



**UNIVERSIDAD DE LA SERENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

PAUTA DE POSTULACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

1. TEMA O TÍTULO OPCIONAL DE LA TESIS:

“La Organización Consciente, Management Holístico” Caso Práctico: Modelamiento del Observatorio de Turismo Sostenible para La Región de Coquimbo.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS TESISISTAS:

Nombre Completo	RUT	Firma
Jorge Osvaldo Marín Salazar	11.510.734-8	

3. IDENTIFICACIÓN DEL PATROCINANTE DE LA TESIS:

Nombre Completo	RUT	Firma
Dra. Luperfina Rojas		
Mg. Gustavo Mallat Garcés		

4. RECEPCIÓN EN COORDINACIÓN DE TESIS:

Fecha	
Firma y Timbre responsable	

5. PROBLEMATIZACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

5.1 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO O UNIDAD DE ESTUDIO

El tren de escándalos públicos vividos durante los últimos años (2011 a 2017) en Chile, ha generado relevantes debates tanto en el campo social, académico, político y económico. Existe conciencia de que los casos de corrupción no son aislados, sino que responden a una práctica común y generalizada que caracteriza al modo en que se relacionan los sectores empresariales y políticos del país.

Desde diversos sectores de nuestra sociedad se ha tendido a ver estos problemas como asuntos meramente institucionales y susceptibles de ser solucionados desde la esfera de las políticas públicas. Sin embargo, una interpretación que tome en cuenta los factores socioeconómicos estructurales subyacentes tras dichas prácticas, deja entrever como estas son la simple manifestación de un problema más profundo: **la profunda desigualdad que existe en Chile**, las tendencias a la concentración económica y, como producto de lo anterior, la manifestación de estructuras oligárquicas de concentración del poder en torno a los grupos económicos dominantes.

En este sentido, la discusión y el eventual despliegue de soluciones, tales como la instauración de mecanismos para el financiamiento público de la política o la aprobación de una agenda legislativa de transparencia, constituyen pasos positivos, más no suficientes en relación al problema que pretenden resolver. Para entender esta situación, es necesario considerar la evidente tendencia a la concentración de la riqueza existente en Chile. Esta situación ha sido señalada en diversos estudios recientes, entre los que destaca el de los economistas Ramón López, Eugenio Figueroa y Pablo Gutiérrez. Según dicha investigación: *“El real problema de distribución en Chile está en lo más alto de la distribución y no tanto en el grueso de la población (90% o aún un 99% de ella) donde la distribución tiende a ser relativamente pareja. Es realmente en el 1% más rico y sobre todo en el 0,1% y 0,01% más rico donde se concentra el ingreso.*

Aquí se ha demostrado que aún en base a una estimación conservadora del ingreso de los súper ricos, su participación en el ingreso personal total es extraordinariamente alta, llegando a más del 30% para el 1% más rico, 17% para el 0,1% más rico y más de 10% para el 0,01% más rico en promedio durante el período 2004-2010. En términos internacionales estas son las más altas participaciones que se conocen. Aun excluyendo ganancias de capital o utilidades retenidas, la participación del 1% más rico es la más alta registrada dentro de una

lista mucho más amplia de alrededor de 25 países para los cuales se ha medido” (López, Figueroa y Gutiérrez, 2013: 28) 1

La disposición a la concentración creciente de la riqueza ha sido acompañada, y en parte puede explicarse por las imponentes tendencias oligopólicas que ha evidenciado la economía chilena. Si bien se trata de una característica que no es nueva, esta se habría incrementado en los últimos años por la tendencia a la fusión entre holdings, grupos económicos y la expansión de sus inversiones en los más diversos sectores de la economía.

Como ha señalado Tomás Undurraga:

“la creciente formación de oligopolios en varios sectores de la economía como farmacias, grandes tiendas comerciales, bancos o supermercados, especialmente desde los 2000 (Lamarca 2009), habría impactado la configuración de los grupos económicos. La fusión de conglomerados locales – y algunos internacionales – en el control de grandes empresas está marcada, paradójicamente, por la diversificación de las inversiones de los grupos económicos en distintos rubros. Estas fusiones, traspasos de propiedad y toma de control de empresas, si bien no han estado ausentes de polémicas y tensiones, habrían reforzado la posición dominante de los principales conglomerados locales en la economía chilena” (Undurraga, 2011:10) 2

Se debe mencionar, la cohesión de dicha elite. Al menos desde los años 1850, mitad del siglo XIX, Chile no cuenta con elites regionales importantes, capaces de disputar el liderazgo y supremacía de la elite de Santiago. Cuando dichas elites regionales, o grupos alternativos, como los inmigrantes, cuando han emergido, han sido absorbidos a través de vínculos comerciales, alianzas familiares-matrimoniales y la apertura de espacios de estatus, anteriormente negados.

Como se puede observar, la concentración de la riqueza y de las empresas en un núcleo extremadamente reducido de personas, la cual además se encuentra afiatada por una comunidad de intereses y de elementos culturales identitarios, genera una concentración de poder y capacidad de influencia difícil de disminuir o transformar por otros sectores sociales o por los propios agentes del Estado.

1 Ramón López, Eugenio Figueroa, Pablo Gutiérrez, **La Parte del León**, Documento de Trabajo SDT 379, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, 2013. [Internet] <http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/306018fadb3ac79952bf1395a555a90a86633790.pdf/>, Fecha Última Visita: 06 de septiembre de 2017; Hora Última Visita: 18:00 hr.

2 Tomás Undurraga, **Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile 1980-2010**, Documento de trabajo ICSO-UDP, Universidad Diego Portales, 2011. [Internet] <http://www.icsoc.cl/wp-content/uploads/2011/03/Working-paper-elites-Tomas-Undurraga1.pdf/>. Última Visita: 06 de septiembre de 2017: Hora Última Visita 19:00 hr.

De este modo, la sociedad adquiere un carácter oligárquico. Así, analizar la situación actual como un simple conjunto de hechos de corrupción o como el producto de las deficiencias de los mecanismos de financiamiento político no basta para entender el escenario de hoy. Es imprescindible tener en cuenta que los niveles recién mencionados de concentración del poder económico traen aparejados niveles similares de poder e influencia política.

Los grupos económicos pueden dominar, influir y hasta “gobernar” el aparato estatal, los partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil generando redes de clientelismo que, informalmente, convierten a los directivos y miembros de dichas instituciones en sus funcionarios o que al menos anulan su capacidad de resistencia, o de fuerza de cambio al modelo imperante.

Por lo demás, la competencia mostrada por la elite para adherir a los directivos de los partidos políticos, a los altos funcionarios del Gobierno e incluso a dirigentes sociales, no se reduce solamente a las transferencias monetarias. Configuraciones más complejas de realizar tales transferencias, como la inclusión en directorios de holdings y empresas, o la apertura de círculos e instituciones que permiten obtener reconocimiento social, como clubes, balnearios y colegios, entre otros –todos espacios simbólicos que satisfacen las ansias de estatus tan caras a los hombres nuevos-, refuerzan la comunidad de intereses entre la elite y los sectores políticos en quienes desean ejercer influencias.

En este sentido, el limitado alcance de las reformas realizadas en la fase inicial del actual gobierno actual, pese a la altisonancia con que fueron anunciadas, es simplemente la expresión de esa agregación. La promoción de una reforma tributaria que no genera efectos redistributivos relevantes; de una reforma laboral que no asegura la efectividad de la huelga y de una reforma educativa que no toca la situación de la educación privada, son la consecuencia obvia de la falta de voluntad de alterar el cuadro imperante de concentración del poder económico.

Se debe recordar que la elite en Chile se entrelaza familiarmente y amigablemente, formando una compleja red de Corporaciones y Holdings que a su vez están entrelazados a otros en el extranjero mediante alianzas u simplemente servilismo abierto para poderes más grandes.

* Se revisan algunas reflexiones de un importante abogado y economista chileno, Raúl Romero ³

“Las multinacionales son cuerpos intermedios que deberían estar alineados al bien común de la nación y el Estado, el problema es cuando los cuerpos intermedios pierden de vista la sensatez de alinearse con los objetivos de una comunidad. Alinearse al bien común no es otra cosa que un corporativismo”.

- “Para que un país sea una gran nación debe ser desarrollada y no solo en lo económico. Debe ser también respetada, es decir tener poder fáctico, poder disuasivo, diplomacia efectiva”.
- “Si hay empresas que responden a intereses extranjeros como Estado deberíamos hacernos cargo, constitucionalmente tenemos armas, y debería ser expropiada”.
- “En cuestiones cívico políticas ya no se pueden hacer más reformas a la Constitución, para que tenga algún grado de asidero una Asamblea Constitucional queda por cambiar el modelo de orden económico, el rol de la subsidiariedad del Estado”.
- “Si en Chile izquierda y derecha fueron financiados por las mismas empresas, en un plano mundial no sería sorprendente que gente de recursos estuviera financiando a los de un signo y otro”.

* José Ignacio Vásquez, abogado, profesor de derecho constitucional. ⁴

“Hemos creado una sociedad de estructura individualista y desigual con un grave Problema de identidad.”

La Influencia del Neoliberalismo en la actualidad de Chile, Profesor Gabriel Salazar: ⁵

En una entrevista afirmó que la clase política se autor reproduce. ¿Cómo se podría describir a grandes rasgos a esta clase política que ha liderado el destino del país? “En síntesis, en Chile, la oligarquía que dio el golpe de Estado en 1829, construyó un Estado para sí misma desde el año 30’ y que duró hasta 1925. Durante todo ese tiempo, esta oligarquía evitó por todos los medios que los adversarios políticos entraran al Estado, por lo

³ Capítulo 25 Raúl Romero. “El proceso de reforma constitucional obedece a Intereses foráneos”, 30 de junio 2015 [Internet] <http://www.controversia.cl/?p=320>, última visita 03.04.2017, 20:45 hr.

⁴ Capítulo 24 José Ignacio Vásquez. “La sociedad chilena debe superar su falta de identidad para construir una nueva República” [Interne] <http://www.controversia.cl/?p=317>, última visita 03.04.2017, 21:15 hr.

⁵ Gabriel Salazar, Hoy no tenemos izquierda, 11 de agosto de 2015. [Internet], <http://www.eldesconcierto.cl/2015/08/11/gabriel-salazar-hoy-no-tenemos-izquierda-son-todos-neoliberales>, última visita 03.04.2017, 19:15 hr.

menos hasta el año 60. La idea era lograr que, por ningún motivo, el pueblo tuviera alguna incidencia ni en las elecciones, ni en el manejo del Estado. Esto aplastó totalmente la ciudadanía popular. Esta oligarquía, después de una serie de conflictos y problemas, adaptó el Estado para seguirlo manejando cuando ella misma estuvo en crisis, de ahí surgió el Parlamentarismo y siguieron aplastando la soberanía. Luego, ocurre que ya no pudieron gobernar para sí mismos e ignorar a la ciudadanía, pero la convirtieron en una ciudadanía que emite un voto individual sin permitir la deliberación colectiva. Y se sabe que, para que haya soberanía, es pre-condición que haya deliberación colectiva, pero ellos anularon eso y siguió así hasta el día de hoy: el voto es individual, los ciudadanos no deliberan, no establece mandatos, no evalúan ni controlan a sus representantes. Luego desaparece la oligarquía y aparece poco a poco la ciudadanía, pero aparece detrás de un voto individual, sin deliberar, sin ser soberana y que es una masa callejera. Ellos juegan con el voto ciudadano, seduciéndolos bajo distintos discursos de campaña electoral. En resumen, todo comenzó con una aristocracia que gobernó para sí misma, luego siguió con una oligarquía parlamentarista tramposa, que mantuvo la ausencia de la ciudadanía, y más tarde una clase política que engañaba a la ciudadanía a través del discurso y la estrategia electoral y eso sigue hasta hoy. Por eso es que, el despertar de la ciudadanía tiene tan nerviosos a los políticos, con este fantasma de la asamblea constituyente.

5.2 PROPÓSITO, FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La unidad de estudio se centra en el desarrollo de un modelo teórico de gestión y organización orientado a proponer un cambio fundamental en la Dirección estratégica con el objetivo de crear una sociedad más justa, colaborativa, cooperativa, sustentable, sostenible y virtuosa. Iniciando desde las bases, las personas, el cambio necesario para mejorar el país. Proveer de una mirada más allá de lo sustentable y lo sostenible, apuntando al encuentro de la Virtuosidad en la gestión, tratando de imitar el diseño y actuar de la naturaleza/universo. Un cambio fundamental que *parta en las personas hacia las personas (N.A.), intentando promover una base de valorizar e identificar los valores fundamentales inherentes a la sociedad chilena.*

Producto de la constante-histórica de la concentración de la riqueza, debido a que las organizaciones están enfocadas principalmente y mayoritariamente en el objetivo financiero (ROI, EVA), más *¿Para qué acumular, concentrar. ¿Dónde están los objetivos sostenibles de colaboración, cooperación, distribución de las ganancias, desarrollo humano, el avance de la dignidad de las personas, el cuidado del medio ambiente, los avances científicos, deportivos, del arte, la práctica de las virtudes?* es por tal causa que se debe generar un modelo de gestión holístico, el cual ayude a mejorar el desarrollo país, y el nivel de desarrollo humano en la sociedad chilena, transformando la inadecuada gestión que se genera producto del objetivo tradicional que persiguen las organizaciones en Chile, lograr ganancias monetarias que se acumulan en los dueños del capital económico financiero. Lo cual repercute directamente en el impacto generado por estas en la sociedad, en desmedro de la mayoría de las chilenas y chilenos.

En la actualidad se vela por la eficiencia, la eficacia, *la Productividad* de las organizaciones, pero *¿Qué pasa con los objetivos virtuosos, sostenibles y sustentables?, ¿Se puede alcanzar una gestión virtuosa en las organizaciones? ¿No se considera importante generar mayor desarrollo humano que acompañe el crecimiento económico de la república?, ¿No van juntos los niveles de productividad, sustentabilidad, sostenibilidad y virtuosidad en relación con el desarrollo de la sociedad?, en base a estas interrogantes podemos trabajar en la creación de un modelo organizacional que permita mejorar la gestión integral de las organizaciones en Chile. Acaso sería importante redescubrir los valores identitarios de la sociedad institucional, organizacional y empresarial Chilena, ¿Qué impacto tendría poner en boga e instaurar estos valores en la dirección estratégica de toda organización?, ¿Cómo*

asegurar que esos valores de verdad se internalicen como base y se lleven como emblema del alter ego de las organizaciones?

Donde más a la mano se tienen evidencias para realizar un nuevo modelo en relación al impacto y evidencia de resultados es en nuestro país Chile por ser el lugar donde nace la incógnita, ya que se percibe a través de la profunda crisis integral, que vivimos en la actualidad , es bien sabido por las encuestas de opinión ciudadanas que las instituciones están siendo reconocidas no por su excelencia en la gestión sino lo contrario, la mayoría de las instituciones están generando una mala imagen corporativa en la sociedad y pérdida de la reputación.

Es por tal situación que se busca realizar un modelo de aplicación delimitado con las siguientes características:

- Tiempo: Años 2000-2017
- Lugar: Chile
- Objeto de estudio: Instituciones/Organizaciones/Corporaciones. Dimensiones de la Dirección estratégica y sus modificaciones a definir en el Nuevo modelo teórico. Principalmente basando soluciones en el estudio y aplicación de los diferentes tipos de sustentabilidad y sostenibilidad. Se aplicara el modelo teórico a un caso práctico de modelamiento de un observatorio de turismo sostenible para la región de Coquimbo.

5.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Refiriendo al estado de arte actual con los nuevos modelos de gestión relacionados a las perspectivas y dimensiones de este anteproyecto de tesis es muy importante dar a conocer definiciones del tema y es por esto que algunos autores la definen:

El autor **Ronald Forbes** expone su modelamiento organizacional “¿cómo nuestras actividades como personas y organizaciones decidirán el futuro de mañana? Propone un plan desde una visión ideal del futuro. Se integra su enfoque con un Balanced Scorecard Mega plus 6 (BSC MEGA+) y una forma de feedback facilitado que impulsa ejecución y el cambio. El impacto que una organización tiene, en definitiva a la sociedad y el ambiente que existe dentro. Si estamos de acuerdo que los seres humanos sólo pueden realizar y lograr dentro de algún tipo de marco de organización, desde la familia a la sociedad, también tenemos que aceptar que las organizaciones sólo pueden lograr dentro de una sociedad y un entorno, en la actualidad una crisis mundial. Siendo esto así, ya no es suficiente para planificar nuestras vidas o nuestras organizaciones simplemente sobre la base de su éxito individual. Debemos tener en cuenta los resultados, el impacto en la sociedad, de nuestras vidas y de nuestras organizaciones en el mundo que todos habitamos. Tradicionalmente, muchos de nosotros hacemos esto a través de organización personal y moral, pensando en cómo podemos "no hacer daño" (hipócritamente) o mejor aún, no tan positivos. De esta manera, los clubes deportivos y las organizaciones benéficas son ayudados. Sin embargo, esta contribución tangencial, valiosa, se abandona cuando los balances y los precios de las acciones están en peligro, o cuando los políticos están reduciendo los impuestos para ser reelegido.

La situación Chilena actual de la sociedad de la desconfianza es la propulsora de la generación de malas prácticas a nivel interno, lo que a través del tiempo se ha manifestado con el mal desarrollo las funciones institucionales de cada organización.

Por el contexto teórico enunciado e interpretación de la realidad chilena y las preguntas que nacen al instalar el tema de conversación es que se genera la identificación del problema a estudiar, basando en las siguientes interrogantes:

- Pregunta inicial: Las Organizaciones y/o Instituciones hoy en día, necesitan más que nunca, saber qué hacer. Están paralizadas por dos aspectos: uno, la imposibilidad de predecir qué nos espera en el futuro y dos, el darnos cuenta de que todo lo que sabemos y se lleva a la acción no es eficaz en el ahora, ¿Que se hace al respecto para ser más eficaz y eficiente a la organización y que esta solución se extienda al sistema institucional de Chile?
- Pregunta complementaria: ¿Cómo se perfecciona la organización para impactar el sistema para un Chile mejor?

Planteamiento del Problema

- La temática principal es el mejoramiento de la organización para un impacto sustantivo en la sociedad chilena en su conjunto.
- El problema principal es que las organizaciones a nivel planetario y el sistema en si están en mal rumbo, millones de personas se mueren de hambre, diversidad de disparidades hirientes, el hambre, acceso a la salud, trabajo digno y adecuadamente remunerado, educación de calidad, la protección del ambiente, concentración exacerbada de la riqueza.
- ¿Cómo solucionamos este problema?
 - Cambio en el Objetivo general de las organizaciones
 - Nueva Filosofía de la Dirección
 - Nueva definición del Objetivo financiero no como tal sino como medio para objetivos superiores evolucionados.
- Delimitación:
 - Enfoque en el diseño e Implementación de un nuevo modelo estructural para las organizaciones. Sector de Incidencia principal:
 - Management Holístico como nueva filosofía para las organizaciones. Intervención para un nuevos Objetivos en el BSC cuadro de mando integral.

5.2.2 PROPÓSITOS DEL ESTUDIO:

Objetivo General:

Diseñar una teoría (modelo) estructural, Un nuevo concepto base de management para creación de valor superior basado en virtuosidad, sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, economía avanzada, evolución de la organización a la organización consciente.

“Evolucionando a las organizaciones para las personas” (Nota) Hipótesis.

Objetivos Específicos:

- Definir la incidencia (aportes) de:
 - El Neuromanagement
 - La empresa consciente, la consciencia personal, como se mejora y luego se integra a la consciencia organizacional y luego al sistema total, como consciencia colectiva.
 - Gestión del conocimiento y Gestión de la complejidad.
 - Pseudociencias actuales y pasadas.
 - Ideologías postmodernas y ancestrales.
- Definir teoría modelo y su fundamentación
 - Resumir enfoques teóricos sobre la estructura organizacional actual prevaeciente
 - Levantar propuesta de estructura orientados a Pyme y establecer alcances para Corporaciones e instituciones.
 - Describir metodología del modelo para la organización Pyme.
- Proyectar directrices para la implementación y viralización del modelo. Categorización estratégica, formación de líderes, Comunicación, etc.
- Presentar un anexo de Unificación de ciencia y conciencia como complemento de soporte al modelo.
- Presentar un anexo de Economía Planetaria, ¿Los Recursos materiales son finitos o infinitos?

5.2.3 FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO:

La Fundamentación del porqué de estos problemas radica en las organizaciones e instituciones en general, se encuentran perplejas y confundidas en su objetivo principal y objetivos secundarios de soporte. Principalmente buscan el objetivo financiero, lucro y acumulación y este es un problema de Dirección estratégica que afecta al sistema produciendo desequilibrio afectando a la mayoría de sus habitantes. Se debe a la globalización del neoliberalismo como base ideológica de la economía en Chile

Entonces como se expuso estamos ante un problema de Dirección en las organizaciones, principalmente en lo que respecta a los desafíos estratégicos o impulsores críticos en la perspectiva financiera, la mayoría de las empresas privadas apuntan al logro de la creación de valor para los accionistas, crecimiento de las utilidades y la productividad financiera, eso no está mal....más se debe ir más allá.

Por tanto, se busca destacar la importancia de agregar más perspectivas que vayan más allá de la dimensión financiera, más eso no es suficiente, además se deben revisar los valores fundamentales e intrínsecos en la sociedad chilena que sustenten la visión, misión, pasión de las empresas privadas del país.

La presente investigación se enfoca en los siguientes antecedentes:

- Realizar un modelo general de nueva perspectiva y luego investigar las bases que asienten el modelo de un observatorio de Turismo Sostenible para la región de Coquimbo.

Según los antecedentes anteriormente presentados, se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué las empresas privadas en Chile tienden solo al acumulamiento financiero?
- ¿Cómo cambiar esta dirección al acumulamiento monetario y de activos por otros objetivos más sustentables, sostenibles y virtuosos para la sociedad chilena?

Al indagar esta información será posible exponer, modelar y teorizar un nuevo modelo de gestión con la intención de someterlo a prueba para ver como incidiría en el entorno inmediato externo circundante. Se proyecta que una masificación de este, supuestamente de impacto positivo en el desarrollo humano y de la sociedad en su conjunto favorecería a los habitantes y del país en general, en especial a la región de Coquimbo.

