

Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Económicas Maestría en Dirección de Empresas

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

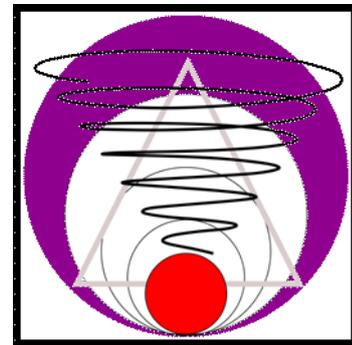
De las organizaciones rojas a las magentas.

La evolución de los estilos organizacionales como construcción teórica
para la planificación estratégica del bienestar.

AUTOR: **ARQ. ARMANDO BERNSTEIN**

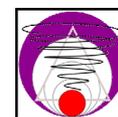
DIRECTORA: **MG. LINA ZUBIRÍA**

JULIO 2021



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
3.1. Marco de Referencia	3
3.2. Caso de Estudio	4
3.3. Estado del Arte	5
3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo General:	11
3.2. Objetivos particulares:	11
4. CONCEPTOS TEÓRICOS	11
4.1. Marco Teórico	11
4.1.a. Estilo Rojo	25
4.1.b. Estilo Ámbar	26
4.1.c. Estilo Naranja	26
4.1.d. Estilo Verde	26
4.1.e. Estilo Magenta	26
4.2. Metodología	27
4.3. El campo empírico: las entrevistas	28
5. DIAGNÓSTICO	30
5.1. Breve Historia de la Organización	30
5.2. Una nueva organización: el deseo futuro	37
6. PLAN ESTRATÉGICO DE BIENESTAR (situación actual)	41
6.a Etapa 1: Crisis	41
6.b Etapa 2: Negociación	42
6.c Etapa 3: Bienestar Situado.	43
7. A MODO DE CONCLUSIÓN	44
8. REFERENCIAS.....	46
9. ANEXO 1 - Entrevistas.....	52
10. ANEXO 2 - Síntesis para la definición de Estilos Organizacionales	61
11. ANEXO 3 - Esquema de Paradigmas anidados para F. Laloux (2018). 62	
12. NOTAS.....	63



PLAN ESTRATÉGICO DE BIENESTAR EN EL CONTEXTO ACTUAL DE LA EMPRESA MINOT SA

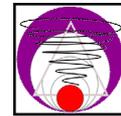
1. INTRODUCCIÓN

Toda decisión implica una evaluación de una alternativa frente a otra de acuerdo con un patrón de valoración. La misma no es esencialmente racional, en términos generales se puede afirmar que concurren muchos más factores emocionales e inclusive una determinada estructura sociológica que impulsará la valoración. Las teorías de evolución psicológica y socio-cultural han encontrado que el actuar, y por lo tanto, los valores de las personas y las organizaciones evolucionan según cambian los contextos. Según Frederic Laloux (2014) en una misma organización pueden participar personas con valores elaborados bajo paradigmas de diferente profundidad, véase Ken Wilber (1997) y el Anexo 2.

La pregunta acerca del bienestar en el trabajo es la preocupación que más investigaciones ha disparado en los últimos 30 años. Mucho más que los escritos sobre modelos organizacionales, gestión (de todas las áreas) o finanzas. Esto se debe a que realmente hay una preocupación, ya sea porque hay nuevas generaciones incorporándose al trabajo o porque sencillamente los colaboradores son infelices en el mismo.

Esta propuesta estratégica en una empresa hace uso de la experiencia del autor como empresario y ofrece una visión de primera mano sobre los Estilos Organizacionales y los tipos de liderazgo, en una organización que supo tener más de 120 colaboradores. Se propone una estructuración en etapas de la misma de acuerdo al aporte de la más amplia literatura ofrecida por la psicología positiva, sociología, antropología, filosofía y por supuesto la gestión del cambio, de las culturas organizacionales. Se ubica en el centro la noción de evolución de la conciencia y la moral. Es por esta razón que, para esta intervención, los valores rigen el actuar de las organizaciones y obviamente de las personas que trabajan en ella. Y si se habla de valores se habla de cultura, esa cultura que es contextual y vive dentro de nosotros como individuos, así como dentro de grupos de personas (Schein E. H., 2004), más allá de la misión y visión, metas u objetivos.

Las respuestas sintetizadas en el Anexo 1 a las entrevistas realizadas, denotan que las cuestiones tales como: ¿qué es el bienestar, el potencial humano o la felicidad? o las más específicas como, ¿para qué trabajo?, manifiestan valoraciones absolutamente situacionales. Del mismo modo, En los Anexos 2 y 3 se ofrecen cuadros y resúmenes de las teorías utilizadas para la formulación del diagnóstico y el plan estratégico de intervención.



