 5ta Edición. Editorial Empresa Activa. España.

- [11] Rovira, A. (2006). *Los Siete Poderes. Un viaje a la tierra del destino*. Editorial Empresa Activa. España.
- [12] Riso, W. (2004). *Pensar Bien, Sentirse bien*. Editorial Norma. Colombia.
- [13] Riso, W. (2005). *Reflexiones para Vivir Mejor*. Editorial Norma. Colombia.
- [14] Tolle, E. (2000). *El Poder del Ahora. Un cambio hacia la realización Espiritual*. Editorial Norma. Colombia.
- [15] Helge, D. (2001). *Transformando el Sufrimiento en Poder*. Grupo Editorial Tomo. México.
- [16] Osho (2002). *Intuición*. Editorial Debate. Caracas – Venezuela.
- [17] Seligman, M. (2003). *La Auténtica Felicidad*. Editorial Vergara. Barcelona – España.
- [18] Cooper, R. y Sawaf A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Grupo Editorial Norma, Colombia 1998.
- [19] Roos, J. et al (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Editorial Piados. Barcelona – España.
- [20] Llano, C. (2001). *Metamorfosis de las Empresas*. IPADE –Granica. México.
- [21] Chap, A. (2004). *La importancia individual y social del dinero*. Extraído el 22 de abril de 2008, desde <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZAEFZkEVoczOPOJU.php>
- [22] Castell, M. (2000). *La ciudad de la nueva economía*. Conferencia pronunciada en el Salón de Ciento del ayuntamiento de Barcelona, en el acto de clausura del Máster “La ciudad: políticas, proyectos y gestión”. Universidad de Barcelona. Disponible: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells12.htm>.
- [23] Urrutia, J. ( n.d. ). *El Capitalismo que viene. Parte I: Homo Posteconomicus*. Extraído el 23 de abril de 2008 desde: [http://juan.urrutiaejealde.org/capitalismo/usuario\\_consumidor.html](http://juan.urrutiaejealde.org/capitalismo/usuario_consumidor.html)
- [24] Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento Complejo*. Quinta reimpresión. Editorial Gedisa. S.A. Barcelona, España.
- [25] Molina, J. (2001). *El análisis de Redes Sociales: Una introducción*. Editorial Bellaterra. Barcelona – España.
- [26] Mandelbrot, B. and Wheeler, J. (1983). *The Fractal Geometry of Nature*. American Journal of Physics (on line), March 1983. Volume 51, Issue 3, pp. 286-287
- [27] Navarro, P. (1997). *La Metáfora del “Holograma Social”*. Universidad de Oviedo, España. Extraído el 22 de abril de 2008 desde: <http://www.netcom.es/pnavarro/Publicaciones/HologramaSocial.html>
- [28] Blanchard, K. (2007). *“Liderazgo al más alto Nivel”*. Grupo Editorial Norma. Colombia 2007.
- [29] Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- [30] Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (1999). *Liderazgo Basado en resultados*. Editorial Norma. Colombia.