5.2.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En Chile existe la necesidad de perfeccionar las organizaciones, empresas generando un nuevo modelo de gestión que oriente en la Dirección estratégica para definir objetivos superiores que vayan más allá del mero objetivo financiero condiciones, criterios y políticas empresariales, organizacionales que integren aspectos de filosofía, valores, referencias estratégicas, tácticas, operacionales y transversales, con el fin de favorecer el fin de la desigualdad y niveles de pobreza presentes en la sociedad chilena.

Producto de la constante histórica descrita, es que surge con vital importancia la creación de un Modelo de Gestión que pueda trabajar con tales problemáticas, para poder mejorar y así, a futuro, optimizar el desarrollo país.

Las áreas de Liderazgo, Dirección Estratégica y Comunicación en las organizaciones son de suma importancia a la hora de realizar trabajos en equipo; logrando los objetivos y metas nombrados con anterioridad, es por tal razón que nace la interrogante de saber si existe algún modelo que inspire y que pueda ser aplicado en las organizaciones y empresas , incentivando a la conformación y el desarrollo de equipos de alto desempeño, productivos e innovativos que tomen el modelo y pueda aplicarse en la realidad.

La importancia de trabajar con equipos de alto desempeño es porque se apunta a alcanzar objetivos virtuosos más allá de lo financiero y acumulación de riqueza concentrada.

A partir de la respuesta encontrada a esta interrogante es que se busca diseñar y presentar un Modelo evolucionado de Gestión empresarial acorde a los nuevos tiempos que se avecinan en el presente siglo XXI.

5.3 MARCO CONCEPTUAL BÁSICO

Este estudio se basa en diseñar, presentar y formular propuestas para un nuevo Modelo teórico de Gestión organizacional. Para contextualizar, se establecen los elementos conceptuales necesarios, que revisamos a continuación.

Definición de conceptos

Institución

Organización

Empresa

Management

Consciencia empresarial, empresa consciente

Holístico

Cambio organizacional

Cambio cultural

Neuromanagement

Diseño no lineal

Productividad

Eficiencia

Eficacia

Equipos de Alto Desempeño

Responsabilidad Social Empresarial RSE-RSC

Ética Empresarial

Empresas B

ODS ONU

Sustentabilidad

Sostenibilidad

Turismo sostenible

Virtuosidad Empresarial

Biocentrismo

La Crisis del Capitalismo

Sistema Procomún Colaborativo

Prospectiva

Desigualdad, 6 nudos chile, picketty 24

– **Institución:** Del Latín institutio, -ōnis.⁷

1. Establecimiento o fundación de algo.

2. Cosa establecida o fundada.

3. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.

4. Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad.

5. Colección metódica de los principios o elementos de una ciencia, de un arte, etc.

6. Órganos constitucionales del poder soberano en la nación.

Ser algo o alguien una institución

1. locución verbal. Tener en una ciudad, empresa, tertulia o cualquier otra agrupación humana el prestigio debido a la antigüedad o a poseer todos los caracteres representativos de aquella.

– **Organización:** Del francés organisation ⁸

1. Acción y efecto de organizar u organizarse.

2. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.

3. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

4. Disposición, arreglo, orden.

⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, DICCIONARIO, Internet: <http://dle.rae.es/?id=LnOUwtU>, acceso 08.05.2017, 20:55 hr.

⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, DICCIONARIO, Internet: <http://dle.rae.es/?id=RBkqjI1>, acceso 08.05.2017, 21:00 hr.

– **Empresa:**⁹

Toda organización de medios personales, materiales e inmateriales ordenados bajo la dirección de un empleador, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada.

– **Management:**

Administrar, Gestión

La administración es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización.

De acuerdo con Fayol¹⁰, la gestión opera a través de cinco funciones básicas: planificación, organización, coordinación, mando y control.

La administración es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización.¹¹

– **Neuromanagement** ¹²

Una Gestión Neuromanagement es aquella que logra que los Estados Consciente, inconsciente Instintivo e Inconsciente Programado trabajen consistente y sistemáticamente para lograr la permanencia de la empresa, la rentabilidad de la inversión de los accionistas y un crecimiento sostenido basado en una total satisfacción del cliente.

Una empresa o individuo independiente con Gestión Neuromanagement sabe que cualquier meta es posible y que sólo basta con crear los caminos y estrategias necesarios para alcanzar dicha meta. Sabe que todas sus partes, departamentos, áreas, son importantes e imprescindibles, al igual que, en una situación de riesgo extremo, cualquiera de nuestras extremidades puede representar la salvación.

Una definición precisa de Gestión Neuromanagement es la siguiente: **“Modelo de Gestión Empresarial que utiliza las Neurociencias y el Modelo Operacional Neurológico Humano para construir una empresa de total orientación a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando la creación**

9 Artículo 3º del Código del Trabajo, inciso tercero, modificado por la Ley N°20.760, publicada en el Diario Oficial de 9.07.2014

10 *Administration Industrielle et générale* - organización prévoyance - mandamiento, coordinación - contrôle, París: Dunod, 1966

11 L. Wheelen, Thomas y Hunger, J.David, *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición, Pearson Educación, México, 2007.

12 Francisco Cáceres Senn, *Introducción al Neuromanagement*, Asociación Internacional de Neuromanagement, 2013

de riqueza y el desarrollo personal en sus colaboradores, la sociedad y los clientes”.

– **Consciencia empresarial** ¹³

La empresa consciente es decir, la empresa que tiene conciencia del mundo interior y exterior— sería, en consecuencia, la empresa que toma en cuenta al cuerpo, la mente y el espíritu en el individuo, la cultura y la naturaleza. En otras palabras, la empresa consciente tiene presente la manera en que las distintas formas de conciencia operan en los Tres Grandes estados: individuo, cultura y naturaleza. Específicamente, esto significa que para lograr el liderazgo integral de una empresa es necesario utilizar las herramientas que permiten recorrer con destreza los ámbitos de la individualidad, la cultura y el planeta.

– **Holístico, Gestión Holística** ¹⁴

“Hacía falta un nuevo paradigma holístico y generativo (no parcial ni estático) para pensar y gestionar las comunicaciones y la imagen de la empresa en el siglo XXI”.

“Actualmente, Europa apuesta por la gestión holística”, leo en el suplemento “Negocios” de El País (Madrid, 6 de mayo 2007, pág. 11) noticia que viene subtitulada así: “Las escuelas europeas humanizan sus programas de management”. Vale la pena que transcriba algún fragmento: “El afán de lucro de las empresas no tiene por qué estar reñido con la satisfacción y el bienestar de sus trabajadores. Si bien es complicado encontrar este equilibrio, los expertos señalan que las compañías que lo consiguen están sembrando un éxito mucho mayor del que imaginan, puesto que así se mejora notablemente el compromiso y el rendimiento de las personas”. “Aunque la gran mayoría todavía se resiste a iniciar este cambio, algunas de las organizaciones más vanguardistas están empezando a tomar conciencia de la necesidad de humanizar todos sus procesos internos, de manera que se preserve la salud física y psíquica de sus colaboradores”.

¹³ Fredy Kofman, *La Empresa Consciente*, 2012, Penguin Random House Editorial Argentina.

¹⁴ Joan Costa, *Apuesta Holística*, Director del Master Internacional DirCom. [Internet] http://www.reddircom.org/textos/gest_holist.pdf

“La gestión holística contempla todos los puntos de vista relacionados con la empresa, y no solamente el financiero, y es la base del desarrollo sostenible que anhela la cúpula directiva de muchas organizaciones”.

“Este cambio de mentalidad viene motivado y reforzado por la humanización de los programas de management de las mejores escuelas de negocios de Europa, que además de incorporar el concepto de gestión holística, ‘llevan años potenciando herramientas relacionadas con la inteligencia emocional y el autoconocimiento’, afirma el decano de HEC School Management de París, Bernard Ramanantsoa, nuevo presidente de la Community of European Management Schools (CEMS)”.

“Los líderes empresariales del siglo XXI tienen que ser capaces de gestionar el trabajo en equipo, los programas de conciliación, de comunicación interna, de ética empresarial, así como los recursos humanos y la responsabilidad social corporativa”. La noticia agrega que “empresas españolas están siendo las más activas a la hora de impulsar este nuevo modelo de formación europea, cuya base se encuentra en el espíritu crítico y analítico derivado de su diversidad cultural”.

En un sistema holístico, ninguna de las partes que lo integran en las que existen objetivos propios y gestión altamente especializada (los departamentos), ninguno puede erigirse en un elemento vectorial que pueda definir y gestionar los objetivos colectivos y con estrategias integradas

– **Cambio organizacional planificado: (Díaz 2000)(Kotter 1995)**

Diagnosticar el **PRESENTE**, incluida la necesidad de cambio.

Definir el estado futuro deseado y condición después del cambio.

Definir el estado de transición entre el presente y el futuro y desarrollar estrategias y planes de acción para gestionarla.

Estabilizar la nueva condición y hacer un balance entre estabilidad y flexibilidad.

Cambio Organizacional. El cambio organizacional se sitúa como una necesidad de adaptación para las organizaciones (Díaz, 2005), lo cual es reforzado por Katz y Kahn (1983, citado en Acosta, 2002) quienes afirman que las organizaciones están inmersas en ambientes cambiantes, donde todo cambio en el ambiente va tener repercusiones en la organización, por lo que el cambio sería un fenómeno inevitable y constituyente

de las organizaciones. En los siguientes apartados se revisarán diversas teorías y modelos sobre el cambio organizacional y la gestión de este. **Definición de Cambio Organizacional.** Según Gordon (1997, citado en Acosta, 2002) es posible entender el cambio organizacional como una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones, Acosta (2002) por otro lado afirma que las organizaciones tienen un flujo permanente de cambio, es decir, para el primer autor el cambio es un proceso normal por el que pasa una organización mientras que para el segundo autor las organizaciones estarían constantemente cambiando. El mismo Acosta (2002) define el cambio organizacional como el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de una organización, producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan, esta definición se asimila a la que entrega Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) quien define el cambio organizacional como el conjunto de alteraciones tanto en la estructura como en los comportamientos de una organización, este cambio no ocurriría de forma espontánea sino que por la presión de fuerzas, ya sean internas o externas (del ambiente), y a la definición entregada por Poole y Van de Ven (2004) quienes entienden el cambio organizacional como una diferencia en la forma, cualidad o estado, a través del tiempo, en una entidad de la organización. Burke (2008) señala que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen, como también lo señalan Katz y Kahn (1983, citado en Acosta 2002) y por lo tanto el cambio puede ser motivado por fuerzas de distintos orígenes, como lo señala Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) en su definición del cambio organizacional. El foco del cambio también puede ser diverso, según distintos autores (Acosta, 2002, Kezar, 2001, Romeo, 1999) éste se puede centrar en la estructura, las tecnologías, la infraestructura, los procesos, el clima, la organización completa, etc, las consecuencias del cambio serían también heterogéneas e impredecibles, Vértiz (2008) señala que el cambio provoca incertidumbre, pues nunca hay un control total de la reacción de los individuos ante las nuevas circunstancias. Según Davis y Newstrong (1997, citado en Fuentes, 2009) las organizaciones no se encontrarían en constantes estados de cambio, sino que alcanzarían estados de equilibrio en su estructura, el cual se lograría cuando las personas establecen relaciones estables en el tiempo, esto se contrapone a lo señalado por Tsoukas y Chia (2002), para quienes el cambio no debe ser mirado como una contraposición a la estabilidad organizacional, pues al hacerlo se

perderían de vista procesos de micro cambios que finalmente sostienen el funcionamiento organizacional, para estos autores el cambio es un proceso continuo y natural en las organizaciones, por lo que el cambio no debe ser visto como un proceso en etapas, ya que el cambio es lo que ocurre entre las etapas de una organización, es aquello que está en constante movimiento y que genera y regenera la organización. Si bien las organizaciones estarían en permanentes estados de cambio, éstas también mantendrían un sentido de continuidad (Romeo, 1999), esto porque el cambio organizacional ocurre sobre elementos antiguos que se redefinen y/o rearticulan.

– **Plan Estratégico de Cambio Organizacional**

Referente al Plan estratégico que se debe ejecutar para el cambio organizacional:

Una tipología de formación de estrategias¹⁵

Las dimensiones pertinentes que se debería considerar en el delineamiento de un proceso de formación de estrategia que responda a las necesidades de una firma, organización son:

Estrategia explícita versus estrategia implícita

1. La franqueza y amplitud para comunicar la estrategia, internamente dentro de la organización y a todos los grupos externos pertinentes.
2. El grado de participación de los diferentes niveles organizacionales.
3. El consenso alcanzado en torno a cursos de acción que se pretende llevar a cabo, en especial el grado de compromiso del ejecutivo superior en este esfuerzo.

Proceso analítico-formal versus enfoque conductual y juegos de poder

4. La extensión en que se hace uso de procesos formales para especificar estrategias funcionales, de negocios y corporativa.
5. Los incentivos otorgados a los participantes claves para negociar una estrategia para la organización u firma.

¹⁵ Hax Arnoldo, Nicolás Majluf, *Gestión de empresa con una visión estratégica*, Dolmen ediciones, Chile 1996

Patrón de las acciones del pasado versus **plan** que mira al futuro

6. El vínculo de la estrategia con el patrón de las acciones del pasado; y
7. El empleo de la estrategia como una fuerza para el cambio y como vehículo para nuevos cursos de acción.

Estrategia predefinida versus estrategia resultante

8. El grado en que la estrategia es o puramente predefinida o puramente resultante.

– **Cambio cultural**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Por tanto, el cambio el cultural son aquellas transformaciones de aquellos rasgos distintivos espirituales y afectivos, valóricos de una sociedad.

Entonces se refiere a (Díaz 2000) (Kotter 1995) **Cambio Planificado** en este caso de una Cultura societaria, un cambio más profundo y amplificado, un cambio cultural de una sociedad.

– **Plan estratégico de Cambio Cultural**

En este caso se debe profundizar a una **tipología de estrategia** más allá de lo organizacional, una vinculación a las Instituciones Políticas, llegando al Estado mismo de la Republica.

– **Diseño no lineal aplicado a Organizaciones** ¹⁶

El diseño no lineal aplicado a Organizaciones se define en la concepción decomo organanizaciones no lineales.

¹⁶ Jeffrey Goldstein, **Organizaciones como Sistemas No Lineales: Implicaciones para los Gerentes** [Internet], Ultimo acceso, 07.09.2017, 19:30 hr <http://www.psychomedia.it/pm/science/nonlin/front/goldlec2.htm>

Organizaciones como sistemas no lineales

Desde 1977, la teoría del caos, la teoría de sistemas dinámicos no lineales (NDS) y la teoría de la complejidad han generado una revolución en matemáticas y muchas ciencias. Más recientemente, estas teorías se están aplicando al mundo de las empresas, instituciones y otras organizaciones de trabajo. Una pregunta clave es cómo los conceptos innovadores que se originan en las matemáticas y las ciencias físicas pueden ser relevantes para el mundo cotidiano que enfrentan los directivos, un mundo donde los resultados pragmáticos son el juez final del éxito.

Una forma de abordar la respuesta a esta pregunta es darse cuenta de que todos los gerentes se ocupan de su negocio de gestión a través de la "lente" de cómo conceptualizar o imagen de lo que es una organización. Por ejemplo, el conocido teórico de administración Gareth Morgan ha mostrado elocuentemente en su popular libro *Images of Organization* (Morgan, 1997), que hay varias formas posibles de concebir o prever lo que es una organización. Por ejemplo, una organización puede representarse como una jerarquía burocrática, o como una cultura social similar a un país pequeño, o como un sistema de poder y de dominación. Estas imágenes de lo que es una organización no son necesariamente mutuamente excluyentes. En su lugar, un administrador puede operar desde varias imágenes simultáneamente o consecutivamente dependiendo de varias circunstancias.

Pero cualquiera que sea el concepto que esté configurando cómo un gerente ve a su grupo u organización de trabajo, el comportamiento y las prácticas del gerente estarán en congruencia con ese concepto. Por ejemplo, si un gerente ve a su organización como un sistema de poder y dominación, el énfasis estará en la política y la acumulación de poder. El gerente exitoso de acuerdo con esa imagen particular actuará como un Maquiavelo de hoy.

El punto no es que un concepto o imagen de una organización es verdad y otros son falsos. Como un profesor de uno de mis colegas le dijo a su clase un día: "Todos los modelos están equivocados, pero algunos modelos son mejores que otros". De hecho, la teoría del caos, las teorías de la NDS y la complejidad están ofreciendo un nuevo modelo alternativo de lo que son las organizaciones, un modelo que, en aspectos importantes, es mejor que los modelos anteriores. Este nuevo modelo está proporcionando no sólo nuevas construcciones teóricas, pero tiene implicaciones

importantes sobre cómo los gerentes pueden manejar más efectivamente. Este nuevo modelo está presentando una manera de ir sobre la gerencia que puede ser más provechosa que modelos pasados.

Considere cómo una imagen muy penetrante y tradicional de las organizaciones de gestión se basa en cuatro funciones y presuposiciones de lo que es una organización:

1. Planificación: basada en el supuesto de que el futuro puede predecirse con precisión;
2. Organización: basándose en la suposición de que las estructuras de tareas deben imponerse a los miembros de la organización;
3. Control: basándose en la suposición de que las desviaciones de las prácticas normativas siempre deben ser disminuidas;
4. Dirección y Liderazgo: basándose en el supuesto de que los líderes son "expertos" y, en consecuencia, sus objetivos o "visiones" son suficientes para la dirección y la motivación de la organización.

Sin embargo, las conclusiones de NDS desafían cada uno de los supuestos anteriores de la imagen tradicional de las organizaciones.

Existen cuatro características de NDS y cómo se pueden aplicar a las organizaciones de gestión (para una mayor profundidad sobre estas características e implicaciones ver Goldstein, 1994):

1. No linealidad

2. Atractores y bifurcaciones

3. Autoorganización y aparición

4. Condiciones extremas de equilibrio

No linealidad

Las ciencias mencionadas anteriormente se basan en un cambio fundamental de la matemática "lineal" a la "no lineal". Muy sencillamente, una función o ecuación lineal puede ser representada gráficamente en un plano coordenado cartesiano por una línea, por lo tanto lineal. Mientras que una función o ecuación no lineal no se puede mostrar por una línea - por lo tanto no es lineal. Una forma de entender la significancia de esta diferencia es que en una función o sistema lineal, la salida o resultado de es

proporcional a la entrada o condiciones iniciales, mientras que en una función o sistema no lineal la salida o resultado no es proporcional a la entrada o condiciones iniciales. Más adelante volveremos a las implicaciones organizativas de esta falta de proporcionalidad en los sistemas no lineales. Por el momento, sin embargo, nos enfrentamos a un problema: la no linealidad se define no en términos de lo que es, sino, en cambio, por lo que no es, es decir, no lineal es lo que no es lineal. El matemático británico Ian Stewart (1989) ha señalado la inutilidad de esta forma de definir la no linealidad como no lineal no ayuda mucho a proporcionar una comprensión de la no linealidad. Necesitamos algo más.

Se puede decir que los sistemas no lineales son sistemas en los que los componentes o partes están interactuando de tal manera que existe una especie de influencia mutua o relación causal que sigue recibiendo retorno, dando vueltas y vueltas. La influencia mutua entre variables o factores puede ser modelada por funciones no lineales.

Una característica de la no linealidad en matemáticas es que, a diferencia de las ecuaciones lineales, las funciones no lineales son difíciles de resolver "analíticamente", por lo que las ciencias físicas han intentado aproximar las relaciones de causa y efecto usando funciones lineales que son mucho más fáciles de trabajar. Pero al hacerlo han sacrificado el complejo comportamiento del mundo real reemplazándolo por el simple comportamiento de los sistemas lineales. Además, la investigación en la teoría del caos ha demostrado que bajo ciertas condiciones, las funciones no lineales pueden tener resultados impredecibles. Puesto que la ciencia ha procedido generalmente buscando patrones predecibles, las funciones no lineales a menudo han sido relegadas a la parte posterior de los libros de texto.

¿Qué tiene esto que ver con las organizaciones de trabajo? Pues bien, los negocios y las instituciones, como ejemplos de sistemas sociales, son candidatos ideales para sistemas no lineales, ya que están compuestos por la compleja interacción de componentes: personas y materiales y tecnologías. Por lo tanto, las empresas y las instituciones pueden ser modeladas por ecuaciones no lineales y, en consecuencia, exhibirá comportamientos congruentes con lo que ahora estamos descubriendo acerca de los sistemas no lineales en general.

Atractores y bifurcaciones

Un aspecto crucial de ciertas funciones no lineales es que muestran la aparición de nuevos "atractores", la siguiente característica de NDS que estaremos observando. "Atractores" son patrones en un espacio matemático abstracto que describen el comportamiento de los sistemas a largo plazo. Los atractores configuran el posible rango de comportamientos posibles en un sistema de acuerdo con las condiciones que afectan a un sistema.

En términos de nuestras organizaciones de trabajo, el concepto de atractores puede ser muy útil para describir y entender por qué los empleados se comportan de la manera que lo hacen. Todo el mundo en una organización siempre está actuando de acuerdo con los atractores presentes en estos sistemas organizativos no lineales. Esto, sin embargo, lleva a la implicación de que los empleados nunca están "resistiendo" el cambio, simplemente están actuando de acuerdo a lo que atraen a los dominadores del sistema. Como resultado, la cuestión no es cómo superar la resistencia de los empleados. En cambio, el reto que enfrentan los gerentes es cómo establecer las condiciones en las que pueden surgir nuevos y más atractivos atractores. Los buenos líderes siempre han sabido hacer esto intuitivamente. NDS puede ser de ayuda en hacer explícito lo que estos líderes eficaces han hecho por instinto. Los buenos líderes de alguna manera establecen las condiciones de la organización donde los empleados son "atraídos" a trabajar productivamente y con alta calidad, y con buena satisfacción en el trabajo. Y cuando hay impedimentos para organizaciones eficaces, los buenos líderes saben cómo ayudar a la organización a bifurcarse en atractores nuevos y más útiles.