El autor propone diagnosticar de acuerdo a la noción de Estilo (por ser un término con más historicidad), relativo a paradigma o sistema de creencias imperante para un contexto determinado y en evolución.

El diagnóstico concluye que el tipo de liderazgo de la organización es actualmente coercitivo-ámbar. Conceptos que se desarrollan en el estudio. No supone un juicio moral, tampoco ético, sobre lo que acontece, simplemente es el resultado de una detallada evolución interna, individual y organizacional.

Para lograr el bienestar en una organización cuyo tipo de liderazgo y Estilo son tales, se propone una vía, un plan estratégico que permita alcanzar resultados en tiempos determinados.

Se deduce que es probable que el tipo de liderazgo y estilo organizacional denominado aquí como coercitivo-ámbar sea conveniente para que algunas organizaciones transiten por necesidad etapas específicas, ya sea porque el contexto lo requiere o porque la inexperiencia de sus directores lo imponga.

El plan estratégico, planteado en etapas, tiene como meta: evaluar alternativas para recuperar, mantener o mejorar el bienestar de los colaboradores; tanto de aquellos que adhieren conscientemente al Estilo Organizacional como de aquellos que, como se dice al principio, individualmente no acuerdan con los valores ofrecidos por la organización en el contexto en que se realiza el estudio.

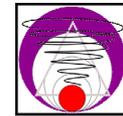
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

3.1. Marco de Referencia

¿Por qué trabajar tiene que ser un sacrificio? ¿Deben los trabajadores entregarse a disposición por 48/52 horas semanales para justificar el goce posterior de consumir, complacerse con el arte o la cultura, o un descanso vacacional?

La sociedad, especialmente occidental judeo-cristiana, ha otorgado poderes especiales al trabajo¹ (JUAN PABLO II, 1982, pág. 3) (Franciso, 2015, pág. Inc. 127 y 183). Habría que preguntarse si de cualquier modo; vale decir: fuera de los hogares, en espacios compartidos, sin valores ni instrucciones claras, muchos trabajadores y trabajadoras (incorporadas últimamente) se sienten desdichados.

Desde grandes corporaciones hasta pequeñas empresas, con pocos o muchos colaboradores hacen ingentes esfuerzos para generar entusiasmo, confraternidad, buen humor y



positividad cotidiana pero, normalmente con bajísimo éxito. Y por lo que se ve es una tema muy persistente. Hace varios años que las estadísticas (Gallup, 2015) indican que los empleados, trabajadores, o colaboradores (como deseemos denominarlos, desde los mandos más altos: CEOs, Gerentes, etc., hasta los más bajos tales como mantenimiento, operarios de planta o administrativos, etc.), de las organizaciones, ya sean estas con beneficios o sin fines de lucro, se manifiestan “infelices”. Podríamos denominar esta emoción como negatividad, o frustración para afrontar la “agobiante rutina” que les espera día tras día, en compañía de otros.

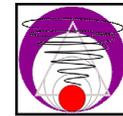
Frederic Laloux en *Reinventing Organizations* (Laloux, 2014) calcula que el 70% del nuestro tiempo de vigilia lo transitamos trabajando dentro de organizaciones; ese tiempo representa un capital de vida acumulada de “valor trascendente”. ¿Existen modelos de gestión que permitan a las organizaciones desplegar integralmente el potencial humano de las mismas? Alcanzar el bienestar, primitivamente llamado autorrealización en términos de Maslow, sabemos que no depende únicamente de compensaciones, si bien todo trabajo debe recibir el salario justo.

3.2. Caso de Estudio

MINOT SA es una empresa que fabrica elementos de protección. Desde su fundación, en el año 2007, la empresa ha experimentado un desarrollo de manera vertiginosa: crecimiento exponencial de la demanda, crecimiento de plantilla de personal, de la estructura administrativa, cambios importantes de los procesos tecnológicos, transformación societaria; más adelante, la abrupta pérdida de mercado, aumento de la carga financiera, complicaciones legales, y finalmente, en diciembre de 2019 comienza un concurso preventivo de acreedores que dará lugar a nueva etapa.

Desde el nacimiento de MINOT SA ninguno de sus socios tuvo capacitación en management, mucho menos en gestión de procesos y obviamente tampoco en liderazgo de equipos. Este detalle es bastante frecuente en las PYMES familiares, de primera generación, y de acuerdo al derrotero de MINOT SA, tampoco en las sociedades de hecho o constituidas legalmente; o sea, sociedades que aun poseyendo un contrato social que ligue a las partes, no tienen vínculos personales, relaciones de confianza desarrolladas u objetivos, valores, propósito, metas y modelos de gestión previamente acordados.