Autoorganización y aparición

La siguiente característica de los sistemas no lineales que examinaremos es la auto-organización, que se refiere a un proceso que se cree que funciona por sí mismo en lugar de uno organizado por la imposición de una fuerza externa.

Estudios recientes de sistemas auto-organizados han demostrado cómo nuevos patrones inesperados y nuevas estructuras pueden surgir espontáneamente de los componentes interactivos de sistemas no lineales cuando se cumplen las condiciones adecuadas. Estas nuevas estructuras emergentes se caracterizan por una mayor coordinación o coherencia entre los componentes del sistema que el anterior estado

de "equilibrio". La Autoorganización representa la aparición de nuevos atractores que configuran el comportamiento en un sistema.

Es necesario enfatizar que la Autoorganización es la reorganización de pautas, políticas y estructuras preexistentes. Esta reorganización es posible gracias a diversos métodos que desafían patrones y estructuras actualmente existentes. Por otra parte, uno de los pioneros en el estudio de los sistemas de auto-organización, el premio Nobel Ilya Prigogine, ha señalado la forma en que las nuevas estructuras que emergen en sistemas auto-organizados son en parte el resultado de la amplificación e incorporación de eventos aleatorios. Es decir, la auto-organización trae consigo nuevas estructuras emergentes aprovechando accidentes, acontecimientos inesperados, es decir, "serendipia", un descubrimiento o un hallazgo afortunado e inesperado que se produce cuando se está buscando otra cosa distinta. También puede referirse a la habilidad de un sujeto para reconocer que ha hecho un descubrimiento importante aunque no tenga relación con lo que busca.

Hay otro factor crucial involucrado en la auto-organización: la necesidad de una contención del proceso de auto-organización. Un sistema sometido a autoorganización debe ser un sistema intacto, un sistema con algún tipo de cierre que lo contenga. Por lo tanto, la coherencia encontrada en las estructuras emergentes durante la auto-organización tiene lugar a través del sistema dentro del contenedor o límite que define y demarca el sistema como el sistema particular que es. Paradójicamente, la autoorganización requiere tanto un límite firme para mantener el sistema intacto como también formas de romper el límite, al menos, en la medida en que se llama contacto ambiental. Por lo tanto, NDS está mostrando que dos roles clave de los gerentes son simultáneamente firmar los límites manteniendo los diversos sistemas intactos, así como conectar continuamente los diversos subsistemas con otros subsistemas tanto dentro como fuera de la organización. Esta última es la razón por la cual tantas compañías están encontrando beneficioso traer a clientes dentro de la organización y enviar empleados hacia el mercado.

De hecho, un desafío que enfrentan los gerentes es cómo trabajar en los "contenedores" o límites que aprovechan el tremendo poder de la auto-organización. Es decir, el gerente necesita consistentemente consolidar los límites que consisten en reglas de interacción, líneas de autoridad y conciencia de la misión del grupo de trabajo en la organización. Esto es particularmente importante ante la tendencia de muchas

corporaciones modernas a dismantelar las fronteras tradicionales, jerárquicamente impuestas. Un gerente que quiera facilitar la autoorganización debe adoptar una especie de "negociación" límite en la que los empleados y los gerentes trabajen juntos para establecer nuevos límites. La paradoja del trabajo fronterizo es que los límites deben ser lo suficientemente firmes como para contener el proceso de autoorganización, pero lo suficientemente permeable como para permitir un intercambio vital con el medio ambiente.

A pesar de la amplia creencia de que nuestros negocios e instituciones operan de acuerdo a estructuras y planes impuestos desde arriba en la jerarquía de gestión, en realidad se están llevando a cabo procesos de auto-organización: los empleados se ayudan espontáneamente cuando un miembro de un grupo de trabajo está ausente, o un supervisor tiene un accidente y un líder improvisado emerge del grupo para actuar como el líder temporal; o personas de diferentes departamentos se reúnen en el almuerzo y llegar a una nueva idea para mejorar la maquinaria. En todos estos casos de auto-organización en el lugar de trabajo, la dirección y la motivación no necesitan ser impuestas desde fuera. Más bien, la motivación es la auto-motivación y la dirección es la auto-dirección.

De hecho, podemos decir que la capacidad de autoorganización es innata en las organizaciones, requiriendo solamente las condiciones apropiadas para manifestarse. Esto significa que la auto-organización no requiere condiciones extraordinarias. Sin embargo, ciertas políticas o prácticas organizacionales pueden impedir el surgimiento de cambios autoorganizadores, por ejemplo, un control burocrático demasiado rígido, no permitir que la información fluya a todos los niveles o mantener a los departamentos o divisiones demasiado aislados del resto de la organización. Por lo tanto, otro desafío que enfrentan los líderes a través de todos los niveles de un negocio es aflojar las restricciones que están manteniendo la auto-organización de tener lugar.

Condiciones de distorsión de equilibrio o de bifurcación

La autoorganización como la aparición de nuevos atractores puede ser vista como un proceso de bifurcación. Otra forma de entender la bifurcación es en términos de condiciones de lejos del equilibrio. Estos son los factores, externos e internos a un sistema, que facilitan la emergencia autoorganizada de nuevas estructuras. Las condiciones lejanas de equilibrio eliminan o aflojan lo que está causando que un

sistema mantenga el status quo, es decir, mueven un sistema lejos del "equilibrio". Al hacerlo, conducen un sistema a un estado de "inestabilidad" donde puede ser influenciado o modificado por eventos pequeños y aleatorios. De nuevo, las nuevas estructuras que surgen son el resultado de la amplificación e incorporación de los eventos aleatorios.

Se puede ver una condición de equilibrio en un negocio o institución en el aislamiento entre departamentos, divisiones o funciones, o en los diversos mecanismos de control gerencial, incluyendo las cadenas jerárquicas de mando, los métodos de control de inventario, las estrategias para disminuir las variaciones, la planificación de contingencia, etc. Las condiciones de lejanía de equilibrio surgen cuando hay un cambio o interferencia con las restricciones de equilibrio: se atraviesan demarcaciones rígidas, el sistema se desafía de tal manera que los mecanismos operativos previos, los procesos y las configuraciones no son suficientes. Cuando un sistema organizacional o un sistema de unidad de trabajo están en contacto vital, responsivo con otros sistemas o con el medio ambiente, se puede decir que está en condiciones de lejos del equilibrio. En un entorno de trabajo donde las restricciones de equilibrio no dominan el sistema.

En realidad, todo lo que desafía los actuales procesos de trabajo y las prácticas o estructuras organizativas tiene el potencial de actuar como una condición de lejos del equilibrio. Además, se producen condiciones muy alejadas del equilibrio cuando la información es alta en un sistema. Por lo tanto, cualesquiera métodos que puedan aumentar el flujo de información pueden funcionar como condiciones lejos del equilibrio. Esto puede incluir, por ejemplo, métodos para alentar a los empleados a expresar sus diferencias en ideas, percepciones y opiniones en lugar de mantenerse en silencio para ir junto con las presiones para la conformidad del grupo (véase "cuestionamiento de la diferencia" en Goldstein, 1994).

Para resumir, vamos a ver cómo NDS está cambiando las cuatro funciones tradicionales de gestión que mencionamos anteriormente. En primer lugar, puesto que los sistemas no lineales complejos han demostrado ser mucho más impredecibles que los sistemas lineales simples, toda la noción de planificación como predicción del futuro necesita ser repensada. Más los planes son otra cosa ya que estaban basados en la creencia de que uno podría predecir el futuro.

En segundo lugar, debido a que los sistemas complejos tienen la capacidad de autoorganizarse en nuevas estructuras, la idea de organizarse como estructuras de tareas imponentes debe complementarse con la posibilidad de una aparición espontánea de nuevas estructuras. La tarea de los líderes es cómo establecer las condiciones para facilitar los procesos de auto-organización. Por supuesto, todavía existe la necesidad de que los líderes impongan estructuras de tareas, pero la NDS abre la posibilidad de una aparición espontánea de estructuras de tareas a partir de la interacción del grupo de trabajo.

En tercer lugar, el hecho de que los resultados de la organización, en parte, de la incorporación de desviaciones de comportamiento normativo significa que la función de gestión de control como la amortiguación de las salidas de la norma debe ser revisado. Los líderes exitosos siempre han sabido aprovechar todo lo que sucede, accidentes, cambios inesperados en el mercado, etc. De hecho, los estrategas militares saben que perder batallas y retiros puede ser utilizado en última instancia para lograr una victoria final.

En cuarto lugar, en una perspectiva NDS, la experiencia y visión de liderazgo se ve como emergentes, no de unos cuantos "expertos", sino de todo un grupo de trabajo y no es el único dominio de un líder designado. ¿Cómo puede una visión ser motivacional si se impone a las personas de otra persona. Por supuesto, pagarán el "servicio de comunicación" a tal visión pero no tendrá ningún impacto real, excepto quizás para aumentar la resistencia del empleado a ella. Una "visión" sólo puede ser motivadora si surge de un grupo y no se le impone. Ciertamente, los gerentes siempre pueden presionar a sus empleados para que sigan la "visión" organizacional, pero esta presión no significa que estos empleados estarán motivados para agregar ese esfuerzo extra y creatividad que son demandados por las empresas y las instituciones si quieren sobrevivir en hoy.

Diseño no lineal: Design Thinking: Innovando desde la observación 17

El Design Thinking tiene que ver con abordar un problema desde la observación y no desde una idea, para poder identificar la necesidad a resolver y así proponer nuevas soluciones.

¿Cuál es el objetivo central del Design Thinking?

Hoy el diseño ha probado ser una estrategia fundamental para accionar, en base a proyectos aplicados, la innovación y el emprendimiento. El modo de resolver problemas desde el diseño con un proceso no lineal, replicable y no entendido como una receta sino como un modo de pensar, hacen de esta disciplina un camino clave para repensar en lo que nos rodea.

Desde esta perspectiva, el diseño sale de su ámbito “tradicional” y se transforma en algo mucho más transversal que una silla bonita, un logotipo o una buena página web (outputs muy importantes pero no los únicos). El diseño, entendido entonces como una manera de abordar problemas complejos con una mirada centrada en las personas, facilita la creación y mejora definiciones estratégicas en las empresas o startups, de modo que, por ejemplo, la definición de una propuesta de valor pueda ser mucho más significativa y portadora de sentido para los diferentes clientes y/o usuarios, logrando así nuevas y mejores soluciones de alta rentabilidad social y económica.

“No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos.” Albert Einstein.

– **Organización Centrada en las Personas** 18

La razón de ser de una empresa debe extenderse hacia el bien de las personas, el desarrollo humano y el anhelo de una sociedad más justa y equitativa. Quizás para algunos esta afirmación no sea una sorpresa y les parezca algo natural, pero si pensamos en cómo se está describiendo el objetivo de la empresa en general, – maximizar la utilidad–, hay una contraposición difícil de resolver. Por esto, algunos autores han dicho que no basta con hablar de los shareholders (los accionistas), sino

17 **Javier Traslaviña, Design Thinking, Innovando desde la observación**, AMMDD Chile, 2016, [Internet]

<http://amddchile.com/noticias/design-thinking-innovando-desde-la-observacion/>

18 **Nicolás Majluf, La Persona en el centro de la empresa: un acercamiento desde el Capital Humano**, Conferencia en el Congreso Social, mayo de 2012, Pontificia Universidad Católica de Chile.

que hay que hablar de los stakeholders, que son todas las audiencias relevantes que se ven afectadas por la acción de la empresa: sus trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad entera.

A partir de lo anterior, se plantean algunos desafíos éticos que enfrentan la organización o empresa de hoy:

Desafíos relacionados a las personas desde la Organización

Desafío 1. Darle sentido al trabajo

El primer desafío para todos los líderes de empresas o de instituciones es ayudar a que el trabajo tenga sentido para sus trabajadores. ¿Por qué? Es que no hay mayor fuente de tedio y de desperdicio de la persona que tener un trabajo al que se tenga que ir porque se necesita el ingreso para vivir, pero al que no se le encuentra ningún sentido y no tiene alternativa. El problema no es el exceso de trabajo, ni las largas jornadas laborales ni los traslados, sino el tener que trabajar para poder satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia. Es muy distinto decir “estoy hasta más arriba de pega” que decir “estoy hasta más arriba en la pega”. La primera quiere decir que uno está con mucho trabajo, pero la segunda denota un hastío, un tedio, y en última instancia, una tortura.

Desafío 2. Establecer con los trabajadores una relación de confianza y respeto mutuo

El segundo desafío es establecer con los trabajadores una relación de confianza y de respeto mutuo, y ofrecerles una compensación justa. Una empresa socialmente responsable se preocupa de la relación con sus trabajadores y de compensarlos adecuadamente para que no vivan con la angustia de no poder cubrir las necesidades básicas de sus familias. Para ello, no se limita a la dádiva, que puede ser un alivio circunstancial, sino que asume como propio el desafío de la formación y el desarrollo de las personas.

Desafío 3. Proveer educación y capacitación

Este es un gran desafío en los tiempos actuales, y aquí la empresa puede hacer una notable contribución. La educación y la capacitación forman parte de las aspiraciones centrales de las personas hoy en día. Si miramos el desarrollo de la educación en

Chile, hace aproximadamente 20 años había 200.000 estudiantes en la educación superior, y hoy tenemos 1.200.000 estudiantes. Esto refleja sin duda la aspiración de ser más y de desarrollarse como persona. La educación y la capacitación no son sólo anhelos de la gente, sino también la mejor palanca para salir de la marginación y la pobreza, y la política más efectiva para una sana movilidad social.

Puede ser que este nuevo millón de alumnos que se han incorporado a la educación superior no lleguen tan lejos en sus posibilidades profesionales como los de esta casa de estudio, pero comparado con lo que serían si no tuviesen acceso a la educación superior, llegan muy lejos también. Por esto, la educación y la capacitación sirven para que la persona no esté condicionada y predeterminada por la situación socioeconómica de la familia en la que nace.

A la empresa le corresponde asumir una responsabilidad sustantiva en la educación. La empresa puede colaborar con colegios (hay muchas empresas y asociaciones gremiales que tienen colegios), pero quisiera plantear un desafío adicional que me parece muy potente. La empresa también puede hacer una contribución insustituible en la educación para el trabajo, en la educación técnica y la educación secundaria. Además de beneficiar a las personas, esto conlleva un beneficio obvio para la empresa, ya que personas más preparadas producen beneficios medibles por su mayor productividad, creatividad y compromiso.

El problema que tenemos es que la **distribución desigual del ingreso** va generando “dos mundos” en el trabajo: pareciera haber una segmentación entre los que tienen la oportunidad de colocarse en puestos de trabajo que requieren alta habilidad, y los que deben aceptar alternativas menos ventajosas. Hay un grupo que llega a las empresas de alta tecnología, y otros que se quedan en niveles inferiores. A los primeros les va muy bien, tienen buenos ingresos y posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento, pero no superan el 20% de la fuerza laboral. Esto amplía las desigualdades en la distribución del ingreso, y por eso, educar, formar y dar competencias profesionales en capital humano es una contribución significativa.

Es bien sabido que una persona con más educación tiene más posibilidades: un profesional tiene un mayor índice de capital humano que alguien que recibió formación técnica, y que alguien con media completa o incompleta (Fuente: tesis de magíster de

Cristóbal Cheyre). Sin embargo, se ha visto que las diferencias vienen desde antes, ya que no todos pueden acceder a la educación profesional, aunque fuera su aspiración, y la educación está en la base de esta diferencia en el acceso.

Si bien la mayor responsabilidad recae en el sistema educacional, la contribución que hace el trabajo es igualmente significativa, y aquí la empresa juega un rol fundamental. La empresa puede colaborar activamente haciendo crecer a sus trabajadores, ayudándolos a ser mejores y aportando en su desarrollo como personas.

Desafío 4. Ejercer un liderazgo ético

Estamos acostumbrados a escuchar que el líder es el que maximiza la utilidad.

¿Cómo ser un líder ético? El líder es el que se preocupa también de la relación con las personas, que acoge y pone al hombre en el centro de su atención. En la literatura de gestión de empresas decimos que tiene inteligencia emocional, empatía y capacidad de relacionarse; tiene socios o colaboradores, no siervos; ejerce el poder, pero en forma ética, sin ser autoritario; y se orienta a aliviar las carencias y los dolores de las personas en el mundo de hoy. El liderazgo ético se tiene que orientar a entender el origen de las carencias y dolores de la gente, y a esforzarse por mitigarlos hasta donde sea posible.

Desafío 5. Ser una empresa que permita equilibrar trabajo con responsabilidades familiares.

Desgraciadamente, hay empresas cuyas políticas debilitan la institución familiar, y no necesitamos un debilitamiento adicional al que la sociedad ya está ejerciendo sobre la familia. Si la empresa no permite que sus trabajadores equilibren el trabajo con sus responsabilidades familiares, la familia no va a poder cumplir su esencia de ser un lugar de acogida para sus miembros, en el cual se comparten los momentos difíciles, así como las alegrías, y se encuentra en el amor fraternal, una respuesta a las preocupaciones.

En la sociedad actual se ha hecho más difícil aceptar el compromiso que implica formar una familia, se postergan el matrimonio y los hijos, y se han intensificado conductas que llevan a la infidelidad, la separación y el divorcio, que son fuente de grandes dolores para hombres, mujeres e hijos. Además, las jornadas de trabajo extendidas y

los largos tiempos de viaje atentan contra la posibilidad de llevar una vida familiar satisfactoria y de disponer de holguras para gozar de un “ocio constructivo”.

Todo esto atenta contra la posibilidad de llevar una vida familiar que sea satisfactoria.

Desafío 6. Asumir la responsabilidad que la empresa tiene en el cuidado y preservación del medioambiente.

Este desafío consiste en hacer uso eficiente de la energía, del agua, de los recursos naturales, sin consumirlos excesivamente. ¿Estamos dispuestos a cambiar nuestros estilos de vida? ¿No será que estamos gastando más de la cuenta? Yo creo que hay un dilema enorme en la forma de discutir este tema, al punto que los distintos grupos parecen irreconciliables cuando se enfrentan. Hay algunos que quisieran que no se toque ni una brizna de nada y hay otros que quieren intervenir en mayor medida el medioambiente en pos de un mayor desarrollo del país. ¿Dónde está el justo equilibrio?

Desafío 7. Contribuir con su acción a superar la pobreza

¿Es tema de la empresa superar la pobreza? ¿O la empresa sólo tiene que maximizar la utilidad? Mi respuesta es que sí, y hay que saber cómo hacerlo. La empresa tiene que encontrar los modelos que le permitan contribuir a la superación de la pobreza, y a pesar de que hoy estamos mucho mejor que ayer, nos falta mucho camino por recorrer.

El desarrollo del hombre en la sociedad

Hasta el momento se ha hablado sobre cómo hacer que la empresa sea “más humana”, pero también debemos levantar la mirada hacia la sociedad más amplia si queremos poner a la persona en el corazón del desarrollo. Quise tomar de la CV una serie de grandes tendencias del mundo de hoy que preocupan al Papa. Cada una tiene un lado positivo y uno negativo, y nos plantean desafíos profundos. Además, ciertamente se han producido ciertas desviaciones y problemas que debemos atender.

Las fuerzas técnicas detrás del desarrollo

Los avances en la técnica han contribuido positivamente a lograr descubrimientos científicos que han sido una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, lo preocupante es pensar que la técnica es la reina y soberana, y que todo lo técnicamente posible es

éticamente admisible (sobre todo en el campo de la bioética). Aquí se nos plantea el desafío de la coherencia moral para poder discernir cuáles son verdaderas opciones de desarrollo.

Interrelaciones planetarias: Globalización

El fenómeno de la globalización ha sido muy positivo y eficaz en traer bienestar a todos los países. Sin embargo, lo preocupante es que se ha estancado la redistribución del ingreso y se ha complejizado el fenómeno de la pobreza.

Alcance sobre Las personas y la Organización

- Es interesante reflexionar respecto de que es una organización. Los edificios?, las marcas?, la maquinaria?, el capital?
- Una de las maneras útiles de concebirla es a partir de las personas que las componen y las redes de acciones y conversaciones que estas sostienen.
- ¿Cómo se gestiona el aporte que hacen las personas a la organización?
- Muchos gerentes “huelen” la importancia de dominar más este ámbito sin embargo no tienen “competencias duras” en este dominio.

En el ámbito de las personas se tienen dos grandes enfoques:

- los enfoques de gestión: capital humano, competencias, perfiles, etc.
- los enfoques psicológicos: psicoanálisis, eneagrama, mbti, etc.

El misterio de las personas: que las motiva en la vida y en el trabajo

- En el trabajo: ¿qué quieren las personas?, ¿que las motiva a trabajar?, ¿qué significado le dan al trabajo?, que valoran en el lugar de trabajo?, que les produce satisfacción, etc.
- En la vida: felicidad / sentido / propósito / utilidad / valor / espiritualidad / relación familia – trabajo / calidad de vida, etc.

Lo que se necesita para progresar en la Cuarta Revolución Industrial 19

Entonces, ¿cómo pueden los líderes organizacionales crear las condiciones que permitirán a las personas aprovechar sus habilidades humanas más especiales? El HOW Report, (Organizaciones que tienen éxito en la sociedad de hoy son aquellas que son objeto de inspiración, **basada en los valores**, y llevó con autoridad moral. Llegar allí requiere un nuevo conjunto de métricas.) Un nuevo análisis estadístico interindustrial sobre 16.000 empleados en empresas de 17 países, ofrece un camino a seguir. Demuestra que las organizaciones autónomas, que cuentan con un propósito y les dan a las personas la autonomía y la flexibilidad para hacer su trabajo lo mejor posible, están listas para alcanzar los mejores resultados en este nuevo mundo laboral.

El informe clasifica a las organizaciones en tres modelos: “obediencia ciega”, “consentimiento acordado”, y “autonomía”.

Las organizaciones de obediencia ciega funcionan mediante principios de mando y control y de vigilancia. Se espera que los empleados sigan las reglas y se los sanciona si no actúan dentro de los parámetros esperados. Estas organizaciones le dan poca importancia al desarrollo del vínculo entre colegas, con los clientes o dentro de la sociedad. En cierto modo, las empresas de obediencia ciega tratan a las personas como máquinas.

Las organizaciones de consentimiento acordado se basan en las reglas y se enfocan en los procesos. Funcionan en base a jerarquías y políticas. Buscan motivar a los empleados a través de recompensas y sanciones basadas en el rendimiento. Mientras que estas organizaciones generalmente tienen metas a largo plazo, también se ven forzadas a dejarlas de lado por los desafíos a corto plazo. Estas organizaciones generalmente tratan a las personas como máquinas complejas y adaptables.

Las organizaciones autónomas, sin embargo, **se centran en la humanidad**. Estas organizaciones son impulsadas por la búsqueda del significado y son guiadas por la autoridad moral, y no por la autoridad jerárquica. Las organizaciones autónomas se enfocan en metas a largo plazo y en alcanzar un rendimiento sostenible. Se inspiran

en valores y principios éticos compartidos, no en políticas y preceptos. A diferencia de la obediencia ciega y del consentimiento acordado, dos estilos organizativos distintivos de la revolución industrial, la autonomía es una capacidad humana única. Las máquinas pueden funcionar en organizaciones de obediencia ciega y consentimiento acordado. Pero solo los humanos pueden trabajar en un entorno autónomo. En palabras simples, las empresas autónomas son las más humanas de todos los tipos de organizaciones.

Por qué las empresas autónomas superan a todas las demás

El informe demuestra que las empresas autónomas superan a las que siguen otros modelos de organización en varios aspectos. Tienen tres veces más posibilidades de alcanzar altos niveles de rendimiento que sus rivales de obediencia ciega, según las mediciones del crecimiento en la cuota de mercado, satisfacción del cliente, sostenibilidad en el “propósito”, “misión”, negocio y compromiso del “funcionario” empleado.

En esta tesis se tomará el siguiente enfoque en lo que respecta a las personas y la Organización, las personas como centro, Biocentrismo, como se gestionan los aportes que hace la organización a sus personas y las del entorno. Se enaltece ante todo el propósito, la visión, la misión y sobretodo los valores en un sentido holístico en la organización.

– Productividad

Concepto: La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. En otras palabras, algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos, en un periodo de tiempo dado, si obtiene el máximo de salidas (outputs), o cuando es capaz de producir lo mismo con un menor uso de los factores productivos.²⁰

²⁰ R. Fuentes. Una mirada desagregada del deterioro de la productividad en Chile: ¿Existe un cambio estructural? 2011. [Internet] <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/rodrigo_fuentes_economiapuc.pdf> [Último acceso: 08/06/2017].

..."El conocimiento y la habilidad de difusión es la clave del crecimiento general de la **productividad**, así como la reducción de la desigualdad dentro y entre los países. Esto lo vemos en la actualidad en los avances logrados por varios países anteriormente pobres, liderados por China. Estas economías emergentes están ahora en el proceso de ponerse al día con los más avanzados. Mediante la adopción de los modos de producción de los países ricos y la adquisición de habilidades comparables a los encontrados en otros lugares, los países menos desarrollados han dado un salto hacia adelante en la **productividad y el aumento de sus ingresos nacionales**. El proceso de convergencia tecnológica puede ser incitado por la apertura de fronteras para el comercio, sino que es fundamentalmente un proceso de la difusión y el intercambio de conocimientos-el bien por excelencia-en lugar de un mecanismo de mercado público. Desde un punto de vista estrictamente teórico, podrían existir otras fuerzas que empujan hacia una mayor igualdad. Se podría, por ejemplo, asumir que las tecnologías de producción tienden con el tiempo a exigir mayores habilidades por parte de los trabajadores, por lo que la participación del trabajo en la renta se elevará como participación del capital cae: uno puede llamar esto como "creciente hipótesis del capital humano". En otras palabras, el progreso de la racionalidad tecnológica se supone que llevaría automáticamente al triunfo del capital humano sobre el capital financiero e inmobiliario, gestores capaces más accionistas gato gordo, y la habilidad sobre el nepotismo. Las desigualdades se convertiría así en más meritocráticas y menos estáticas (aunque no necesariamente más pequeño): la racionalidad económica sería entonces, en cierto sentido dará lugar automáticamente a la racionalidad democrática.

Otra creencia optimista, que está al día en el momento, es la idea de que la "guerra de clases" dará automáticamente manera, debido al reciente aumento de la esperanza de vida, a la "guerra generacional" (que es menos divisivo porque todo el mundo es la primera joven y luego edad). Dicho de otra manera, este hecho biológico inevitable se supone que implica que la acumulación y distribución de riqueza ya no presagian un choque inevitable entre las dinastías de los rentistas y dinastías que poseen más que su fuerza de trabajo. La lógica de gobierno es más bien uno de salvar lo largo del ciclo de vida: las personas acumulan riqueza en su juventud con el fin de proveer para su

vejez. Los avances en la medicina y en mejores condiciones de vida tiene, por lo tanto, se argumenta, transformó totalmente la esencia misma del capital.

Por desgracia, estas dos creencias optimistas (la hipótesis del capital humano y la sustitución de un conflicto generacional de la lucha de clases) son en gran parte ilusoria. Las transformaciones de este tipo son tanto lógicamente posibles y hasta cierto punto real, pero su influencia es mucho menos consecuente de lo que uno podría imaginar. Hay poca evidencia de que la participación del trabajo en el ingreso nacional se ha incrementado de manera significativa en un tiempo muy largo: el capital "no humano" parece casi tan indispensable en el siglo XXI como lo fue en el siglo XIX XVIII o, y no hay razón por la que puede no serlo aún más. Ahora bien, como en el pasado, por otra parte, existen desigualdades de riqueza principalmente en los grupos de edad, y la riqueza heredada viene cerca de ser tan decisiva en el inicio del siglo XXI como lo fue en la época de Balzac Père Goriot. Durante un largo período de tiempo, la principal fuerza en favor de una mayor igualdad ha sido la difusión de conocimientos y habilidades.²¹

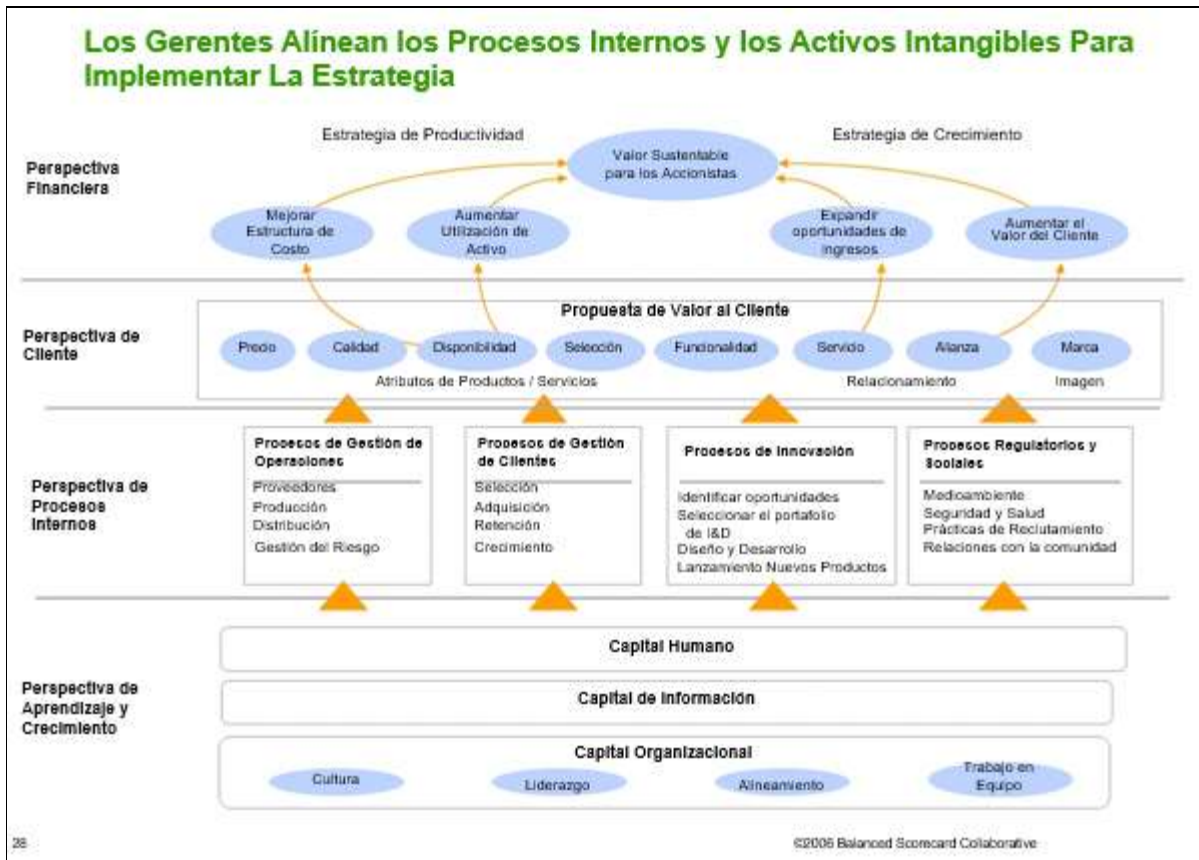
– **Estrategia de Productividad** ²²

La Estrategia de Productividad tiene como objetivo crear y agregar valor sustentable a los accionistas o los que aportan los recursos en una organización, esta se basa en la acción coordinada desde las bases las personas (acá llamadas Capital Humano), el conocimiento (Capital de información) y el capital Organizacional (Cultura, Liderazgo, Alineamiento estratégico, Trabajo en equipo. Se optimizan los procesos orientados a la perspectiva del cliente de la organización. Luego en la perspectiva financiera se mejora la estructura de costo y se aumenta la utilización de activos.

²¹ Piketty Thomas, *El Capital en el Siglo XXI...* pag.25, 2013 Éditions du Seuil, traducido por Arthur Goldhammer.

ISBN 978-0-674-43000-6

²² Kaplan Robert Dr. *Liderazgo, Gestión y ejecución de la estrategia, Balance Score Card Colaborativo*, Harvard Bussines School, 2008.



– Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento de la organización se basa en las mismas perspectivas descritas anteriormente más están apuntan a expandir las oportunidades de ingresos y el aumento del valor del y hacia el cliente, acá los procesos de Innovación, de regulación y sociales cobran valor fundamental.

– Eficiencia 23

La eficiencia, es la virtud y facultad para obtener un resultado determinado, centrándose no tanto en el resultado mismo, sino que en la aptitud o capacidad del agente para producirlo. “La eficiencia se vincula a la ‘productividad’ y atiende fundamentalmente a la consecución del máximo nivel de satisfacción posible a alcanzar con los recursos disponibles.” La Real Academia Española la ha definido como la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”

– Eficacia ²⁴

El término eficacia ha sido definido por la Real Academia Española como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Así, la eficacia se relaciona con el logro intencionado, en tanto orientado a un fin predeterminado, de un resultado o consecuencia determinada por parte de una persona. De este modo, la expresión eficacia se refiere a las acciones que un sujeto realiza con el objetivo de cumplir con ciertas y determinadas metas propuestas, por lo tanto, trata sobre la capacidad de un sujeto para satisfacer una necesidad a través del suministro de bienes o servicios.

Íntimamente relacionado con los **principios de eficiencia y eficacia** se encuentra el principio de economía, el que alude a la adecuada administración financiera de los recursos limitados con los que se cuenta, de manera de intentar que dichos recursos se aprovechen en un cien por ciento, o lo más cercano posible a eso.

De esta manera, los principios de eficiencia y eficacia denotan que la legitimidad de la actuación de las organizaciones no sólo debe fundamentarse en la legalidad, sino que además en la forma y sentido como la Administración cumple las tareas en pos de los objetivos, es decir, se espera que la organización y su Administración, no sólo resuelva los problemas, sino que lo haga oportunamente y conforme a una racional utilización de los recursos, lo que supone, entre otros, mejorar la gestión, fomentar el desarrollo tecnológico, simplificar y dar rapidez a los trámites que ante ellos se realizan, mejorar el aprovechamiento de los medios disponibles, establecer procedimientos administrativos ágiles y expeditos.

– Equipos de Alto Desempeño,^{25 26}

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.

²⁴ Camacho Cepeda Gladys, citado por Claudio Moraga K.: **Principios con reconocimiento legal a que debe observancia la administración del Estado**. Facultad de derecho, Universidad de Chile, 2002

²⁵ Ignacio Fernández Reyes, **Equipos de Alto Desempeño en las Organizaciones**, artículo de Gestipolis, 14/02/2004, internet: <https://www.gestipolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones/>, último acceso: 06/06/2017, 20:09 hr.

²⁶ Rafael Echeverría, **La Nueva Importancia de los valores en la empresa y los factores que determinan el desempeño de los equipos**, Ethos, Sao Paulo, 2004.

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El grupo de trabajo deviene en equipo, en la medida que sus miembros:

- compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo,
- desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.
- promuevan el respeto entre sus miembros
- participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes
- Inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Además, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Definición de los Equipos de Alto Desempeño

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, y a que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. En este sentido, se plantea que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación.

Por último, equipo de alto desempeño también podría definirse como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Los insumos principales para la formación de equipos de alto desempeño vienen dados por lo siguiente:

- La propuesta de Meta Learning de Marcial Losada
 - La dinámica de funcionamiento de equipos directivos reunidos para definir su misión estratégica.
- Los tres dominios de McKinsey
 - Dirección
 - Interacción
 - Renovación
- El Reordenamiento
 - Equipos Directivos y Equipos funcionales
- La Coordinación de la acción ejecutiva
- El Rol de las rutinas defensivas
- Los propios desarrollos conceptuales de la Organización y los Equipos, es decir la Ontología del Lenguaje
 - La Noción de las competencias conversacionales genéricas
 - El modelo del Observador, las acciones y los resultados
 - La Incorporación de una mirada sistémica.

<https://recursossh.wordpress.com/marcial-losada-equipos-de-alto-desempeno/>

- **Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa**

- **Ética Empresarial**

- **Empresas B**

– **Sostenibilidad** 27

En ecología, sostenibilidad o sustentabilidad se describe cómo los sistemas biológicos se mantienen diversos, materiales y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación del mismo. Desde la perspectiva de la prosperidad humana y según el **Informe Brundtland** de 1987.

La sostenibilidad es un proceso socio-ecológico caracterizado por un comportamiento en busca de un ideal común. Un ideal es un estado o proceso inalcanzable en un tiempo/espacio dados pero infinitamente aproximable y es esta aproximación continua e infinita la que inyecta sostenibilidad en el proceso.²⁸ Solo los ideales sirven de referentes en un ambiente turbulento y cambiante. Es un término ligado a la acción del hombre en relación a su entorno, se refiere al equilibrio que existe en una especie basándose en su entorno y todos los factores o recursos que tiene para hacer posible el funcionamiento de todas sus partes, sin necesidad de dañar o sacrificar las capacidades de otro entorno. Por otra parte, sostenibilidad en términos de objetivos, significa satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, pero sin afectar la capacidad de las futuras, y en términos operacionales, promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente.²⁹

– **Objetivos de Desarrollo Sostenible 30**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

²⁷ Informe Nuestro futuro en común o El informe Brundtland (en Español), 20 March 1987. ONU

²⁸ Wandemberg, JC (Agosto de 2015). Sostenible por Diseño. Amazon. p. 120. ISBN 1517062357. Consultado el 16 de febrero de 2016.

²⁹ ALVAREZ TRILLOS, José Antonio. Gestión ambiental con tecnología de información. En: Revista RETHOS "Especialización en práctica pedagógica universitaria". Universidad Francisco de Paula Santander. Departamento de Pedagogía, Andragogía, Comunicación y Multimedia. Facultad de Educación, Artes y Humanidades. San José de Cúcuta. 2005.

³⁰ Objetivos de desarrollo sostenible, PNUD, ONU [internet]]<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general. Los ODS son una agenda inclusiva. Abordan las causas fundamentales de la pobreza y nos unen para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta.

"Erradicar la pobreza está en el corazón de la Agenda 2030, y también lo está el compromiso de no dejar a nadie atrás", dijo el Administrador del PNUD, Achim Steiner. "La Agenda ofrece una oportunidad única para poner al mundo camino a un desarrollo más próspero y sostenible. En muchos sentidos, refleja la razón por la que se creó el PNUD", aseguró.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL PNUD?

Los ODS se pusieron en marcha en enero de 2016 y seguirán orientando las políticas y la financiación del PNUD durante los próximos 15 años. En su calidad de organismo principal de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PNUD está en una posición única para ayudar a implementar los Objetivos a través de nuestro trabajo en unos 170 países y territorios.

Su Plan Estratégico se centra en esferas clave, incluidas la mitigación de la pobreza, la gobernabilidad democrática y la consolidación de la paz, el cambio climático y el riesgo de desastres, y la desigualdad económica.

El PNUD presta apoyo a los gobiernos para que integren los ODS en sus planes y políticas nacionales de desarrollo. Esta labor ya está en marcha, mediante el apoyo a muchos países para consolidar los progresos ya alcanzados en virtud de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Nuestra trayectoria en relación con actividades que comprenden múltiples objetivos nos ha dotado de experiencia valiosa y probados conocimientos normativos que nos permitirán a todos alcanzar las metas establecidas en los ODS antes de 2030. Sin embargo, no podemos hacerlo solos.

La consecución de los ODS requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos por igual para asegurar que dejaremos un mejor planeta a las generaciones futuras.



– **Turismo Sostenible** ³¹

Los beneficios económicos que genera el sector turismo convencional produce también diversos efectos negativos de gran repercusión dada la magnitud de la industria: contaminación de las reservas naturales, erosión, hacinamiento hotelero, desplazamiento de la población local ante la llegada de visitantes, etc. En este contexto, está cobrando cada vez más importancia el concepto de turismo sostenible.

La definición de **Turismo Sostenible según la Organización Mundial del Turismo (OMT)** es: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Gracias a la diversidad de relaciones implicadas en la actividad turística, el turismo sostenible tiene la capacidad de actuar como catalizador de cambio en el mundo, beneficiando a la lucha de causas como el hambre, la paz y seguridad, el fomento de las economías locales.

³¹ **Turismo Sostenible** [Internet] <https://www.biospheretourism.com/es/blog/22-beneficios-del-turismo-sostenible/94>, último acceso, 13/10/2017, 15:16 hr.

- **Virtuosidad Empresarial o de la Organización**

Integra los siguientes elementos o factores claves: El desafío del cambio constante, Gestión crítica, Gestión del equilibrio y los aplica a la identificación y generación de comunidades virtuosas (empresas, organizaciones, equipos, etc.) se estructura a partir de un modelo conversacional que permite ordenar y orientar los relatos sociales a partir de la gestión de acuerdos y la resolución virtuosa de conflictos, potenciando la capacidad de construir sentido colectivo. El objetivo es generar equipos de alto desempeño de compromiso de largo plazo, así la organización puede alcanzar supervivencia de largo plazo con resultados extraordinarios. Se basa en los principios e implementación de la excelencia organizacional.

- **Biocentrismo**

- **La Crisis del Capitalismo ³² (Fin del Capitalismo)**

Las crisis son esenciales para la reproducción del capitalismo y en ellas sus desequilibrios son confrontados, remodelados y reorganizados para crear una nueva versión de su núcleo dinámico. Mucho es lo que se derriba y se deshecha para hacer sitio a lo nuevo. Los espacios que fueron productivos se convierten en eriales industriales, las viejas fábricas se derriban o se reconvierten para nuevos usos, los barrios obreros se gentrifican. En otros lugares, las pequeñas granjas y las explotaciones campesinas son desplazadas por la agricultura industrial a gran escala o por nuevas e impolutas fábricas. Los parques empresariales, los laboratorios de I+D y los centros de distribución y almacenaje al por mayor se extienden por todas partes mezclándose con las urbanizaciones periféricas conectadas por autopistas con enlaces en forma de trébol. Los centros metropolitanos compiten por la altura y el glamur de sus torres de oficinas y de sus edificios culturales icónicos, los megacentros comerciales proliferan a discreción tanto en la ciudad como en los barrios periféricos, algunos incluso con aeropuerto incorporado por el que pasan sin cesar hordas de turistas y ejecutivos en un mundo ineluctablemente cosmopolita. Los campos de golf y las urbanizaciones cerradas, que comenzaron en Estados Unidos, pueden verse ahora en China, Chile e India, en marcado

³² Harvey David , 17 Contradicciones y el Fin del Capitalismo, La Crisis del Capitalismo, Prologo, Ed. IAEN, Ecuador 2014

contraste con los extensos asentamientos ocupados ilegalmente y autoconstruidos por sus moradores oficialmente denominados slums [áreas urbanas hiperdegradadas], favelas o barrios pobres.

Pero lo más llamativo de las crisis no es tanto la transformación total de los espacios físicos, sino los cambios espectaculares que se producen en los modos de pensamiento y de comprensión, en las instituciones y en las ideologías dominantes, en las alianzas y en los procesos políticos, en las subjetividades políticas, en las tecnologías y las formas organizativas, en las relaciones sociales, en las costumbres y los gustos culturales que conforman la vida cotidiana. Las crisis sacuden hasta la médula nuestras concepciones mentales y nuestra posición en el mundo. Y todos nosotros, participantes inquietos y habitantes de este mundo nuevo que emerge, tenemos que adaptarnos al nuevo estado de cosas mediante la coerción o el consentimiento, aunque añadamos nuestro granito de arena al estado calamitoso del mundo a causa de lo que hacemos y de cómo pensamos y nos comportamos.

En medio de una crisis es difícil prever dónde puede estar la salida. Las crisis no son acontecimientos sencillos. Aunque tengan sus detonantes evidentes, los cambios tectónicos que representan tardan muchos años en materializarse. La crisis arrastrada durante tanto tiempo que comenzó con el desplome de la bolsa de 1929, no se resolvió definitivamente hasta la década de 1950, después de que el mundo pasara por la Depresión de la década de 1930 y la guerra global de la de 1940. De igual manera, la crisis de la que advirtió la turbulencia en los mercados de divisas internacionales en los últimos años de la década de 1960 y los acontecimientos de 1968 en las calles de muchas ciudades (de París y Chicago a Ciudad de México y Bangkok) no se solucionó hasta mediados de la década de 1980, después de haber pasado, a principios de la de 1970, por el colapso del sistema monetario internacional establecido en 1944 en Bretton Woods, por una década turbulenta de luchas laborales (la de 1970) y por el ascenso y la consolidación de las políticas del neoliberalismo bajo la égida de Reagan, Thatcher, Khol, Pinochet y finalmente Deng en China.