Quien fuera el Director Titular A (partir de ahora Dir. A”) por trece años de la empresa dijo “...las creencias de los socios han formado estratos geológicos de malos entendidos, los que hicieron inviable que la organización, sus directores, los colaboradores e inclusive terceras



partes, entendieran, desarrollaran, y menos aún comunicaran, interna y externamente, el propósito de su existencia”.

Los supuestos iniciales fueron:

- ✓ El futuro plan estratégico tiene carácter formativo.
- ✓ Aprender de las decisiones tomadas, de la emoción de los colaboradores, de sus opiniones, la cultura expresada formal e informalmente, etc., y contrastarlas hasta arribar a conclusiones que permitan elaborar estrategias.
- ✓ Se realizarán entrevistas a integrantes de la organización mediante un muestreo que ayude a obtener información confiable de todas las áreas de la empresa.
- ✓ No se analizarán las circunstancias específicas del contexto de la empresa (circunstancias político-económicas del país), salvo que sea importante para el análisis.

Los pasos para seguir son:

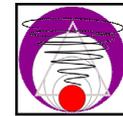
- ✓ *Describir el modelo cultural* que imperaba en la organización.
- ✓ *Diagnosticar, comprender las causas* del bienestar en la organización.
- ✓ *Conclusiones y encuadre teórico* para la elaboración de un plan que permita el bienestar de los miembros de la organización.

La Gestión Organizacional ha evolucionado continuamente; en simultáneo el concepto de “evolución” también se ha perfeccionado. No es para la supervivencia, es el ser “integral, positivo y cambiante” lo que se debe acoger y desarrollar en las organizaciones. Ese ser humano y su bienestar son irremplazables.

3.3. Estado del Arte

No podemos negar que los avances en la configuración de la sociedad tienen relación causal con las tendencias dinámicas que la constituyen, las que provocan revisiones o cambios en sus bases. Se producen saltos o cambios de paradigma, los valores, instituciones tradicionales se afectan significativamente, lo mismo que la vida de las personas (Dr. Sánchez-Vázquez & Dra. Sánchez-Ordóñez, 2019).

Numerosos investigadores en los últimos tiempos han descubierto que el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento (LKT), junto con globalización y otros factores sociales importantes, se han centrado en el cambio de personas (Castells, 2008). Los paradigmas que fueron seguidos y prescritos para todas las organizaciones han sido desautorizados y eliminados. Este es un hecho clave en el mundo del trabajo y las organizaciones que supuso haber encontrado organizaciones exitosas, sin embargo algo seguían mal.



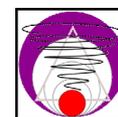
“El paradigma neoliberal de la producción capitalista fue concebido para la población, recursos, necesidades y problemas de hace 250 años” (Sánchez J. F., 2010) (Sánchez J. , 2018) (Sánchez-Vázquez, 2019). La entronización del beneficio y la libertad de mercados generaron estructuras en competencia con del desarrollo sostenible y responsable. Conceptos como solidaridad, cooperación, altruismo y mucho menos la protección social, el bienestar y la satisfacción de las personas fueron considerados ajenos a la incumbencia de las organizaciones económicas. No hubo preocupación por el sujeto, su salud y calidad de vida organizacional, y obviamente tampoco por su felicidad.

La actual gestión de las organizaciones había llegado a un límite, la demanda de cambios no se hizo esperar. Una importante corriente de pensamiento antropológico, económico, social y psicológico que se concentra en el llamado enfoque de la "Economía de la Felicidad" (Rivas, 2015) (Frey, 2018), fue inicialmente la que comenzó investigaciones relacionadas. “En esto, no hay inventor, un pionero, no hay un año de nacimiento, ni una organización que pilotee sus contenidos, ni estos son únicos, pero hay una historia en este enfoque y está lleno de hitos sobresalientes”, dice Sánchez-Vázquez, J.F., & Sánchez-Ordóñez (Sánchez-Vázquez, 2019). Algunos economistas han compuesto un índice de producción de riqueza, semejante al PIB, con acumuladores de bienestar, equidad, justicia, el medio ambiente, esperanza de tiempo libre, esperanza de vida, educación, solidaridad, etc.

Kahneman y Tversky, dos psicólogos israelíes ganadores del Premio Nobel de Economía 1999, hacen importantes contribuciones al sentido de bienestar, luego en 2001 y 2014 lo obtienen economistas con contribuciones psicológicas, Akerloff y Tirole, respectivamente. También es importante mencionar la consolidación de la Psicología Positiva y la Responsabilidad Social Corporativa, el ranking "Great Place to Work" (actualmente en Argentina), como indicador de las empresas felices y la declaración, en 2010 por la ONU, del 20 de marzo como Día Mundial de la Felicidad.