A posteriori no es difícil detectar numerosas señales que preceden a los problemas mucho antes de que la crisis explote ante nuestros ojos y se haga pública. Por ejemplo, las crecientes desigualdades en términos de riqueza monetaria y de renta de la década de 1920 y la burbuja de los activos del mercado inmobiliario, que explotó en 1928 en Estados Unidos, presagiaban

el colapso de 1929. De hecho, la forma de salir de una crisis contiene en sí misma las raíces de la siguiente crisis. La financiarización global propulsada por el hiperendeudamiento y cada vez menos regulada, que comenzó en la década de 1980 para solucionar los conflictos con los movimientos obreros, tuvo como resultado, al facilitar la movilidad y la dispersión geográficas, la caída del banco de inversiones Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008.

En el momento que escribo han pasado más de cinco años desde aquel acontecimiento que desencadenó los colapsos financieros en cascada posteriores. Si el pasado sirve de algo, sería necio esperar ahora indicaciones claras sobre qué aspecto tendría un capitalismo revitalizado (si es que tal cosa es posible), pero ya deberíamos contar con diagnósticos concurrentes sobre lo que está mal y con una proliferación de propuestas para enmendar las cosas. Lo que sorprende es la penuria de teorías o estrategias políticas nuevas. A grandes rasgos, el mundo está polarizado entre la continuación, como en Europa y Estados Unidos, si no la profundización, de los remedios neoliberales monetaristas y basados en las políticas del lado de la oferta, que enfatizan la austeridad como la medicina adecuada para curar nuestros males; y la recuperación de alguna versión, normalmente aguada, de una expansión keynesiana de la demanda financiada mediante el endeudamiento, como en China, que ignora la importancia que atribuía Keynes a la redistribución de la renta a las clases bajas como uno de los componentes clave de sus políticas públicas. Sea cual sea la estrategia política que se siga, el resultado favorece al club de los multimillonarios que constituye ahora una plutocracia cada vez más poderosa tanto a escala nacional como en el mundo entero (caso de Rupert Murdoch). En todas partes, los ricos se están haciendo cada vez más ricos a toda velocidad. Los cien multimillonarios más ricos del mundo (de China, Rusia, India, México e Indonesia, tanto como de los centros tradicionales de riqueza de América del Norte y Europa) añadieron 240 millardos de dólares a sus arcas solo en 2012 (suficiente, calcula Oxfam, para terminar con la pobreza mundial de un día para otro). En comparación, en el mejor de los casos, el bienestar de las masas se estanca, o más probablemente se degrada de manera acelerada o incluso catastrófica (como en Grecia y España).

Esta vez, la única gran diferencia institucional parece ser el rol de los bancos centrales, con la Reserva Federal de Estados Unidos jugando un papel de liderazgo o incluso dominante en el ámbito mundial. Pero desde su fundación (allá por 1694 en el caso británico), el papel de los bancos centrales ha sido proteger y rescatar a los banqueros y no el ocuparse del bienestar de la gente. El hecho de que Estados Unidos haya podido salir estadísticamente

de la crisis en el verano de 2009 y de que las bolsas, casi en todas partes, hayan recuperado sus pérdidas, ha sido consecuencia directa de las políticas de la Reserva Federal. ¿Augura esto un capitalismo global dirigido por la dictadura de los bancos centrales del mundo cuya misión principal es proteger el poder de los bancos y los plutócratas? Si es así, ello no parece ofrecer una posibilidad de solución a los problemas actuales de unas economías estancadas y de unos niveles de vida en descenso para la mayoría de la población mundial.

Hay también mucha cháchara sobre las posibilidades de una solución tecnológica provisional de los males actuales de la economía. Aunque el entrelazamiento de nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas ha jugado siempre un papel importante en la facilitación de la salida de las crisis, este nunca ha sido determinante. Ahora, la fuente de esperanza apunta hacia un capitalismo «basado en el conocimiento» (con la ingeniería biomédica y genética y la inteligencia artificial en primer plano), pero la innovación es siempre una espada de doble filo. Después de todo, la década de 1980 nos legó la desindustrialización gracias a la automatización, de forma que empresas como General Motors (que empleaba trabajadores sindicados y bien pagados en la década de 1960) han sido sustituidas por empresas como Walmart (cuya inmensa masa de trabajadores no está sindicada y gana salarios bajos), que son ahora los mayores empleadores privados de Estados Unidos. Si la actual oleada de innovación apunta en alguna dirección, es hacia la disminución de las posibilidades de empleo para los trabajadores y el aumento de la importancia de las rentas derivadas de los derechos de propiedad intelectual para el capital. Pero si todo el mundo intenta vivir únicamente de las rentas y nadie invierte en hacer algo, entonces claramente el capitalismo se dirige hacia una crisis de un tipo completamente distinto.

No son solo las élites capitalistas y sus acólitos académicos e intelectuales los que parecen incapaces de romper de manera radical con su pasado o de concretar una salida viable de la intolerable crisis de bajo crecimiento, estancamiento, desempleo elevado y pérdida de la soberanía del Estado ante el poder de los propietarios de los bonos de deuda pública. Las fuerzas de la izquierda tradicional (partidos políticos y sindicatos) son claramente incapaces de organizar una oposición sólida contra el poder del capital. Han sido derrotadas tras treinta años de ataques ideológicos y políticos por parte de la derecha, mientras el socialismo democrático está desacreditado. El colapso estigmatizado del comunismo realmente existente y la «muerte del marxismo» después de 1989 pusieron las cosas peor todavía. Lo que queda de la izquierda radical actúa ahora mayoritariamente fuera de los canales de la

oposición organizada o institucional, esperando que las acciones a pequeña escala y el activismo local puedan a la larga converger en algún tipo de gran alternativa satisfactoria. Esta izquierda, que por extraño que parezca acoge una ética de antiestatismo libertaria e incluso neoliberal, está alimentada intelectualmente por pensadores como Michel Foucault y todos los que han vuelto a juntar los fragmentos posmodernos bajo el estandarte de un posestructuralismo en gran medida incomprensible que favorece las políticas identitarias y se abstiene de los análisis de clase. Los puntos de vista y acciones autónomos, anarquistas y localistas abundan por doquier, pero dado que esta izquierda quiere cambiar el mundo sin tomar el poder, la clase capitalista plutócrata, cada vez más consolidada, se mantiene sin que se desafíe su capacidad de dominar el mundo ilimitadamente. Esta nueva clase gobernante se apoya en un Estado de seguridad y vigilancia que no duda en la utilización de sus poderes de policía para aplastar cualquier tipo de disidencia en nombre de la lucha antiterrorista.

Este libro está escrito en este contexto. El planteamiento que he adoptado es poco convencional, ya que sigue el método marxista, pero no necesariamente sus prescripciones, y es de temer que los lectores desistan por ello de seguir resueltamente los razonamientos que aquí se exponen. Pero es evidente que necesitamos algo diferente en cuanto a métodos de investigación y concepciones mentales en estos tiempos intelectualmente estériles si deseamos escapar del paréntesis actual en el que se hallan inmersos el pensamiento económico, la aplicación de las políticas públicas y la política tout court. Después de todo, es evidente que el motor económico del capitalismo está pasando por dificultades graves. Avanza a bandazos entre chisporroteos que amenazan con una parada en seco o explosiones episódicas sin previo aviso aquí y allá. Las señales de peligro aparecen a cada paso junto con los pronósticos de una vida plena para todos en algún punto del camino. Nadie parece comprender de manera coherente el cómo, no digamos ya el porqué, de que el capitalismo esté en un momento tan malo. Pero siempre ha sido así. Las crisis mundiales han sido siempre, como Marx dijo una vez: «la concentración real y el ajuste forzoso de todas las contradicciones de la economía burguesa»¹. Desentrañar esas contradicciones debería revelarnos mucho sobre los problemas económicos que tanto nos aquejan. Con toda seguridad merece la pena intentarlo en serio.

También parecía correcto dibujar los resultados probables y las consecuencias políticas posibles que se derivan de la aplicación de este modo distintivo de pensamiento a la comprensión de la economía política del capitalismo. Estas consecuencias pueden no

parecer realistas a primera vista, no digamos ya practicables o políticamente digeribles. Pero es vital que se lancen alternativas, por muy extrañas que parezcan, y si fuera necesario, que se adopten si las condiciones así lo indican. De esta manera se puede abrir una ventana a todo un campo de posibilidades sin explotar y sin reconocimiento. Necesitamos un foro abierto –una asamblea global, por así decirlo– para analizar en que punto se halla el capital, hacia dónde se encamina y qué debe hacerse al respecto. Espero que este breve libro contribuya de algún modo al debate.

- **Sistema Procomún Colaborativo**
- **Prospectiva**
- **Desigualdad, 6 nudos chile**

5.4 METODOLOGÍA

5.4.1 MARCO TEÓRICO BÁSICO

- **Amartia Sen**

Por otro lado, se presenta una temática de pobreza y desigualdad, “Todas las sociedades complejas se caracterizan, en diferentes grados, por la desigualdad en la distribución de las recompensas materiales y simbólicas socialmente generadas. El término *estratificación social* describe las estructuras sistemáticas de la desigualdad. Tanto las sociedades tradicionales como preindustriales justificaban su desigualdad a partir de cierto orden divino o natural. En contraposición a esta idea, durante el siglo XVII se argumentó que las personas nacen iguales en virtud de su humanidad y, por ende, debe buscarse una explicación a las causas persistentes de la desigualdad social (Crompton, 1994).

Las desigualdades sociales no son naturales, sino por el contrario, la resultante de un proceso de construcción sociocultural. Numerosos autores buscaron dar respuesta a estos interrogantes:

¿Cómo se pueden explicar y justificar las desigualdades en las sociedades? ¿Cuáles son las dimensiones que están por detrás de la estratificación social y que sostienen y reproducen estas desigualdades?

Podemos imaginar un recorrido teórico comenzando con los clásicos de la sociología –Marx, Weber, Parsons, entre otros– y sus relecturas contemporáneas, seguidos por autores

como Bourdieu o Giddens y reconociendo los aportes de autores latinoamericanos como Germani, Florestán Fernández y González Casanovas, para nombrar sólo a algunos de los tantos referentes. Estos autores intentaron dar respuestas, desde múltiples teorías, en diferentes sociedades y momentos históricos, al problema de la desigualdad y la estratificación social.

América Latina y el Caribe ha sido desde la colonia un continente marcado por profundas desigualdades sociales y político-económicas.

La persistencia de estas desigualdades ha sido un rasgo característico de su devenir histórico, pese a los esfuerzos que se han emprendido, a través de políticas públicas de combate contra las formas más extremas de desigualdad (Salas, 2004).

El enfoque de Amartya Sen, quien se interroga: ¿Quién puede hacer qué? Este enfoque plantea una visión integral de la problemática de la pobreza entendida como carencia y privación de capacidades. Esta concepción parte de la precariedad de las dotaciones iniciales que poseen las personas y que les impiden el ejercicio efectivo de sus derechos, por lo que se traducen en una baja calidad de vida. Estas dotaciones de recursos hacen referencia a los recursos que son el punto de partida para poner en acción sus capacidades y contemplan los bienes y servicios mercantiles y no mercantiles. Este enfoque avanza en la explicación de las causas e incorpora las implicaciones de políticas públicas. Es dinámico y contempla el carácter intergeneracional, incorporando la desigualdad y la inequidad en su medición, ya que permite conocer la brecha entre pobres y no pobres, así como la distribución entre los pobres. Asimismo, incorpora una variedad de conceptos que permiten distinguir grupos; así distingue entre pobreza: absoluta, relativa, coyuntural y estructural. El Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Condiciones de Vida y el Índice de Sen son formas de medición que avanzan en esta dirección. La política se orienta hacia garantizar el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales que permite diferenciar los grupos de pobres y por tanto se pueden identificar las políticas más apropiadas para erradicar cada uno de ellos. El enfoque analítico lleva a un cuestionamiento del orden social que requiere de reformas estructurales y coyunturales para combatir la pobreza, haciendo énfasis en las políticas primarias de redistribución del ingreso. En este marco, entendemos la pobreza como un problema **multidimensional** relacionado con un proceso de escasez de recursos

económicos, sociales, culturales, institucionales y políticos que afecta a gran parte de personas en el mundo y particularmente a muchos latinoamericanos.

En nuestra región la pobreza se vincula con la inestabilidad, la informalidad, los bajos salarios y la precariedad de las condiciones de inserción en el mercado de trabajo (Ziccardi, 2008: 11).

Para poder ir más allá de la mera descripción, es preciso comprender a la pobreza no como algo individual que atañe a las personas –tanto si hablamos de causas como de consecuencias– sino entenderla como un fenómeno social a partir de una mirada relacional que integra, en el proceso social, el interjuego entre las condiciones materiales, las instituciones, las reglas de juego –formales e informales– que rigen las relaciones sociales y las acciones colectivas y culturales de los actores sociales que están involucrados en él.

Asimismo, un concepto más integral de pobreza implica explicitar las consecuencias políticas que subyacen a las diferentes concepciones de la pobreza y a sus mediciones. Una conceptualización compleja del fenómeno debería permitirnos aprehender integralmente sus características e incorporar analíticamente los factores que están en su origen y dinámica, así como hacer evidentes las implicancias que la definición y la medición tienen en la orientación de las políticas para su erradicación. Para poder combatir la pobreza y la desigualdad en la región es necesario contar con estudios que contemplen una mirada multidimensional desde diferentes enfoques y metodología. Al mismo tiempo es necesaria una mirada aguda sobre los problemas sociales que contribuya a repensar, desde una perspectiva académica y también política, el tema de la desigualdad social en la región. La reflexión basada en enfoques críticos que tengan en cuenta no sólo la descripción, sino también la comprensión y el diagnóstico de la situación, resulta fundamental a fin de brindar insumos que permitan diseñar políticas tendientes a accionar colectivamente sobre nuestro continente.” (Di Virgilio, Otero, Boniolo, 2011).

– **Amador Martos, Influencia del Filósofo español.**

La evolución de la conciencia desde un análisis político, social y filosófico transpersonal ³³ influencia de la visión de este filósofo español contemporáneo en el presente estudio:

³³ Amador Martos García La evolución de la conciencia desde un análisis político, social y filosófico transpersonal, parte del libro **Capitalismo y Conciencia**. Amador Martos García. [Internet] http://pensarenserrico.es/pensar/pages/descargas/articulo_cientifico_amador_martos.pdf 13.01.2012 © Journal of Transpersonal Research, 2012, Vol. 4 (1), 47-68
ISSN: 1989-6077

Para poder entender cómo influye el cambio de paradigma con respecto a la visión de la filosofía, acudo a este gran filósofo español de nuestros días, estamos viviendo la influencia de una filosofía desgastada y consumida por el sistema de consumismo neoliberalista

“La conciencia histórica individual surgida del primer renacimiento humanístico de los siglos XV y XVI, ha devenido en este siglo XXI en un depredador neoliberalismo. Esta última versión del capitalismo, siguiendo las tesis de Marx, está socavando su propio final pues está acabando con el valor del trabajo humano y con los recursos naturales generando, consecuentemente, una profunda crisis humanitaria y ecológica. La filosofía tradicional¹ mediante Kant, produjo la diferenciación del “yo”, el “nosotros” y la naturaleza (“ello”) a través de sus Tres Críticas. La imperiosa integración que los postmodernos llevan buscando sin éxito, puede ser posible mediante la trascendencia de la conciencia personal (ego) hacia una conciencia transpersonal (trascendencia del ego). Esta emergencia holística y epistemológica propugnada por la filosofía transpersonal y la psicología transpersonal, al aunar la racionalidad con la espiritualidad, invoca hacia un segundo renacimiento humanístico, ahora como conciencia colectiva, socialmente reflejado en el altermundismo. Vivimos en una época convulsa.

El advenimiento del conocimiento tecnológico y la emergencia de la noosfera (Toffler, 1993) en una sociedad de la información, ha devenido también, como dice Otte (2010), en un virus de la desinformación propugnada por los intereses de poderosos lobby financieros y políticos. Las mentiras, mil veces repetidas, se han convertido en verdades para el común de los ciudadanos. Mediante este avasallamiento desde las esferas ideológica, económica, financiera y política al servicio de oscuros intereses, la percepción psicológica del ciudadano ha sufrido un reduccionismo, con lo cual, su pensamiento crítico ha sido amputado. Se ha construido así un conductismo al servicio del capitalismo o, dicho de otro modo, una moderna esclavitud al servicio del economicismo neoliberal erigido como pensamiento único. Para salir de esta esclavitud capitalista es imperativo un cambio de paradigma en nuestra civilización. Todo cambio de paradigma está precedido de una revolución en la cosmología, por una nueva percepción del universo o de la vida. La revolución copernicana generó una enorme crisis en las mentes y la Iglesia pero, lenta y progresivamente, se fue imponiendo la nueva cosmología, perdurando hoy en día en nuestras escuelas y en nuestra percepción de la realidad. Sin embargo, la paradoja de nuestro tiempo es que el ser humano sigue creyéndose el centro del universo y que el mundo está a su servicio para el disfrute material, cuando la realidad nos evidencia día a día que los recursos son cada vez más limitados: esta emergente

visión y revolución todavía no ha penetrado suficientemente en las mentes de la mayor parte de la humanidad, mucho menos en las de los empresarios y los gobernantes, pero está presente en el pensamiento ecológico, sistémico, holístico y en muchos intelectuales que, como Carbonell (2007), abogan por El nacimiento de una nueva conciencia. Se está gestando el paradigma de lo transpersonal: la emergencia de la conciencia colectiva de que otro mundo no solo es posible sino necesario, a saber, el altermundismo como alternativa al depredador neoliberalismo”.

– **Fredy Kofman, La Empresa Consciente**

Ya en el año 2006 un importante PhD en Economía argentino nos presenta un acercamiento, **La Empresa Consciente** ³⁴ de Fredy Kofman:

“...La empresa consciente es decir, la empresa que tiene conciencia del mundo interior y exterior— sería, en consecuencia, la empresa que toma en cuenta al cuerpo, la mente y el espíritu en el individuo, la cultura y la naturaleza. En otras palabras, la empresa consciente tiene presente la manera en que las distintas formas de conciencia operan en los Tres Grandes mundos: individuo, cultura y naturaleza. Específicamente, esto significa que para lograr el liderazgo integral de una empresa es necesario utilizar las herramientas que permiten recorrer con destreza los ámbitos de la individualidad, la cultura y el planeta.

En consecuencia, no es sorprendente que las teorías de gestión empresarial se dividan en tres grandes categorías, que corresponden a los Tres Grandes escenarios: las que se concentran en la motivación individual, las que hacen hincapié en la cultura y los valores corporativos y las que ponen el énfasis en sistemas objetivos externos, diagramas de flujo y controles de calidad. **El liderazgo del empresario integral** debería utilizar las herramientas que provee cada una de ellas, de una manera coordinada e integrada que permita optimizar los resultados. De lo contrario, tendrá que contentarse con resultados modestos.

Por ejemplo, el liderazgo empresario integral debería utilizar la teoría de sistemas para comprender los modelos dinámicos del mundo exterior. Autores como Peter Senge, Meg

³⁴ Fredy Kofman, **La Empresa Consciente**, 26.10.2012, Penguin Random House Editorial Argentina.

Wheatley y Michael C. Jackson, entre muchos otros, han difundido el enfoque de sistemas aplicado a la empresa. Ese enfoque también es ampliamente utilizado para hacer el seguimiento de ciclos empresarios, como puede verse en el trabajo pionero de Clayton Christensen sobre tecnologías perturbadoras.

El liderazgo empresarial integral también debería utilizar las herramientas que ofrecen las formas de conciencia interior de los individuos, como la inteligencia emocional, un concepto que ha popularizado Daniel Goleman; las tipologías de Myers-Briggs, ya empleadas ampliamente en el *management*; y las herramientas de motivación personal que han desarrollado desde Tony Robbins hasta Franklin Covey. No obstante, el liderazgo empresarial integral no termina en el conocimiento del individuo y el mundo exterior. También implica conocer cabalmente la cultura corporativa, los valores compartidos y la motivación de la compañía. Todas las empresas tienen una cultura y todo indica que ciertas culturas corporativas son más efectivas para atravesar ciclos específicos del mundo de los negocios, como lo sugiere la valiosa investigación de Geoffrey Moore o las evidencias empíricas de Jim Collins. Ambas señalan la importancia prioritaria de los valores corporativos y los elementos inter-subjetivos en el éxito de

largo plazo, algo que el liderazgo integral debería tomar en cuenta si desea armonizar conscientemente esos valores y factores subjetivos con la máxima efectividad. En otras palabras, todas las grandes teorías sobre la administración y el liderazgo en la empresa — desde la teoría de sistemas, pasando por la inteligencia emocional, hasta el manejo de la cultura corporativa — que refieren a los Tres Grandes ámbitos inherentes a lo humano, tienen un lugar fundamental en un Modelo Integral de conciencia empresarial. Si bien en principio la idea puede parecer demasiado complicada, es innegable que un enfoque que no sea integrador está destinado al fracaso. En el mundo de hoy el costo de no adoptar ese tipo de enfoque es muy alto. El cuerpo, la mente y el espíritu —tanto como el individuo, la cultura y la naturaleza— están en todas partes, ejerciendo su influencia y delineando activamente los acontecimientos. Podemos elegir tenerlos en cuenta de manera consciente en cualquiera de nuestros emprendimientos o simular que ignoramos su existencia.”

En el contexto de cambio de paradigma global se deben tomar los lineamientos de dos importantes sabios de nuestra era **Jeremy Rifkin**³⁵ y **Robert Lanza** con La Teoría del

³⁵ La sociedad de coste marginal cero: el Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo (Paidós), de Jeremy Rifkin, 9 de septiembre de 2014. Internet: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/09/05/actualidad/1409938985_426506.html, última visita: 04/04/2017, 20:45 hrs.

Biocentrismo ³⁶, se cree desde la visión del autor de esta tesis que al menos los próximos 200 a 300 años de este planeta estaremos influenciados por el sistema procomún colaborativo y una nueva visión científico filosófica de Biocentrismo.

Desde la Perspectiva Económica:

- Incorporar la visión de la solución a la desigualdad de **Thomas Piketty**, El Capital del Siglo XXI.
- La Era de la Abundancia de **Peter Diamandis**
- Desde Chile, los aportes de **Rodrigo Jordán** para la reducción de la pobreza y los aportes del economista **Manfred Max Neef**

La Influencia de la Prospectiva como ciencia será abordada más extensamente en el desarrollo de la tesis.

Referencia: <http://planetadelibrosmexico.com/procomun-colaborativo-el-sistema-economico-que-llego-para-derrocar-al-capitalismo>
Referencia 2: <http://www.thezeromarginalcostsociety.com/>

36 Robert Lanza, Teoría del Biocentrismo <http://www.robertlanza.com/biocentrism-how-life-and-consciousness-are-the-keys-to-understanding-the-true-nature-of-the-universe/>

5.4.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis se define como actividad intelectual con orientación fundamental o básica, cuyo objeto es realizar un Modelo Teórico que dé solución al Problema que se presenta. La investigación en curso presenta una investigación fundamental para adquirir nuevos conocimientos acerca del problema principal orientada a dar solución a lo planteado. Un diseño *no experimental*, entendiéndose este como el estudio de los hechos tal cual como ocurren en la realidad, con una nula manipulación de las variables, no fragmentando el objeto de estudio.

Lo que se busca a través de esta investigación es identificar la situación real de las organizaciones empresariales privadas o mixtas en cuanto el desarrollo de sus objetivos en el contexto nacional de los últimos años, de manera tal de poder crear un modelo que presenta un cambio en la dirección para llegar a objetivos “superiores” más allá de lo económico y financiero, para así llegar a cambios en los distintos niveles tanto, directivos, tácticos y operativos, cambios estructurales, organizacionales y de política empresarial en el contexto económico productivo de Chile.

Se presenta un *enfoque base de investigación*, ya que se busca trabajar a través de un enfoque cualitativo la información, tanto en su recolección, análisis y conclusiones posteriores. El nivel a alcanzar es meramente teórico, de sistemización y de exposición del modelo con el fin de lograr nuevos conocimientos, sin llegar a la comprobación experimental o práctica. Dejando la inquietud a aquellos que deseen probar lo presentado en el trabajo de tesis. Se aplicaran procedimientos científicos para llegar al modelo teórico del presente trabajo. En síntesis es un trabajo teórico no experimental emprendido principalmente para adquirir nuevos conocimientos a partir de teorías ya presentadas, fenómenos y hechos observables, no hay finalidad de ninguna aplicación en particular.

En cuanto al grado de profundidad con la que se trabajara, se utilizaran **técnicas de investigación descriptiva y exploratoria**.

Cuando se habla de investigación descriptiva nos referimos a poder caracterizar un fenómeno, estudiando como ocurre su desarrollo, factores y consecuencias. Básicamente se trabaja respondiendo 6 (seis) incógnitas:

- 1.- ¿Qué es el fenómeno que se está estudiando?
- 2.- ¿Cómo es el fenómeno en estudio? En relación a sus propiedades.
- 3.- ¿Dónde está ubicado el fenómeno (lugar)?
- 4.- ¿De qué está hecho, de que se compone el fenómeno estudiado?

5.- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas?

6.- ¿Cuánto fenómenos ocurren a la vez?

Una vez que se obtiene la respuesta a las incógnitas nombradas – a través de recolección de información de carácter mixto y estudios de carácter de desarrollo y correlación- se podrá realizar una relación del fenómeno estudiado con otra variable, la cual puede ser su causante, generando así hipótesis de trabajo, apuntando a si la dirección de la investigación a un problema específico, buscando nuevos datos; pasando de esta manera a generar una investigación explorativa del caso.

El alcance del estudio será longitudinal, ya que se investigara un fenómeno en desarrollo, analizando su tendencia, generando estados del arte para el mismo fenómeno en cuestión, ya que por su naturaleza es que no se encuentran muchos estudios a la fecha, en relación a la temática central de concentración de organizaciones en Chile solamente persiguiendo objetivos financieros.

5.4.3 DESCRIPCIÓN DE POBLACIÓN EN ESTUDIO

El universo en estudio serán todas aquellas Organizaciones privadas o mixtas con fines de lucro que se encuentren dentro de la región de Coquimbo y estén ligadas a las definiciones y políticas del desarrollo de turismo sostenible.

5.4.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio presenta una clasificación en área de conocimiento dual; descriptivo y exploratorio.

Por un lado la investigación se clasifica como descriptiva, ya que busca realizar una radiografía del fenómeno en cuestión, identificando, en nuestro caso, las empresas con fines de lucro en Chile y la situación actual del desarrollo de su objetivo principal.

Y por otro lado se clasifica como exploratoria ya que el mismo estudio presenta un estado del arte básico en comparación con otros temas de estudios, siendo este un tema virgen en cuanto a estudios e investigación realizados a través del tiempo, ya que estaríamos conjugando el objetivo principal de las empresas con fines de lucro y como cambiar el enfoque para alcanzar resultados que beneficien de mejor forma a la sociedad chilena.

En tanto, en el área de tiempo se clasifica como investigación diacrónica y retrospectiva.

Al ser una investigación marcada por un periodo de tiempo, se clasifica automáticamente como diacrónica (cohorte 2010 – 2017); y por lo mismo se clasifica a su vez como retrospectiva ya que se están utilizando elementos de periodos anteriores, pasado.

Las herramientas utilizadas para obtener información son de naturaleza documental que permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. Observación Indirecta ya que se entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Observación no Participante ya que se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Sera estructurada ya se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, por lo cual se observación sistemática. Es Individual ya que la realiza una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual ya que entra en contacto directo con el objeto de estudio, para posteriormente realizar los análisis correspondientes de las fuentes. Esta técnica empírica utilizara herramientas cualitativas, de acuerdo la necesidad del objeto en estudio descrito en esta tesis

5.4.5 CARACTERIZACIÓN DE INSTRUMENTOS

Serán instrumentos y herramientas de carácter cualitativo para la construcción de un Modelo teórico

La construcción de un modelo teórico pertinente a la lógica del objeto ³⁷

Si la realidad social se caracteriza por la complejidad de su aprehensión (debido a la presencia e interacción simultánea o sucesiva de numerosas relaciones entre agentes, contextos societales y estructuras sociales), la perspectiva dialéctico/construccionista ofrece una mirada y una práctica distintas. Así se precia de pensar aquel entramado por vía de instrumentos cognitivos potentes que ofrecen oportunidades y presentan nuevos desafíos.

Esta tarea por demás ardua, no se alcanza con discursos y buenas intenciones, sino a través de una serie de prácticas reflexivas orientadas fundamentalmente a la superación de falsas parejas de la ciencia del conocimiento y de concepciones que confunden la complejidad para

³⁷ Fernando Becerra Artieda, **Construcción de un modelo teórico**, [Internet] <http://papeles.tecnologiaycultura.com.ar/la-construccion-de-un-modelo-teorico-pertinente-a-la-logica-del-objeto/>, último acceso, 07.09.2017.

aprehender como humanidad del planeta desde el ser. Y entre aquellas, podrían mencionarse las involucradas en la construcción de Modelos Teóricos (en adelante MT).

MT aún puede considerarse **una herramienta** de imaginación creadora que permita dar cuenta de hechos sociales históricamente situados en el marco de la creación de la teoría específica del objeto específico. De aquí el surgimiento del concepto de **Modelo Teórico Pertinente a la Lógica del Objeto** (MTPLO).

Aproximación a la noción de modelo teórico

El MT es el producto de un proceso de modelización del objeto de investigación, y por lo tanto, un experimento mental. De esta manera, una vez elaborado llevará las marcas de la primera táctica -edificada sobre las apuestas epistémicas y metodológicas de la lógica dialéctico/construccionista y de los principios reconocidos en los modelos teóricos. En este sentido, sobre ambos pilares se construye, “más científica” del objeto, con un creciente nivel de complejidad.

Pero más allá de estas generalidades ¿por qué debería aceptarse el MT como herramienta de conocimiento? Porque sobre sus principios de construcción se elevan toda una serie de obligaciones cognitivas, a saber: **i) rompe con los empirismos ingenuo y sofisticado, a la vez que exige una postura activa y sistemática del conocimiento; ii) goza de una flexibilidad propia de los criterios epistemo-metodológicos de las propuestas dialécticas; iii) permite la incorporación de las percepciones sobre el conocimiento, la historia y las prácticas de los sujetos sociales y de la realidad social coincidentes con la perspectiva construccionista/dialéctica; iv) favorece la aplicación del concepto de totalidad, recuperado en su sentido epistémico v) no escinde el sistema de decisiones simultáneamente teórico y empírico de la práctica investigativa, y vi) incorpora una noción de explicación alejada del hipotético-deductivismo, y próxima a las corrientes interesadas en la reconstrucción de la teoría específica del objeto específico. En este sentido, MT se presenta como un instrumento de ruptura y a la vez de construcción.**

En su uso corriente, el MT proporciona el sustituto de una experimentación a menudo imposible en los hechos y, simultáneamente brinda el medio de confrontar con la realidad las consecuencias que esta experimenta. “el objetivo es construir un modelo, estudiar sus propiedades y las diferentes maneras en que reacciona en el laboratorio, para aplicar seguidamente esas observaciones a la interpretación de lo que sucede empíricamente”

El uso de modelos en las ciencias sociales podría llegar a ser muy útil, especialmente ante la imposibilidad de manipular “físicamente” variables. Pero a condición de “no emplear

sinónimos de este término que den a entender que el modelo pueda ser, otra cosa, que una copia (representación) que actúa como pleonasma (redundancia) con lo real” . En términos más claros, es posible utilizar la noción de modelo más utilizada en la actualidad de las ciencias sociales que refiere a: i) ser teórico-hipotéticos; ii) susceptibles de matematización o de algún grado de formalización; iii) representativos de la realidad; iv) formulados con la intención de estudio e investigación. El cuarto criterio, como función lógico-matemática, es la que en opinión de Castells permite recuperar todas las bondades del uso de los modelos en las ciencias sociales. En este caso, sería un uso formalista, porque no se ajusta a los criterios de la comprobación empírica.

La apuesta es fuerte, fundamentalmente porque el MT no se pretende como prueba, sino como instancia de creatividad (inscrita en el contexto de descubrimiento). Sin embargo, existe una razón más para optar por el concepto de MT al trabajar sobre fenómenos específicos desde una mirada epistémica: fomenta el surgimiento de una teoría del objeto. Esta manera de apreciar la noción permite pensar en la articulación con la noción de teoría singular del objeto (Bourdieu). Teoría específica -que luego poder ser puesta a prueba sistemáticamente, con los instrumentos probados y aprobados por la ciencia, a partir de un caso empírico- que permite la reconfiguración de la noción de MT por la de MTPLO.

Estas ideas, además, encuentra amistad con la noción de generación de teoría, tal como fue propuesta por los sociólogos cualitativistas Glaser, Strauss y Corbin. En este sentido, las tradiciones teóricas existentes, en lugar de pensarse únicos parámetros válidos son utilizadas como instrumentos para la creación de teoría. Esta teoría del objeto (tomado como caso particular de lo universal, como dice Bourdieu) no parte de ninguna otra aceptada a priori (idea desarrollada en el movimiento de ruptura): Todas son puestas en duda, por lo tanto no hay hipótesis explicativa ni deducción a partir del marco teórico ni operacionalización al estilo lazarsfeldiano (La teoría de los efectos limitados) . A decir verdad es el uso de la teoría como instrumento, en su función lógica y para la generación y verificación de teoría propia del objeto.

En este contexto, el MTPLO permite simultáneamente -como sostiene Bourdieu- sumergirse por completo en la particularidad del caso estudiado sin ahogarse en los detalles (como lo hace la ideología empirista), y cumplir con el propósito de la generalización “que es el fin de toda ciencia” sin ahogarse en construcciones formales y vacuas, sino “a través de conceptualizar el caso particular, consistente en concebirlo realmente como tal” (Bourdieu

1995:174). De forma tal que se constituye en un recurso más potente que el propuesto por las nociones de “Marco Teórico” y/o “Marco Referencial”.

¿Por qué el concepto de modelo es superior a su par de Marco Teórico? Porque al tener que brindar una representación de sus características, de su lógica de funcionamiento (que puede describir y predecir), respeta la naturaleza de los fenómenos sociales y no subordina la construcción del objeto al normativismo epistémico popperiano. Desde Popper el marco teórico funciona como teoría (y por lo tanto, como sistema de leyes a modo de ley de cobertura, y las consecuencias observacionales (susceptibles de confrontarse con la experiencia) como producto de la aplicación de los procedimientos inferidos deductivamente de las hipótesis contenidas en aquel marco teórico.

El marco teórico refiere a la elaboración conceptual previa de un sistema de referencias categoriales, realizado previo al análisis concreto del objeto (que implica la cerrazón teórica y la sobrevaloración de la explicación sobre la aprehensión), el marco teórico “condiciona los interrogantes o preguntas que se formulan porque el contexto general en el que tiene sentido interesarse por algo o avanzar en determinada dirección”, esta manera -y aunque diferenciada del empirismo inductivo- se convierte en una operación totalmente ligada al modelo hipotético-deductivo de explicación que (de acuerdo a las críticas vistas en Garcia) es tautológico y formalista. Trabajo que aquí comienza con la duda radical y la problematización.

De esta manera alcanzamos la elaboración de la primera teoría del objeto (1er modelo teórico), modelo que recibirá todas las caracterizaciones que generalmente se le otorgan (como dice Bourdieu) a la teoría: describir, explicar y predecir, y que será puesta a prueba en el próximo movimiento lógico del investigador. Este modelo, no es igual a la realidad (isomorfismo) sino que solidaridad con la noción de totalidad sólo se reconstruyen los aspectos y relaciones determinantes.

Pero el MTPLO, gracias al proceso de modelización, resignifica otras instancias que la metodología tradicional ha identificado con fines analíticos, y al hacerlo fracturado el proceso real. Es el caso de la noción de elaboración del diseño de investigación. Sin embargo, aquí se propone una táctica flexible y emergente (la de los artefactos de producción y análisis de información). La aprehensión del objeto no debe reducirse a un solo tipo de tecnología: las estrategias múltiples o multimétodo permiten pensar mejor el objeto. Cada una de las tecnologías sometidas a sus propios criterios de coherencia darán finalmente la verificación total del modelo y simultáneamente la lógica del objeto.

De esta manera, el MTPLO favorece la práctica investigativa al a) facilitar el “uso epistemológico” de los conceptos (vs. “uso teórico” en el sentido positivista); b) permitir la incorporación de la imaginación creativa (elementos ficcionales) para dar cuenta de campos de observación que la teoría acumulada no describe; c) favorecer el reconocimiento del juego de interrelaciones en las cuales está inserto (campo); d) disminuye la presencia de la perspectiva hipotético-deductiva, donde el marco teórico se convierte en la hipótesis; e) salvar la ambigüedad existencial de los recursos denominados Marco Teórico y Marco Referencial; f) articular en un mismo movimiento la “reflexión epistemológica” (en el sentido de apuestas ontológicas, teóricas, metodológicas y técnicas) y el movimiento de la realidad social (su historicidad y las transformaciones que ha evidenciado); g) mostrarse dispuesta a someterse a un proceso de “puesta a prueba”, del tipo “todo o nada”, sin que las posibles contradicciones con la base empírica queden atadas a hipótesis de segundo nivel vinculadas a los instrumentos, a la operacionalización de las variables, a las debilidades de las técnicas de análisis, como sostienen Lakatos y también Popper.

En síntesis, ha sido posible mostrar que la noción de Modelo Teórico Pertinente al Objeto se abre a la **heterocliticidad, multiformidad e historicidad del objeto**.

Elementos del MTPLO

El MTPLO en tanto instrumento que facilita la creación de teoría específica consta de una serie de elementos. Tras los pasos de David Willer en su texto *La sociología científica* (1977) podrían identificarse los siguientes: i) conceptos “referidos” a hechos sociales sucedidos; ii) relaciones entre estos conceptos; iii) un principio racional (la explicación), y iv) un mecanismo (la lógica del objeto) que muestra el funcionamiento y los procesos.

Pero además, cada uno de ellos implica considerar -como fue enunciado con anterioridad- que el MTPLO se encuentra atravesado por un conjunto de reflexiones epistemometodológicas sobre la realidad social, los agentes y sus prácticas sociales, el conocimiento y la producción de investigación científica. Ahora bien: una vez revisadas estas nociones es posible considerar la piedra angular del MTPLO: su carácter isomórfico respecto a la realidad. De acuerdo a Willer, los conceptos constituyen un elemento central del MTPLO. Por lo tanto, se presentan las primeras consideraciones que obligan a plantear las relaciones entre “la facticidad” (realidad empírica) y el discurso (categorías/conceptos). Las facticidades no existen fuera del discurso, por lo tanto aquellas han sido matriciadas por la teoría, sea desde la misma delimitación, sus peculiaridades, etc. En este sentido -tal como se leerá en los

parágrafos siguientes- las disponibilidades teóricas serían aquellas analizadas durante la táctica de ruptura con la doxa académica.

Al pretender “decir lo real” las diferentes teorías (sean dominantes, emergentes, decadentes) simultáneamente descubren/construyen, describen/prescriben. La multiplicidad de propuestas dificulta la elección de los conceptos y categorías, situación que genera una nueva problemática: ¿cuáles conceptos y/o categorías elegir? Y entre las alternativas podrían utilizarse aquellas que referencian:

a) Objetos nombrados por los aquellos discursos teóricos: Desde esta propuesta se recuperan aquellos conceptos analizados epistemológicamente: la ruptura exige una “teoría” para la recuperación de conceptos y categorías, y sólo podrán pertenecer al grupo de los posibles. Si han superado la prueba de la articulación (Zemelman, 1992a).

b) Objetos que han sido nombrados en forma “imprecisa”: Tras el análisis epistemológico, muy posiblemente el investigador deba crear conceptos para hechos históricos conceptualizados en forma imprecisa o vaga, o que requieren una redefinición para un uso pertinente.

c) Objetos que no han sido nombrados por aquellos discursos porque no han sido descubiertos/construidos: Finalmente, hechos que aparecen en el horizonte de la ciencia gracias al esfuerzo de imaginación científica realizado durante el armado del MTPLO. En este momento del proceso de creación se pueden hipotetizar existencias, y por ende, sus relaciones con otros, gracias a los vacíos que emergen a la hora de elaborar la lógica del modelo (relacionar con el ítem desarrollado en “¿Cómo armar un MTPLO?”).

En líneas anteriores, y desde una perspectiva dialéctico/construccionista, estos elementos implican otras reflexiones epistemo-metodológicas sobre la realidad social. Y es que esta mirada obliga a pensarla a partir de los siguientes supuestos: i) Dinámica: la realidad se concibe en movimiento, en permanente transformación por la dialéctica estructuras y sujetos; ii) Multidimensional: Estructurada según campos sociales (económico, social, político y cultural), cada uno regido por lógicas propias, pero también regidos por principios comunes, iii) Multinivel: realidad caracterizada por diferentes niveles, de los que dan cuenta los conceptos, desde un grado de abstracción mayor a un grado de mayor de empiricidad[16]; iv) Multiespacial: involucra diferentes espacios societales, como por ejemplo, las relaciones

micro-macro; v) Multitemporal: permite pensar en una realidad de diferentes temporalidades; vi) Significativamente estructurada. articulada por marcos conceptuales, unidades de sentido, y jerárquicamente; vii) direccionable: surge a partir de la idea de la construcción social de la realidad social.

De estos supuestos, uno de ellos requiere de una atención particular. Al sostener que la realidad social puede ser caracterizada por la articulación de diferentes niveles de abstracción, la apropiación racional -en la medida en que se interesa por la conexión con lo real empírico [niveles de empiricidad]- invita a la discusión sobre la relación entre conceptos abstractos y concretos. La “metodología tradicional” se ha preocupado con tanto énfasis en su mecánica que ha desarrollado un dispositivo conocido como proceso de operacionalización. En la escuela “lazarsfeldiana” (amparada en el desarrollo epistemológico de Popper) se parte de conceptos y por vía de la deducción lógica o el juicio de pares, se pasa a niveles sucesivamente “más empíricos” en la búsqueda de “consecuencias observacionales” (también llamados indicadores) que deberán ser contrastadas con la realidad. Y sus mentores y divulgadores han trabajado con el ahínco suficiente -a través de manuales, cursos de perfeccionamiento y otras tácticas de disciplinamiento como programas de financiamiento- que pareciera sumamente difícil -y por qué no, herético- pretender salir del esquema organizado por autores del talante de Karl Popper, Paul Lazarsfeld, Hubert Blalock y Johan Galtung, entre otros.

Sin embargo, la concepción dialéctico/construccionista (crítica del proceso de operacionalización propuesto por el neopositivismo) inicia un proceso de resignificación del proceso abstracto/concreto -amén del uso de la etiqueta “indicador”- desde una mirada de proceso mediado socio-históricamente, y por lo tanto, el mismo síntesis de múltiples determinaciones. En este sentido el concepto de pertinencia resulta crucial, en tanto pueda ser reconstruido en su historicidad. Por lo tanto, el indicador no se deduce de la teoría escrita y canonizada, sino que se reconstruye observando con sentido etnográfico el fenómeno en su mismo acontecer. Bourdieu señala que estos datos (confundidos habitualmente con “lo concreto”) son “en realidad producto de un formidable trabajo de abstracción” (la abstracción es síntesis de múltiples determinaciones) -lo cual sucede invariablemente, puesto que lo dado siempre es construido-, pero que en este caso se trata de una abstracción que se desconoce como tal” (Bourdieu, 1995).