El debate sobre la felicidad y lo positivo ha alcanzado niveles muy importantes (Rodríguez-Muñoz, 2011). Las exigencias del cambio, dentro del ámbito de la Psicología y las Organizaciones del Trabajo, como en las otras Ciencias Sociales, han producido múltiples afirmaciones y “modelos” que tratan de resaltar las relaciones entre la felicidad y el trabajo. Es importante señalar que no es el objetivo de este estudio la aplicación de un modelo cuantitativo sobre la felicidad, solo se menciona la referencia con el fin de poder entender el presente estado del arte y sus desarrollos.

Muchas de las contribuciones recientes a este objeto de estudio recuperan la clásica visión doble (Aristotélica) hedonista y eudaimonia²-ca de la felicidad (para los griegos es lograr



las mejores condiciones posibles para un ser humano en todos sus sentidos, no solo felicidad sino también virtud, moralidad y una vida significativa), que operan juntas y enfatizan la experiencia del bienestar subjetivo o el bienestar objetivo.

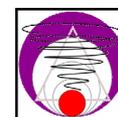
La ecuación pasaría por un conjunto de experiencias (comparación de logros, éxitos y fracasos, pérdidas, en la vida), un conjunto de experiencias afectivas (emociones y estados de ánimo experimentados positivos y negativos) sensatez (placeres y dolores sentidos), como las personas combinan estas experiencias en diferentes grados (De los Ríos, 2016) (De Barbieri, 2018).

Según Thivissen (2018), el camino de la felicidad es: *evitar el malestar y lograr un propósito*. Sin embargo, un sentido de la vida, este segundo factor es donde se puede localizar todo lo relacionado con la vida laboral. Schnell -como se cita en Retzbach (2018), describe cuatro características del sentido de la vida: *el significado* (un sentido de lo que se está llevando a cabo) *la pertenencia* (la sensación de que hay un lugar en el mundo) *la coherencia* (lo que sucede en la vida es armoniosa y congruente), *la orientación* (conociendo los valores y objetivos que se están defendiendo allí).

Una dirección similar toma las contribuciones de la psicología Positiva (Vera, 2006) (Vera, 2008), que configura cinco características: *emociones positivas, compromiso, interés, significado y propósito* (Seligman, 2011). En última instancia, la felicidad subjetiva y el bienestar de la mano (Diener, 2000) (Popescu, 2016). Y para el trabajo y las organizaciones, la clave de esta propuesta es el crecimiento personal, añadiendo autoestima, optimismo, resiliencia, vitalidad, autodeterminación y relaciones positivas.

Diferentes modelos dan diferentes concreciones a este campo (Bakker A. R.-M., 2012) (Salanova M. L., 2012) (Salanova M. , 2010), por ejemplo, indica que tanto los recursos estructurales y los sociales, el capital psicológico positivo (autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y vinculación) y las consecuencias en la institución dan forma a la "Organización Positiva y Saludable". La alfabetización financiera (habilidades financieras y conocimientos) y las decisiones económicas, y desde otra perspectiva, junto con las emociones y la cultura, influyen en el bienestar económico, y por lo tanto la felicidad de las personas (Garay, 2015).

La contribución de Warr (2013), destaca la no linealidad explicativa de las fuentes de felicidad y la infelicidad en el trabajo. Por un lado, separa los factores ambientales y personales. Entre los primeros sería la "oportunidad para el control, la oportunidad para el uso y adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad del medio ambiente, contacto con los demás, disponibilidad de dinero, seguridad física, puesto social supervisor apoyo, desarrollo profesional y capital" (Warr, 2013, pág. 100). Entre estos últimos se



encuentran: "comparaciones con otras personas, comparaciones con otras situaciones, comparaciones con otras épocas, evaluaciones de una situación relacionada con la autoeficacia, evaluación de la novedad o familiaridad, evaluaciones de relevancia personal" (Warr, 2013, pág. 102).

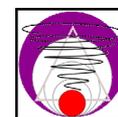
Asimismo, la teoría de la demanda y los recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013), citado en Rivas (2015, pág. 15) explica que: "las características de trabajo se pueden organizar en dos categorías: recursos de demanda y mano de obra que se pueden encontrar en casi todos los trabajos y son los desencadenantes de aspectos negativos (deterioro de salud) y positivos (proceso motivacional). La elaboración de empleo o los ajustes individuales a las demandas y los recursos pueden hacer que el entorno de trabajo sea más atractivo, menos agotador, más saludable y productivo."

También propone el modelo teórico de experiencias positivas en el que los factores personales interpretan y valoran la percepción de los factores ambientales, el trabajo y recursos y demandas extra laborales, influyendo en el grado de bienestar subjetivo (Rodríguez, 2012) (Cifré, 2013).