En este sentido, Garza Toledo sostiene que los indicadores son conceptos de un grado de abstracción menor al de las categorías utilizadas en la reconstrucción (“más cercanas a lo

fenoménico”), pero que constituyen síntesis de más (otras) determinaciones que las pretendidas captar por el concepto. Por tanto, la relación concepto-indicador no puede ser en la perspectiva reconstructiva de tipo deductivo, sino también el resultado de una reconstrucción del indicador. “Para mostrar la pertinencia de un indicador con respecto a un concepto es necesario plantear la ecuación de transformación del concepto al indicador. Es decir: una reconstrucción que muestre la intervención de otras determinaciones y que haga posible el análisis de la jerarquía entre ellas” (Garza Toledo, 1988:162). Posibilidad que sólo podría alcanzarse inmiscuyéndose y observando de cerca, registrando (obsesivamente) y con la intención de detectar sus modos de existencia y actualización.

Esta perspectiva resitúa al indicador entre las tramas históricas y los procesos de significación, habilitando la incorporación del concepto estructural-semiológico de pertinencia. Sentido que inscribe en el indicador la historia social del objeto a construir y simultáneamente lo aleja de las elaboraciones derivadas (vía deducción) de la teoría existente (prevaliente y/o dominante) o de los criterios de autoridad (juicio de pares). De esta forma, la conexión con lo real (la empiria) no es de correspondencia, sino que está referida a campos articulados de posibilidades y de significación.

Otro de los aspectos claves que un MTPLO debe incorporar como movimientos previos, es el reconocimiento de los accesos al campo y la relación con informantes-clave y “gatekeepers”(porteros). Dimensiones revalorizadas por la investigación cualitativa, pero que desde la perspectiva abordada en este texto son imaginada como parte de un sistema de decisiones vitales. Incluso con la jerarquía suficiente como para modificar y/o redefinir los movimientos y las técnicas productora de datos y potenciadoras de la construcción de conocimiento.

Finalmente, y dado el camino que la ciencia occidental ha tomado desde hace algunos siglos, la confrontación empírica requiere de artefactos constructores de datos.[20] Esta presentación inspira una “reflexión epistemológica” decisiva: a la hora de decidir qué modalidades de acceso deberían utilizarse, sería oportuno reflexionar sobre cuestiones del tipo: qué filosofía de la acción sustentan, qué grado de intrusividad y reactividad “aceptable” que generan en las unidades de observación previstas, entre otras. Reflexión que ayuda a construir un objeto y no destruirlo en su unidad.

Ya gozan de cierta popularidad la tesis de Bachelard según la cual los instrumentos científicos son teorías materializadas. Y Bourdieu señala en toda su obra, que una mala elección de los instrumentos puede destruir el objeto que se pretende construir. Por tal motivo, no constituyen

una instancia diferente o aleatoria del proceso de construcción teórica del objeto (“cualquier instrumento de producción y análisis da lo mismo”), sino constitutiva del mismo objeto. Es decir, que antes de determinar que tipo de artefactos se deberá utilizar (simultáneamente al análisis de su posibilidad) sería necesario determinar durante la construcción del objeto cuáles son las condiciones necesarias que no “violentan” la naturaleza del objeto. Es decir: hace falta una reflexión epistemológica de las tecnologías de producción y análisis de datos, sean ellas centradas en procesos sociosemióticos (análisis cualitativos) o socio-estadísticos (análisis cuantitativos).

Por tal motivo, durante la elaboración del MTPLO sería importante imaginar los efectos que sobre la construcción del objeto, tiene el conjunto de instrumentos percibidos como posibles de aplicación. Habilitados para indagar en propiedades y magnitudes de las diferentes de los diferentes rasgos empíricos. Heteróclita, multiforme, pero también un fenómeno único, que debe ser analizado -parafraseando a Mauss- como un objeto total.

En tal sentido, un párrafo aparte merecen las apuestas a las técnicas de triangulación. Desde la posición sustentada en este texto, la noción de triangulación destruye el objeto de investigación, a pesar de que en encendidos discursos sus defensores expliciten lo contrario. Desde la mirada dialéctico/construccionista los objetos no son “cuantitativos” o “cualitativos”. El objeto se manifiesta como unidad, y de acuerdo a los principios de su reconstrucción, en determinadas instancias serán necesarias unas, otras o ambas tecnologías de producción y análisis de datos en aplicación simultánea o sucesiva. Tecnologías expresamente construidas para fabricar datos complementarios, de apoyo mutuo. Acordes con las exigencias resultantes de la interacción en el marco de la práctica investigativa. La oposición “cuanti/cuali” es de larga data en las ciencias sociales (Forni, 1996), y en la actualidad la disputa ha quedado adormecida por la aparición de estrategias de conciliación e integración, aunque estos aires de renovación no han aumentado el número de estudios imaginados fuera de aquella lógica disyuntiva.[21] Finalmente la producción de datos partir de tecnologías de aplicación múltiples aplicadas sucesiva o simultáneamente.

Entonces, formulada esta salvedad epistemo-metodológica, podrían señalarse que entre el menú a disposición del delineamiento del MTPLO podría recurrirse a las siguientes tecnologías (Valles, 1997; Cea D’Ancona, 1996): i) plantillas de análisis de documentos materializados en diferentes soportes (escritos, visuales y orales), ii) cuestionarios elaborados según la interacción encuestados/encuestado (desde los administrados a los

auto-administrados), iii) protocolos de observación (desde la observación simple a la investigación acción-participativa) y iv) guías para conversaciones y narraciones (por ejemplo, entrevistas, biografías, grupos de discusión, etc.).

En un nuevo movimiento por aprehender el objeto, el investigador imagina la tecnología de análisis de los datos construidos, sean estadísticos o cualitativos. Si bien en un corte temporal el desarrollo de este procedimiento es posterior a la producción de los artefactos, lo cierto es que la imaginación de los primeros comienza con la misma construcción del MTPLO. Porque la elección de las modalidades depende de una nueva reflexión epistemológica en tanto no todas las tecnologías de análisis de datos responden a los mismos principios de construcción del objeto. Por eso, también aquí, es fundamental un análisis que refiera a la concepción de la realidad social, la filosofía de la acción, etc. se muestra como necesaria.

Asimismo, la aplicación sucesiva o simultánea -si correspondiese- de artefactos de producción de datos cuantitativos o cualitativos obliga ya durante la construcción del MTPLO, a pensar en su articulación. En este sentido, y el Análisis de Correspondencia (AC) constituye una posibilidad que responde a los principios de la construcción según la lógica de investigación de corte dialéctico/construccionista.

Estas problemáticas, apenas esbozadas, se incorporan al MTPLO como una serie de decisiones que de forma espiriforme “van cerrando” el trabajo de laboratorio. Decisiones que la metodología tradicional ha involucrado -de manera segmentada- bajo el concepto de diseño de la investigación.[23] Sin embargo, en la propuesta dialéctico/construccionista, el diseño ha comenzado en el mismo momento en que se someten a crítica los discursos establecidos y bien podría sustituirse por el concepto “construcción científica del objeto”.

En el marco de una aprehensión acorde a principios dialéctico y construccionistas, la estrategia de la construcción del MTPLO obliga a una serie de decisiones proyectados en base a la información disponible, pero simultáneamente, sometido a la emergencia, y por lo tanto de carácter flexible. Es decir: sujeto a posibles modificaciones surgidas a propósito de transformaciones de las propiedades del objeto (el mismo efecto de la investigación, por ejemplo) o por el descubrimiento de otras características y relaciones no imaginadas oportunamente. De esta manera, los lineamientos proyectados no son impuestos por el investigador ante sus exclusivas condiciones de producción (objetivos, tiempo disponible, recursos humanos y materiales, acceso a las fuentes, etc.), sino que surgen mediados por un proceso de reflexión simultáneamente histórico y lógico (epistemo-teórico) a partir de la interacción con el objeto.

A esta altura de la presentación es oportuno señalar que esta mirada sobre la investigación social crítica otros conceptos fuertes de la metodología tradicional, como son “validez del diseño” y “validez y confiabilidad de los instrumentos” de producción de datos (Cea D’Ancona, Baranger). Y los sustituye por los de coherencia y consistencia del MTPLO que si bien aparecen como autosuficientes (y por lo tanto, formalistas), se sostienen desde la construcción de esta primera imagen modélica -realizada fundamentalmente en gabinete- que exige todo un trabajo de indagación (una primera verificación) apoyado por la combinación creativa de las tácticas cognitivas fundamentales (comparación, analogía, modelización abductiva).[26] El primer producto de esta aproximación progresiva/regresiva ha sido un concreto pensado que debería aparecer como coherente, consistente y adecuadamente referencial (Elliot, 1998).

Esas “indicaciones” imprevistas al inicio del trabajo, de haberse ignorado hubieran impuesto por omisión, decisiones no-pertinentes y contradictorias respecto del objeto. En especial, cuando la apuesta general de la investigación puntúa la construcción de teoría específica del objeto, una teoría de lo singular.

En este momento de la práctica investigativa, el objeto sufre su “primera verificación”. Sin embargo, a los efectos de no caer una suerte de renovado formalismo, el modelo teórico pertinente será “puesto a prueba”, en una lucha en todo teórica y empírica. Confrontación contra los hechos cuyos resultados se conseguirán en la segunda estrategia La reconstrucción de la teoría del objeto.

¿Cómo construir un MTPLO?

Resulta lamentable, pero el problema de la construcción del objeto vía modelos, no se resuelve de ni de plumazo ni por recurso a un “golpe de estado teórico”. Es un trabajo tedioso, nada romántico y por momentos, desesperante. Arqueológico, diría Foucault. O robándole melodías a Nietzsche: es meticoloso y gris.

Quizás la senda hacia un MTPLO sea la utilización combinada de los principios de la lógica dialéctica/construccionista y las herramientas de la abstracción. Ambas, combinadas creativamente y aplicadas de forma consecuente, sistemática y solidaria, a los efectos de comprender esa realidad desdibujada por el sentido común o desfasada respecto de los discursos académicos circulantes.

Sin embargo, antes de avanzar en el detalle de la construcción del MTPLO es oportuno señalar que los párrafos siguientes mostrarán una y otra vez la tensión entre enunciados informativos y analogías facilitadoras de la aprehensión. Y en este marco, un buen comienzo

-aunque desconcertante por cierto- sería indicar que la construcción del modelo no está determinada por reglas lógicas, aunque estas sean necesarias para organizar la información disponible. Y que no es posible fijar un manual de procedimientos que determine el desarrollo imaginativo de modelo en tanto lógica del descubrimiento (en los términos del neopositivismo). En cambio, sí es posible sostener que su construcción depende de ciertos prerequisites (Willer, 1977:60).

Un conocimiento amplio de los fenómenos

El primero -y quizás el más importante- se refiere a un conocimiento amplio de los fenómenos a aprehender. Búsqueda que no impone un registro elevado de observaciones, pues la acumulación frenética no contribuye significativamente al descubrimiento, función básica del modelo. Tampoco lo será el establecimiento formal de mediciones, tal hiperformalización sería prematura. En términos de Willer (1977:60), “el tipo de saber necesario es de un carácter elemental; no se trata de conocer hallazgos que ya fueron abstraídos, sino de conocer los fenómenos en su forma más primitiva”. En síntesis: enunciados descriptivos, morfológicos -en términos de Zemelman- alejados de todo análisis y proceso interpretativo realizados desde las tradiciones teóricas existentes.[28]

De esta manera, el conjunto de conceptos que constituyen el modelo se refieren únicamente a una parte, no a la totalidad de los fenómenos a los cuales el modelo está destinado a representar. Willer (1977:46) sostiene que “los modelos no son exhaustivos ni describen todos los aspectos de los fenómenos (...) En este sentido, el modelo abstrae sólo aquellas porciones de los fenómenos a la que suministra conceptos. Se omite todo el resto, inexplicable mediante ese modelo. Ese proceso de abstracción de algunos fenómenos y olvido de otros no es casual, sino que implica un método, determinado por la forma y el propósito del modelo”.

A los efectos de una clara ejemplificación, imaginemos que el modelo es algo así como la hoja de ruta del trotamundos, quien con anticipación prepara su viaje, pero que también es capaz -una vez iniciado el camino y en función de lo nuevo, lo desconocido, etc.- de reconducir y recrear su itinerario inicial y volver a armar su patrón.[29] Y en tal marco, se procura de conocimientos para la organización de la travesía: obtiene informaciones (los “hechos empíricos”) de aquí y de allá. Y del más allá, si es posible. Recurre a los propios conocimientos (experiencia personales de viajes anteriores), a notas periodísticas y demás documentos elaborados por otros y puestos en circulación (datos secundarios en términos

de la práctica de la investigación científica), a entrevistas con informantes calificados por su experticia, etc. Una vez obtenida este conjunto amplio de conocimientos de diversas fuentes, el trotamundos organiza la ruta, su plan. El ejemplo pretende mostrar que para la construcción del MTPLO pueden (y deben) mobilizarse todas las informaciones disponibles que permitirán a posteriori alcanzar un sistema coherente de conceptos y de relaciones entre conceptos. Este conjunto amplio de conocimientos surge a partir de una serie de operaciones cognitivas sistemáticamente reflexionadas, tales como la observación, la comparación y la recuperación de representaciones sociales de variada naturaleza. Sin embargo, ninguno de los elementos integrantes de aquel conjunto será aceptado en “su verdad”, sino en su calidad de discursos circulantes, creadores de imágenes y estructurantes de sentidos. Decisión que esconde un principio de método: no existe ninguna descripción verdadera y única. De última, cada vez que el trotamundos organiza un viaje recoge diferentes visiones y versiones de los lugares a visitar, mirar, fotografiar y detenerse a comprar.

Entonces, en su calidad de relatos nativos, deberían mobilizarse en primer término -en virtud de la potencia sobre la vida cotidiana – los frutos de las apuestas de los investigadores. El relato del académico -más allá del encuadre lógico y de sus excepcionales condiciones de producción- será considerado un discurso más. Un discurso sin privilegios. Razones abundan, pero dos serán suficientes para demostrar que en este movimiento creativo los títulos nobiliarios atentan contra el progreso de la ciencia social.

En primer lugar, el discurso académico -puesto en circulación pública en papers, artículos periodísticos, revistas especializadas, conferencias, etc.-, se encuentra inserto en y sometido a las mismas reglas del juego que intenta sostener o redefinir. Una versión entre otras porque el propio académico tiene intereses, ha desarrollado una serie de estrategias, ha invertido capitales y ha debido incorporarse a un campo para cuyo ingreso ha tenido que demostrar competencia y legitimidad sobre el funcionamiento del mundo social. En segundo lugar, esta opción de método también encuentra sustento en aquello que ha sido denominado efecto de teoría. Un concepto que da cuenta de la relación entre la dinámica de la difusión de los conocimientos y las consecuencias sobre el mundo social. Un concepto que ilumina, y a la vez obliga a esfuerzos de vigilancia epistemológica, respecto al carácter reflexivo del conocimiento. Pues “a medida que progresa la ciencia social, y que progresa su divulgación, los sociólogos se encontrarán cada vez más -realizada en su objeto- con la ciencia social del pasado”.

De esta manera, al resituar los discursos académicos en esta trama, todo investigador obligado a apropiarse de las conquistas científicas del pasado, quedará mejor predispuesto a rebeliones contra las ataduras propiciadas por los padres fundadores y/o clásicos. Ataduras que el mismo campo científico -a través de agentes e instituciones- se encarga de reproducir cada vez que exhuma problemáticas, teorías y explicaciones, como si fueran vigentes y extrapolables. Por lo tanto, el esfuerzo de las líneas precedentes -como de la táctica de ruptura contra la doxa académica- está dirigido a promover hacedores de sus propios intereses y objetos y no agentes en marionetas de juegos ajenos.

Pero en el marco de los estudios científicos y académicos no sólo podrán buscarse informaciones relacionadas directamente al objeto de investigación. Una segunda apropiación del discurso académico se produciría vía comparación. Este abordaje -sin olvidar el principio del no privilegio- favorece procesos de objetivación, problematización y ruptura gracias a las posibilidades que ofrece la analogía en tanto modalidad de la razón que potencia el saber.

La analogía como operación de conocimiento ha sido rescatada en variadas oportunidades pues permite: i) constituirse como un formidable instrumento de construcción del objeto (y por ende de ruptura contra la sociología espontánea) y, simultáneamente, ii) soluciona el problema de la inducción (inductivismo de base empírica) y de la deducción (hipotético-deductivismo) para el establecimiento de hipótesis. Por ejemplo, un caso de aplicación de analogías al mundo policial lo brindan las series de protagonizadas por Sherlock Holmes y su ayudante Watson o, en la película “7 Pecados capitales”, cuando los detectives encarnados en George Foreman y Brad Pitt comienzan a entender la lógica del asesino serial cuando vinculan los hechos con escritos bíblicos.

En opinión de los lógicos, la analogía “constituye un razonamiento en el cual, sobre la base de la similitud de objetos en cuanto a ciertas propiedades y nexos, se extrae la conclusión de que también son similares en otras propiedades y nexos. Esta forma de pensamiento suele emplearse cuando el investigador, al comparar un fenómeno suficientemente investigado con otro que está siendo sometido a estudio, descubre su similitud en toda una serie de rasgos esenciales. Teniendo esto en cuenta, deduce que el objeto que está investigando se subordina a las regularidades propias del primer fenómeno. Esta suposición se funda en el hecho de que entre las propiedades inherentes a los objetos existen una conexión necesaria y una dependencia mutua, como consecuencia de lo cual la presencia de unas propiedades implica la existencia de otras” (Sheptulin, 1983:203). En términos similares se ha manifestado

Elí de Gortari (1969: 193) cuando sostuvo que “la inferencia por analogía es el tipo de razonamiento más corriente, común y, tal vez, el más útil (...) forma parte de nuestra manera de pensar. Continuamente estamos ejecutando inferencias por analogía para establecer posibles esquemas comunes de funcionamiento y construir metáforas explicativas. La analogía es uno de los procedimientos más fructuosos para la formulación de hipótesis plausibles que, luego pueden ser sometidas a la prueba de la inferencia, o bien pueden ser fundamentadas por razonamientos más estrictos. Por otra parte, la habilidad para descubrir analogías es muy valiosa para desarrollar la imaginación racional y hacer avanzar el conocimiento. Más todavía, en la mayoría de los casos la analogía constituye la primera de las etapas que se recorren en el camino que conduce al descubrimiento de lo desconocido, partiendo de lo conocido”.

En tanto, el lógico ruso Gorski (1968:233) señala que se llama razonamiento analógico “al que se efectúa cuando dos objetos tienen semejantes partes de sus caracteres y de ello se infiere que probablemente tienen semejantes los caracteres restantes, hallados ya en un objeto, pero todavía no en el otro. Las conclusiones por analogía, que constituirían el primer momento de la reconstrucción, la etapa de la creación del modelo, pertenece a las conclusiones de probabilidad. La analogía -dice Gorski- no tiene de por sí plena validez demostrativa, y las conclusiones obtenidas por esta vía necesitan ser comprobadas, y estas algunas veces resultan positivas y otras negativas. En realidad la analogía constituye uno de los grados más importantes del proceso del conocimiento científico. Ese grado, empero, nunca es definitivo, sino que ha de ser considerado más bien como una fase inicial de investigación. Por eso, la analogía adquiere sólo su importancia científica, cuando la ciencia partiendo de dicho grado de conocimiento y comprobándolo en la práctica, se eleva a un grado superior, al del conocimiento verdaderamente cierto”.

Ahora bien: si para ejecutar correctamente una inferencia por analogía es indispensable que se trate de objetos análogos y no de objetos similares, la pregunta obvia a los efectos de la construcción del MTPLO es: ¿cómo descubrir objetos análogos?. Quienes se han preocupado por las posibilidades de la analogía, han manifestado la necesidad de diferenciar objetos similares y objetos análogos. Los primeros serían aquellos que concuerdan en algunas de sus propiedades; mientras los objetos análogos concordarían en determinadas relaciones entre sus propiedades respectivas, aún cuando dichas propiedades sean

enteramente diferentes. Pero también serían análogos los elementos pertenecientes a objetos diferentes que tienen la misma posición y las mismas conexiones, aún cuando desempeñen funciones diferentes. E igualmente, aquellos que realizan la misma función en distintos objetos, aunque no tengan las mismas características estructurales o de funcionamiento. “En su significación general, la inferencia por analogía parte de una relación común entre ciertas propiedades de dos clases de objetos, para concluir que también coinciden en otras relaciones entre sus propiedades. Cuando se han reconocido varias analogías entre dos clases de objetos, la inferencia por analogía consiste en suponer que las relaciones existentes entre las propiedades de los objetos mejor conocidos, y que no son analogías ya comprobadas, también existen entre los objetos menos conocidos (...) Existe una multitud de relaciones entre propiedades que pueden ser analógicas sin necesidad de que se trate de propiedades matemáticas necesariamente (pues en su forma elemental y originaria, la inferencia por analogía es un razonamiento rigurosamente matemático). También se pueden establecer inferencias por analogía con base en una concordancia cualitativa de relaciones” (Gorski, 1966). La conclusión por analogía es establecida siempre en el nivel de la posibilidad. Por lo tanto, dicha conclusión es una hipótesis que deberá ser sometida a la comprobación de la experiencia y a la demostración racional, mediante otros procedimientos. Finalmente, las conclusiones por analogía se incrementarán en la medida en que aumente el número de objetos análogos o, por el incremento de la cantidad de relaciones analógicas conocidas entre ellos.

Ahora bien: ¿cómo el investigador puede capturar hacer producir información a través de los objetos análogos? Quizás a través de la construcción de un cuadro comparativo de agentes e instituciones. Un cuadro de doble entrada -en el cual se incorporan en cada líneas transversal los objetos a compararse y en las columnas, verticales, las características a analizar- constituye un recurso técnico válido para romper simultáneamente con el sentido común y con las concepciones esencialistas de los objetos. Bourdieu, por ejemplo, sostuvo que este cuadro sirve como fuente potenciadora en una fase puramente inductiva de la localización de rasgos a comparar. “Luego habrá que eliminar las superposiciones y reunir las columnas reservadas a rasgos estructural o funcionalmente equivalentes de manera que pueda retener todos aquellos rasgos -y solamente estos- que sean capaces discriminar más o menos claramente a las distintas instituciones, o sea, los rasgos pertinentes. Este instrumento tiene la virtud de obligar a conceptualizar en términos relacionales tanto a las

unidades sociales consideradas como a sus propiedades, las cuales pueden caracterizarse en términos de presencia y ausencia” (Bourdieu, 1995).[32]

Además de los discursos académicos -asumidos como narraciones nativas-, pueden recuperar los instrumentos cognitivos asociados a la observación. Y entre ellos, los relatos descriptivos de corte etnográfico basados en experiencias reflexivas propias y/o en la recuperación de las distintas versiones circulantes de experiencias ajenas. Y una vez más: sin importar cuán válidas y confiables puedan ser, sin importar siquiera quién ha sido su creador.