Al igual que otros autores, el equipo de Sánchez (Sánchez J. , 2018) ha investigado el concepto de "Felicidad Organizacional" al encontrar factores concretos muy diferentes en la organizaciones en su muestra; dice: "...algunos de estos factores de felicidad son: la preocupación de los gerentes por el bienestar, las estructuras flexibles, la diversidad, la democracia en las decisiones y la validez de las opiniones, los logros se comparten y valoran, se abordan de manera justa, la transparencia y la ética, el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación, la calidad y el talento son especialmente cuidados, y los factores de motivación y compensación son la promoción, los incentivos, la conciliación, la apreciación y la confianza."

Por otro lado, en el campo académico se conocen iniciativas y equipos que ahora están llevando a cabo estudios empíricos transnacionales para estudiar "Gestión de la Felicidad", que se ha definido como un modelo de gestión multicultural, centrado en los siguientes recursos: creatividad, compromiso, innovación tecnológica, emprendimiento interno y responsabilidad social para desarrollar la felicidad en las organizaciones y en las personas. Así es como este estudio integral aborda la felicidad de la organización, que fomenta un clima de trabajo de innovación, comunicación constructiva y emociones positivas, así como la felicidad laboral, un complejo conjunto de satisfacciones y significados vitales de compromiso, confianza, cultura de equipo y desarrollo.

Uno de los proyectos mencionados es la llamada "Gestión de la Felicidad, creatividad y bienestar en la era de la Industria 4.0 desde la perspectiva de las ciencias sociales y las huma-

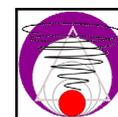


nidades", que patrocina la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, reúne a treinta investigadores de veinte universidades de todo el mundo. El propósito es explorar cómo los vectores de creatividad, desarrollo emocional y bienestar social (calidad de vida, satisfacción, buena vida o bien común) influyen - en la era de la Industria4.0.- enteramente a la búsqueda holística de la felicidad de su talento humano. De esta manera, los máximos responsables políticos, los líderes económicos y empresariales podrán cultivar ecosistemas y vínculos productivos basados en los principios de sostenibilidad, innovación, know-how, responsabilidad social, compromiso, gestión del conocimiento y aprendizaje colaborativo.

También en el campo organizacional, y principalmente en las áreas de desarrollo de recursos humanos y planificación estratégica, se requiere el avance de la investigación, ya que los estudios diferentes encuentran las relaciones de felicidad organizacional con eficiencia (Baker, 2007). Así, Fernández (Fernández, 2019), utilizando los estudios de Carter (Carter, 2017), selecciona diferentes encuestas y estudios que proporcionan evidencia clara de que es necesario buscar esa correlación:

TABLA 1. ESTUDIOS PREVIOS QUE MUESTRAN UNA CORRELACIÓN ENTRE FELICIDAD Y PRODUCTIVIDAD LABORAL (Sánchez-Vázquez, 2019)

Nombre o entidad	Contribución
Felicidad y Productividad (Universidad de Warwick)	Los empleados felices en su lugar de trabajo son un 12% más productivo.
Instituto Iopener (Universidad de Oxford)	Las personas con tasas más altas de felicidad en su trabajo realizan apuestas: dedican el 80% de su tiempo a las tareas encomendadas. En contraste, la dedicación a las tareas que deben realizar de las personas con tasas de no felicidad en el trabajo disminuye hasta en un 40% de su tiempo.
Universidad de California (Berkeley)	Las personas felices son un 86% más creativas.
Gallup	Una empresa feliz aumenta las calificaciones de los clientes en un 10%, tiene un 55% menos de rotación de personal, retiene un 44% más a sus empleados, tiene un 41% menos de absentismo, tiene un 58% menos de problemas de seguridad y tiene un 40% menos de productos defectuosos.
Shawn Anchor	El trabajador feliz, motivado y satisfecho con su trabajo tiene un aumento del 37% en las ventas, un 31% en productividad y un 19% en eficiencia, y los empleados infelices tienen un promedio de 15 días más de licencia por enfermedad que la media.
HBR	Un empleado feliz es 300% más creativo e innovador y tiene un 125% menos de estrés.
Hays Group	Las personas felices son un 43% más productivas y el costo de reemplazar a un empleado es entre el 50% y el 150% del sa-



	lario.
Fundación del Mercado Social	Los empleados felices son un 20% más productivo.
Forbes	Una empresa feliz tiene un 66% menos de pérdidas de puestos de trabajo.
Greenberg & Arawaka	Una empresa feliz es un 31% más productiva.
Estudio del corazón de Framingham	Las personas que se rodean de personas felices tienen un 25% más de probabilidades de imitar este estado de ánimo.

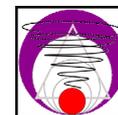
Por lo que se observa en la tabla 1, es evidente que los entornos de bienestar y productividad que responden a las necesidades y cambios de la sociedad deben ser buscados, no sólo por los gerentes de la empresa, que tienen la misión de conducir ese binomio, sino por los empleados y los Stakeholders.

Por último, aunque no es el tema de este estudio, cabe señalar que los análisis críticos sobre el tema de la felicidad son recurrentes. Hay dos documentos que son especialmente críticos en la crítica: La felicidad paradójica de Lipovestsky (2014) y el análisis sobre la psicología positiva de Lázaro (2003).

Además, a pesar de las contribuciones de la Economía de la Felicidad, no hay que olvidar que coexisten "otras" realidades como la pobreza, la economía sumergida o el empleo precario, situaciones en las que la construcción "trabajo" y "felicidad" u "organizaciones felices" apenas tienen cabida.

Por lo tanto, es necesario que disciplinas como la economía o la psicología, entre otras, adquieran más compromiso en las soluciones de lo que todavía son problemas sociales. Cabe volver a las propuestas lewinianas en las que el vínculo entre la investigación y la acción o la aplicación profesional dé lugar a programas e implicaciones que conduzcan a cambios sociales, en los que una economía de felicidad para todos se hace realidad (Yela García & Saiz Galdós, 2013). De este modo, se puede abordar ese modelo de vida, donde prevalecen el bienestar subjetivo y la felicidad sin olvidar que, para que esto sea posible, deben incluirse en las agendas políticas (Morales, 2012). Todo esto también encaja con la "Economía del Bien Común" -un paradigma que incluye la Economía de la Felicidad- y el Estado del Bienestar; realidades que necesitan ser desarrollados aún más.

Se cree que en el desarrollo de este ámbito no hay que descuidar ninguna de las dimensiones individuales (porque se debe avanzar más en el estudio de la felicidad personal y el bienestar subjetivo para crear herramientas de evaluación que reflejen las dimensiones de la mayor cantidad de dimensiones de los modelos colectivos), ya que las tasas y objetivos de



desarrollo relacionados con la felicidad contribuyen a la mejora de las sociedades y las comunidades.

3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

Diseñar un plan de bienestar organizacional, en la situación actual (años 2020/21), para la empresa MINOT SA.

3.2. Objetivos particulares:

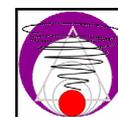
- *Conocer* el modelo cultural actual de la organización.
- *Identificar los pilares estratégicos* que permiten a la organización poner el bienestar de los colaboradores como protagonista

4. CONCEPTOS TEÓRICOS

4.1. Marco Teórico

En referencia al tema de investigación que se propone se concluye rápidamente que no hay una teoría unificadora, como esquema conceptual, que esté completamente desarrollada y con abundante evidencia empírica que se aplique sobre problema de investigación (Ferman & Levin, 1979). Sin embargo, hay trabajos parciales, desarrollados en otros contextos, que pueden ayudar a guiar; son teorías incipientes, algunas veces con mucho desarrollo en otros campos, como la psicología, la filosofía o la sociología, y que están en proceso de ajuste y aplicación al amplio campo de las organizaciones económicas, la gestión y sus modelos. El marco teórico se ha estructurado rastreando los antecedentes de algunos trabajos que permiten dilucidar todo lo que puede hacerse en la materia hasta el momento. Este sería el caso del escritor y asesor Frederic Laloux con su libro *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, el que puede entenderse más como una llave de ingreso que como respuesta al planteamiento que nos ocupa (Laloux, 2014).

Debido a que éste estudio se plantea en la modalidad transversal, resultará un desafío para el mismo reflexionar sobre la evolución (como variable temporal) de la gestión de las organizaciones. Es sabido que las organizaciones han evolucionado, lo que no podemos asegurar es que lo hayan hecho acompañando la evolución de las necesidades de los colaboradores,

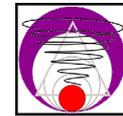


trabajadores o empleados. Es posible que las necesidades de éstos hayan cambiado más rápidamente, o en otra dirección, que la gestión organizacional (Laloux, 2014).

En este sentido el fenómeno de las organizaciones, que no abarca solo a las económicas, sino que es mucho más amplio (desde las religiosas, informales, formales, deportivas, no gubernamentales, con/sin fines de lucro, etc. etc.), no puede escindirse del contexto histórico-político. Este contexto amplio en el que se concibe o se contrastan, es denominado paradigma para este estudio y definido más adelante por el autor.