La potencia heurística de este recurso (sean experiencias biográficas, narraciones “de primera mano” o, descripciones testimoniales) permite en la práctica de la investigación social subsanar importantes lagunas informativas y actualizar los datos presentes en los múltiples discursos. Aún con estas ventajas, la puesta en marcha de nuevas acciones de vigilancia epistemológica se presentan como condiciones de sine que non de la práctica investigativa.

Pero además de las mencionadas versiones sobre la realidad, otras voces deberían llamar la atención, aunque en primera instancia sean percibidas como alejadas de los sistemas de validez y confiabilidad científica, pero que tienen la innegable tarea de contribuir al desarrollo de la imaginación científica. Se habla de aquellas manifestaciones de la expresión humana como las obras literarias (novelas históricas, de “non-ficción”, etc.) y producciones audiovisuales cinematográficas y/o televisivas (películas, series, documentales, etc.).

Diversos autores (sean investigadores o epistemólogos) han resaltado las posibilidades de estos lenguajes. Por ejemplo, el sociólogo francés Bourdieu ha sido muy explícito: “Si bien existen diferencias entre las expresiones artísticas y las científicas, no hay que constituirla como oposición irreductible (...) Los sociólogos podemos encontrar en las obras literarias indicaciones o vías de investigación prohibidas o disimuladas por las censuras propias el campo científico (...) (además de) escapar a las censuras o premisas implícitas en la representación científicista o positivista del trabajo científico (...) En resumidas cuentas, creo que la literatura, contra la cual numerosos sociólogos, desde el principio y en la actualidad, han creído y creen que deben reafirmar el carácter científico de su disciplina, está más adelantada, desde varios puntos de vista, que las ciencias sociales y encierra todo un acervo

de problemas fundamentales que los sociólogos deberían esforzarse por retomar y poner en tela de juicio, en vez de guardar ostentoriamente sus distancias con respecto a formas de expresión y de pensamiento que ellos juzgan comprometedoras” (Bourdieu, 1995:151).[33]

Antes de finalizar el ítem podría afirmarse que según del “estado del arte” o las posibilidades del investigador, en ocasiones será suficiente con la información disponible. Por lo tanto, podrá construirse un MTPLO a partir de las versiones académicas, previo control epistemológico, conocidas en los textos de enseñanza como datos secundarios.[34] En otras oportunidades (sea por la inexistencia de materiales o por la posibilidad del investigador de participar en el espacio y el tiempo del objeto focalizado) podrá y/o deberá recurrirse a las otras fuentes de la imaginación científica.

Una descripción interpretativa

Una vez utilizadas las fuentes, el investigador dispondrá de un conjunto de enunciados elementales de carácter descriptivo (ese tipo de saber necesario, según Willer) provenientes de discursos diferentes. Su origen fragmentario facilitará su escritura y disposición en respectivas fichas analíticas. Que en su conjunto conformará una descripción interpretativa[35] de los diferentes acontecimientos detectados en el objeto de indagación. Descripción oscilante entre estructuras narrativas descriptivas y argumentales (Velasco y Díaz de Rada, 1997:195-200).

El manejo de los enunciados mostrará rápidamente que el proceso de elaborar una descripción de tales características provoca desafíos: pues al recuperar versiones nativas aparecerán -casi con seguridad- enunciados contradictorios, complementarios, subordinados (Gorski, 1966). Enunciados que mostrarán -por ahora hipotéticamente- una realidad social dinámica, multidimensional, multinivel, multiespacial, multitemporal, significativamente estructura y sujeta a la intervención social (Becerra Artieda, 2002).

Por tal motivo, tal descripción no sería lineal. Debería poseer los atributos de una novela escrita en varios registros simultáneos (y un buen consejo sería comenzar a leer sistemáticamente este género de textos literarios). Un texto plural donde pueda percibirse con claridad la concepción de la realidad social sostenida en las líneas anteriores. Un texto

en cuyas líneas el investigador ensaye la articulación de los hechos relevados en su variedad y dispersión.

En el caso del trotamundos podría ejemplificarse a partir de los diarios de viajero. En sus páginas -y la escena se repite en una cantidad variopinta de películas- los viajeros inician su redacción presentando sus temores, entremezclados con sus proyectos y demás informaciones “objetivas” (existencia de hoteles, parajes, museos, etc.). En líneas más o menos extensas, más llenas de poesía o información escribirán que esperan de la aventura, las representaciones e imaginarios de los lugares, sus expectativas, etc.

Hacia una triple transformación

Tras la descripción, el investigador procedería a una triple transformación: i) un proceso de conceptualización respecto a las descripciones sostenidas, ii) una reducción de rasgos contingentes, y iii) la construcción de un mapa conceptual relacional.

Respecto a la primera transformación, la tarea consiste en apropiarse de los conceptos científicos (y sólo de ellos) desde una perspectiva diferente a la elaborada con anterioridad: ni relato nativo ni discurso explicativo, sino como instrumento de intelección, como herramienta de trabajo (tal como lo han propuesto autores como Bourdieu y Zemelman). Predisposición que no induce a ignorar la tradición, sino a saberla utilizar para lograr una mejor relación cognoscitiva, en virtud de un uso crítico, constructivo y creativo.

En este sentido, se recuperarán de aquellos sistemas percepciones, apreciaciones y valoraciones (las famosas teorías) los conceptos valorados desde la posibilidad de su uso epistemológico, en su capacidad de constituirse en “captaciones racionales y conexiones conceptuales que sirven de base a conocimientos y praxis posibles” (Zemelman, 1992:99).[36] p> <p>Tal como fue expuesto en el momento de la ruptura con la doxa académica, los conceptos recuperados desde una función heurística permiten abrir el campo de la percepción y no cerrarlo a priori. Pues más allá de sus mistificaciones ideológicas, todas poseen “algo del secreto de lo real”, algún contenido de veracidad en su aspecto descriptivo, aún cuando no sean verificables ni convincentes en el momento explicativo”, y que utilizadas en función heurística “permitan captar como instrumentos aptos para la percepción, ciertas facetas del objeto no detectables desde una única óptica” (Saltalamacchia, 1992). El uso

crítico de la teoría supone entender cada concepto como instrumento de observación que puede problematizarse en su relación con la realidad. Sin embargo, y a pesar de que esta posibilidad lógica es propia de todos los conceptos, no cualquiera pasa la prueba de las exigencias de la articulación. Esta decisión permite exponer una segunda consideración: de la elección de las categorías y conceptos específicos que articulan niveles y procesos históricamente situados.

Entonces, sí al uso “uso reflexivo”; no a una manipulación salvaje y ecléctica. Especialmente a partir de dos nociones complementarias que han guiado esta apuesta: las de “uso activo de los autores” y “hacer hablar a los autores”. [37] En este contexto se deberán recuperar una serie de “autores faro” cuyos trabajos, matriciados por las exigencias metodológicas que impone la descomposición de los cuerpos teóricos acordes a una epistemología crítica, permitirían organizar una reconstrucción articulada de la realidad. [38]

En cuanto al segundo ítem, la reducción de rasgos relevados, la tarea se presenta como una exigencia para la manipulación del modelo. La variedad de información, la multiplicidad de conceptos.

Finalmente, la construcción de un mapa de conceptos relacional. El producto de este juego constructivo será un mapa de conceptos interrelacionados que permitirá visualizar el objeto (sus características, su funcionamiento y articulación) de un “golpe de vista”. Es decir: presentar un mapa conceptual (relacionados por líneas) cuya variedad de trazos significarían tipos de relaciones diferentes entre conceptos. Estos trazos representan relaciones que deberían verificarse empíricamente.

La construcción de mapas conceptuales experimentales

Para el investigador es importante conocer las propiedades, nexos y transformaciones que no se observan en el objeto cuando se encuentra en el medio natural, y que sí aparecen en situaciones distintas. Entonces, para obtener información sobre las propiedades y conexiones del objeto que no pueden observarse en las condiciones habituales se utiliza el llamado experimento mental. [39] ¿Pero cómo es la experimentación con conceptos?

Una de las posibilidades sería recuperar las fichas analíticas luego del proceso de reducción (estas contarían solo con los conceptos) y se iniciaría un proceso de ensayo/error, de juegos con las fichas: se las compara, se las estudia de arriba a bajo, de izquierda a derecha (la lectura y el estudio debería ser tan profundo que uno debería tener la sensación que las “sabe de memoria”), se las manipula, se las engancha unas contra otras tantas veces como sea necesaria hasta que la totalidad de las fichas (o su mayoría) queden ordenadas.

Y aún más: esta interacción, este procedimiento mental, permitirá -con seguridad- la emergencia de conceptos no previstos oportunamente por las operaciones cognitivas (observación/comparación/imaginación) o no-objetivados por las teorías existentes. Esta posibilidad, surgida del mismo procedimiento experimental, se erige como una apertura lógica, aunque -en principio- no pueda sostenerse por la inexistencia de algún concepto que de cuenta de su presencia, y por ende de las consecuencias en el funcionamiento del objeto a indagar.

Entonces al jugar con los conceptos/datos para intentar delinear el MTPLO -y gracias a un esfuerzo de imaginación- podrían hipotetizarse conceptos y relaciones no detectadas, pero surgidas por la misma necesidad de coherencia interna al visualizar lagunas y ausencias en el juego entre conceptos. Y que de no haberlos detectado hubieran permanecido ausentes no sólo en la reflexión, sino en el conocimiento de la misma realidad.

En la analogía con el trotamundos, estas lagunas se hacen visibles cuando se proyecta el viaje. El visitante imagina recorridos y presa de lugares imperdibles, da cuenta de que para viajar de una ciudad a otra debería hacer escala en una tercera, pernoctar, y retrasar su llegada al lugar deseado por unos días, dado que no cuenta con los medios de transporte. Dos días en una ciudad, deambulando por sus calles, descubriendo otros lugares, construyendo imágenes... Algo no previsto, pero la lógica de su viaje (coherencia del sistema) así lo determina...

Pero la construcción del MTPLO presenta nuevas exigencias. Estas permitirán desarrollar, gracias a las facilidades que el proceso de modelización presta al modo de procedimiento experimental, principios de interpretación (los famosos “principios racionales”): una o varias claves de lectura. Y este proceso se denomina abducción.

Willer sostiene que el comienzo de un proceso de abducción exige contar con los datos y también -y lo sostiene enfáticamente- con un grupo de conceptos aplicados corrientemente a dichos datos. “Aunque su uso y significados tal vez no sean explícitos, es imposible pensar acerca de cualquier dato si no se dispone de conceptos. Los conceptos pueden implicar uno o más puntos de vista respecto de los datos (que remiten a la existencia de múltiples teorías [NA]) o más puntos de vista respecto de los datos [...] Un especialista en la sociología de la religión basada en los escritos de Weber probablemente abducirá hipótesis muy distintas a un estudioso de orientación durkheimiana. Esto no representa inevitablemente ninguna característica negativa; pero sí suponemos que existe un conjunto de hipótesis abducibles mejor que los demás, el sociólogo con mayores conocimientos conceptuales que utilice conscientemente sus conceptos y comprenda mejor sus significados y limitaciones, tiene mayores probabilidades de formular hipótesis útiles” (Willer, 1977:61).[40] Pero este trabajo de manipulación -en el intento por identificar “la llave que abrirá la puerta” o “la clave que resolverá el caso” [41]- incide también sobre el conjunto de los conceptos. Efectos notorios en tanto los reorganiza y muestra como integrantes de un mismo mecanismo de funcionamiento (les otorga un sentido). Pero no sólo esto, también esta actitud activa por parte del investigador genera reacomodamientos respecto a los niveles de realidad y sus múltiples articulaciones (relación abstracto/concreto) expresadas en la identificación/reconstrucción de los llamados indicadores. Pues serán estos conceptos más concretos los que atraparán la atención de los investigadores cuando munidos de sus instrumentos de producción de datos salgan a su cacería.[42]

Por lo dicho, el experimento es una estrategia de investigación científica que presupone determinada modificación del objeto o su reproducción en condiciones creadas especialmente con el fin de lograr información acerca de sus propiedades y nexos. Así, esta estrategia exige una injerencia activa e intencional del sujeto.[43] De este modo, el investigador “obliga” al objeto a poner en evidencia nuevas propiedades, que no son observables en su estado natural. Y al cambiar estas condiciones en uno u en otro sentido, puede estudiar la tendencia que sigue la modificación de las propiedades observadas y obtener así un valioso material que caracteriza el comportamiento del objeto en una situación distinta. Por ello, la experimentación no es una técnica de recogida de datos, sino una lógica específica de investigación. Y que al igual que en las demás lógicas, la información se obtiene

mediante la aplicación de una o varias técnicas de recogida de datos (observación sistemática en laboratorio o campo, el cuestionario y la entrevista).

Estas características propias de la experimentación, asociadas a la facilidad para la manipulación ofrecidas por un instrumento cognitivo como el modelo, facilita el proceso de investigación de los objetos sociales.

La construcción de un cuadro de operaciones estratégico

Producidas las imágenes por experimento mental, determinados los niveles de realidad (mediación hacia los indicadores), el investigador se apresta a confeccionar un cuadro de operaciones estratégico. Y de acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio "lo social", se percibe claramente que tendría las siguientes características: simultáneamente proyectado y flexible.

Este recurso -también de construcción manual- podría concretarse en un conjunto de transparencias superpuestas unas sobre las otras y todas estas sobre la impresión del modelo -en sus relaciones, jerarquías y niveles- que muestren los movimientos necesarios para el acceso al campo (contacto con las fuentes) y qué tipos, cuántos y cómo podrían articularse artefactos de producción de datos (instrumentos) y sus productos (los datos).

5. Conclusión

Existen objetos sobre los cuales el investigador no puede influir de manera directa, le resulta difícil hacerlo (política y éticamente, por ejemplo) o, no le es factible desde el punto de vista económico. En estos casos, el experimento no se realiza sobre el propio objeto, sino sobre otro que en cierto sentido es similar al primero, pues reproduce algunas de sus propiedades y conexiones. No todas, sino las más significativas. Este tipo de trabajo se llama experimento con modelos y su lógica, modelización. En síntesis es un experimento mental, y es en los principios de su construcción donde radica su potencia heurística para el estudio de los fenómenos sociales.

Al finalizar es oportuno presentar algunas recomendaciones respecto a la construcción y uso (Scribano A; 1994:105): i) no confundir la realidad del modelo con la realidad misma (si bien el modelo orienta la actividad cognoscitiva, este no es idéntico a la realidad, más allá de la

información disponible, seguirá siendo un constructo teórico); ii) la escala del modelo es variable, pero esta variabilidad es en muchas ocasiones una magnitud desconocida, iii) el grado de simplicidad-complejidad de un modelo manifiesta su operatividad (cuanto más complejo, menos manejable); iv) en las ciencias sociales, casi siempre, un modelo se postula bajo ciertas condiciones externas consideradas constantes (para lograr conclusiones satisfactorias desde el modelo hay que tenerlas siempre en cuenta), y v) el modelo, desde la perspectiva metodológica, proporciona información para diseñar el plan de análisis. Pero fundamentalmente, el modelo debe evidenciar que supera las falsas antinomias (parejas epistemológicas) que tradicionalmente han debilitado al análisis social. En este sentido, el modelo teórico debe incorporar las categorías que permite percibir, apreciar la importancia de cómo superar de las clásicas oposiciones vinculadas a las tradiciones.

Todo este esfuerzo cognitivo presentado bajo la etiqueta de MTPLO, verdadera configuración -en el sentido de Garza Toledo- será puesto a prueba en su conjunto como si fuera una gran hipótesis que será comparada, confrontada con “lo real”, en la segunda estrategia denominada La reconstrucción de la teoría del objeto.[44]

5.4.6 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Actividad	Descripción
Generación de la idea de tesis.	Luego de reflexión de pensamiento estratégico frente al problema principal, se define el tema según el ámbito en el que se desea investigar.
Planificación de actividades a realizar.	Realización de un itinerario, con las fechas, horarios y tiempos que se destinaran a desarrollar el anteproyecto.
División de tareas por integrante.	No aplica, más de define un cronograma de trabajo de investigación.
Factibilidad de realización de la investigación.	Luego de tener clara la labor se debe ver la factibilidad de la realización de la investigación en cuanto a tiempo, contexto, información, etc.
Descripción del objeto de estudio.	Se debe tener claridad el objeto de estudio a trabajar.

Formulación del problema.	Luego de tener claridad del objeto de estudio y formato de desarrollo de funciones es que se pasa a formular la interrogante base para toda la investigación.
Fijación de objetivos y resultados esperados.	Se fijan los objetivos y resultados esperados para la investigación y su proceso.
Desarrollo Marco Teórico.	Se desarrolla el marco teórico que será el sustento de la investigación.
Desarrollo de instrumento.	Se desarrollan los instrumentos a utilizar para la recolección de información y posterior análisis.
Aplicación de instrumento.	Se aplica el instrumento diseñado al objeto de estudio anteriormente determinado.
Análisis de datos.	Se analiza la información recolectada.
Interpretación de resultados.	Se interpretan los resultados provenientes del análisis.
Realización de propuestas.	Se realiza una propuesta para mejorar la situación identificada, entregando solución a la interrogante de inicio.
Evaluación de propuestas.	Se evalúa la propuesta si va acorde con el problema planteado.
Conclusiones.	Se concluye la investigación.
Formulación final del proyecto.	Se estructura el proyecto final, incluyendo todo el proceso.

5.4.7 ESTRUCTURA PROPUESTA PARA INFORME FINAL

La estructura que tendrá idealmente el informe final de tesis será el siguiente:

- Portada.
- Agradecimientos.
- Índice de la tesis.

- Resumen/ Abstract.
- Introducción.
- Capítulo I: Problematización y relevancia del estudio.
- Capítulo II: Discusión bibliográfica referencial.
- Capítulo III: Metodología del estudio.
- Capítulo IV: Diagnóstico.
- Capítulo VI: Propuestas de mejoramiento.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Bibliografía.
- Bibliografía Internet.
- Apéndices, anexos.

5.5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PAGINA WEB:

- PODERES DEL ESTADO CHILENO; Disponible en: <http://www.bcn.cl/ecivica/poderestado/>, Fecha Última Visita: 02 de Julio de 2014; Hora Última Visita: 21:24 Horas.

LIBROS:

- Stephen R. Covey.; LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA: LA REVOLUCIÓN ÉTICA EN LA VIDA COTIDIANA Y EN LA EMPRESA; Buenos Aires Paidós, 2003; Paginas: 7-8.

Conclusiones

Mirada al futuro...2000-2300

La humanidad comienza a resolver la superpoblación, la destrucción ecológica, los gases de efecto invernadero, el cambio climático, el hambre, la tiranía, y los conflictos regionales. Los descubrimientos en las interacciones de energías electromagnéticas, la gravedad, energía espiritual (etherodynamics), Permacultura, la física cuántica y la teoría del campo unificado y la RVE junto a la Virtuosidad holística, nos llevaran a un planeta más avanzado y mejor.

El Sistema Económico tenderá a ser más humano, sabio y basado en la buena voluntad. Las personas son liberadas de la esclavitud de la supervivencia, pasando de un estado general planetario de vivir para trabajar a trabajar para vivir lo que otorga más tiempo para el trabajo interno y el desarrollo espiritual. El sistema monetario se extinguirá, la mortalidad infantil se convierte en una rareza, y los combustibles fósiles son reemplazados por el de las energías renovables.

Nuestras inclinaciones carnívoras desaparecen y nos hacemos vegetarianos.

Marte posiblemente estará colonizado.

2300-2400

La humanidad sigue, y el gobierno del planeta se establece. Los dirigentes elegidos mediante votación directa de todas las naciones son en su mayoría científicos, ingenieros, trabajadores humanitarios y... ya no políticos o corporativistas empresarios. Un equilibrio de poder se sustenta en una alianza de trabajo entre el sector privado (p. ej. las empresas transnacionales), los gobiernos nacionales, y el gobierno planetario. Los bancos y las bolsas de valores ya se han extinguido, se sustituye por una especie de "dinero" (lo cual es probablemente una medida del valor real de los productos, recursos y energía).

Todavía hay alguna propiedad privada, a pesar de que se han redistribuido los recursos de tal manera que toda la sociedad tiene acceso a lo más básico, nivel de vida saludable.

Se establece el contacto y las relaciones con las civilizaciones extraterrestres, y el público es informado. Los conflictos entre los grandes grupos son raras, y guerra a gran escala es una cosa del pasado.

Vivimos una crisis del sistema global, que ignorábamos porque el crecimiento económico nos encantaba con sus cifras espectaculares y porque los goces y promesas del consumo corrompían nuestra conciencia. Más la ilusión del crecimiento económico ilimitado se desvanece y de repente nos damos cuenta de que no podemos seguir desconociendo la crisis ecológica, la crisis de valores, la crisis cultural. Tenemos cantidades gigantes de información, miles de teorías e infinidad de contestaciones, pero la mayoría sirven de muy poco ante las nuevas preguntas. Lo que ha entrado en crisis es toda la visión moderna del mundo, que de repente se nos aparece obsoleta y pide urgentemente ser reemplazada por una visión transmoderna, más fluida, holística y participativa.

Como se puede observar, en la actualidad tanto a nivel global, continental americano y en nuestro país Chile, la desigualdad, la pobreza, la concentración económica, el corporativismo concentrado en las élites de poder, provocan un profundo desequilibrio que está afectando a la sociedad en su conjunto, lo que se refleja en problemas serios de desarrollo humano, salud, medio ambiente y diferencias sociales profundamente marcadas, se concentrará el desarrollo de este estudio en el contexto de nuestro país y especialmente en las organizaciones privadas de Chile. Es en este terreno donde nacen las inquietudes de crear un modelo de gestión y organizacional que tienda a eliminar tal problema.