Ya se ha mencionado en este texto que la actual gestión de las organizaciones había llegado a un límite debido a la entronización del beneficio como paradigma (Sánchez-Vázquez, 2019). Del mismo modo se podría afirmar que no ha sido el único paradigma para definir las organizaciones; una importante corriente de pensamiento antropológico, económico, social y psicológico se ha dedicado a repensar la gestión organizacional y sus modelos. Este estudio comienza con la certeza de que la gestión está en crisis, por la evidente falta de bienestar en las organizaciones, porque los paradigmas que las gestionan son, especialmente en las pymes industriales, basados en el culto al rendimiento, y porque los colaboradores sobrellevan liderazgos en algunos casos paternalistas o de jerarquías irracionales y coercitivas en la mayoría de los casos. Cuando se desea una mejor definición de éstos conceptos, sin embargo, muchas veces se deberá recurrir a definiciones desde distintos enfoques epistemológicos, porque la evolución nunca puede ser entendida autónomamente desde una única disciplina.

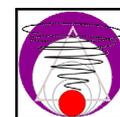
El concepto de organización, desde Durkheim (se podría comenzar con Aristóteles), y los funcionalista hasta nuestros días, siguiendo con los trabajos de Talcott Parsons (1968) (1986), frente a Henry Braverman (1984) y la CMS, permiten delinear un alcance para esta investigación. Desde la Sociología –que intenta comprender la dinámica social y sus fenómenos– las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos, siendo su razón de ser el servicio de estos fines. Así, Amitai Etzioni las define como Unidades sociales construidas y reconstruidas en forma deliberada para buscar metas específicas (Etzioni, 1975, pág. 4). Para Richard Scott son, “Colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua [...] Incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos” (Scott, 1964, pág. 488). La disciplina sociológica de estos autores hace más hincapié en los procesos sociales internos que en los administrativos o de gestión, aunque reconoce la interrelación entre ambos. Desde este enfoque un aporte importante es el de Richard Hall quien define a la organización como: “Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autori-



dad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de sus miembros; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan, por lo general, con un conjunto de metas y estas actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma, y la sociedad” (Hall, 1980, pág. 33).

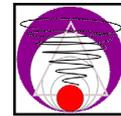
Otro aporte para su estudio lo da la psicología, que pone especial atención en el individuo y en el bagaje personal que lleva a la organización, ya sea como estado (POB) o como rasgo (POS), desarrollado más adelante: su historia, su identidad, sus conflictos, prejuicios, etcétera. La psicología institucional/organizacional se concentra en aquellos aspectos que hacen a la institución como tal: valores, ideología, normas, cultura organizacional, etc. Se plantea que la organización es una institución social; un grupo de personas unidas en una labor común que manejan juntas algún dispositivo técnico/jurídico y obedecen a un cuerpo de reglas. Desde este punto de vista, Edgard Schein sostiene que: “Una organización es la coordinación racional de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad” (Schein E. H., 2001, págs. 11-15). Desde la Administración, Peter Drucker define la organización como: “Un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. [...] A diferencia de "sociedad", "comunidad" o "familia", una organización está diseñada a propósito y está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable” (Drucker, La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas., 1998, pág. 42). De la gran variedad de definiciones posibles del término, alguna de las cuales se señalaron en los párrafos anteriores, la más abarcativa e integradora es la propuesta por el sociólogo Aldo Schlemenson: “La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal, deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una población externa. [...] Se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compete” (Schlemenson, 1990, pág. 177). Es decir, la organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal e integrado, deliberadamente creado para la realización de fines específicos.

Es muy común la confusión entre organización y su gestión. Para Max Weber el problema central de la organización radica en cómo controlar el comportamiento individual de manera que se eleve al máximo la efectividad y la eficiencia y, simultáneamente, se reduzca al



mínimo la insatisfacción que produce esa necesidad de control: “En toda organización moderna, poder y economía están vinculados, ya que la distribución de recompensas económicas entre los miembros requiere una autoridad central que decida cómo se utilizarán los recursos disponibles” (Weber, 1947). Este proceso distributivo pone de manifiesto relaciones de poder entre la administración y la fuerza de trabajo, que compiten por sus respectivas participaciones en el producto total disponible (Gilli, 2010). Tal como se ha planteado para el concepto de organización, la Gestión ha sido pensada en variados y diferentes contextos. Los contextos han definido el sentido común y orientado las maneras de ver la Gestión. Para citar un ejemplo, véase lo que Mariana Heredia destaca como dos momentos en el ámbito académico, fundamentalmente la UBA, en que los cambios de contexto fueron muy determinantes. En 1977 una reforma del plan de estudios de la carrera reemplazó la denominación de “licenciatura en economía política” por la de “economía” a secas. En ese momento, los contenidos humanísticos y sociales cedieron terreno a las matemáticas, se consolidó una orientación teórica neoclásica y un perfil más profesional entre los egresados (Beltrán, 2005a). El nuevo clima dentro de los claustros asoció la científicidad al grado de formalización de los argumentos y condenó como “literatura” a las otras corrientes teóricas hasta entonces predominantes. Hubo un fuerte aporte de fondos de los grupos multinacionales para la formación de cuadros que sirvieran al compromiso con la gestión organizacional de estas empresas, mediante becas y apoyo a fundaciones locales. Pero, “es sin duda el CEMA, por la cohesión de sus equipos formados en Chicago y el apoyo empresarial de la banca y la agroindustria, el centro con mayor coherencia que se alineó con el liberalismo económico” (Heredia, 2015).³

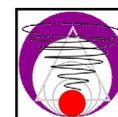
¿Por qué comenzar el encuadre de la definición de gestión organizacional tiene dos referencias muy distantes, la primera de otro contexto y lejana y de ámbito local la segunda? Max Weber, sociólogo, explica la racionalidad instrumental que significó el capitalismo para exponer las relaciones en las organizaciones con el poder, y Mariana Heredia, socióloga argentina, expresa el pensamiento hegemónico que se instrumenta como sentido común desde los años 70. Todas las contribuciones posteriores a los años 60, estarán referidas a una visión del mundo que se plasmó fuerte y fundamentalmente desde Estados Unidos, y actualmente se sigue discutiendo en occidente en todos los ámbitos, con distinta intensidad en los países asiáticos. Piénsese en Maslow, McGregor o Seligman, por mencionar los primeros autores que trataron de dar una explicación endógena a las organizaciones, que fructifique en mejor calidad organizacional. Siempre habrá que referirlos a un mismo contexto, primordialmente meritocrático, norteamericano y anglosajón. ¿Existía otro paradigma, otro contexto o una adaptación al contexto argentino, más específicamente de las pymes argentinas? Este trabajo deberá



indagar en estas configuraciones. La Gestión Organizacional, definida asépticamente como *la ideología* que asume y ejerce las responsabilidades sobre las diversas actividades que conlleven al logro de una meta o a la realización de un proyecto, ésta gestión, será influida por el contexto y del mismo modo tratará de modificarlo. Por lo tanto, desde una visión actualizada, se puede definir que la gestión organizacional constituye un instrumento tecno-jurídico-político mediante el cual se desarrollan procesos económicos y sociales, en el marco de un ambiente con el que mantiene permanentes intercambios.

El análisis de la bibliografía se enfoca hacia un debate que se centra principalmente en la contraposición entre los discursos hegemónicos (los espectros de los mismos), derivados de las escuelas norteamericanas, y sus paradigmas derivados del positivismo lógico científicista, contra las corrientes de pensamiento representadas, entre otros, por Hegel, Schopenhauer, Nietzsche, Dilthey, Heidegger, Foucault y Derrida. Lo que implica decir, que se establece entonces la tensión, en cuanto que se incluyen o se excluyen de: “el papel crucial de la experiencia en la teoría; la neutralidad del observador y de sus enunciados; la filosofía como metalenguaje; los modelos explicativos en oposición a los comprensivos; la separación entre teoría e historia, entre ciencia y Metafísica”, según Quintana, María Marta y Monteserín, Héctor Eduardo (2010-2011). Dentro de esta tensión conceptual se desarrollan los Modelos de Gestión y merecen un párrafo explicativo referido a los supuestos tomados por autores como Frederic Laloux.

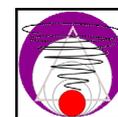
En el apartado anterior se ha hecho hincapié en el modelo hegemónico, ya muy desacreditado, de Gestión Organizacional basado en los primeros paradigmas generados en las escuelas de negocios de EEUU. Pero los modelos de gestión, durante el desarrollo de la humanidad han evolucionado junto con la misma. Vale decir, los paradigmas dominantes en cada etapa de la humanidad y grupo social, los contextos tecno-jurídico-políticos fueron los que permitieron que los modelos de gestión pudieran prosperar y emerger. El modelo de Gestión representa una Teoría, también definido como *esquema de pensamiento*, que hace sustentable las decisiones que se toman en la gestión organizacional. No siempre las teorías son visibles o rastreables. En ocasiones son el resultado de la acumulación de experiencias, o el resultado del “sentido común” de pensar las cosas, sin capacidad de cuestionarlas. Para este trabajo ya se ha mencionado que no existe una única teoría que pueda explicar unívocamente el fenómeno que se propone investigar. Como dice Thomas Kuhn en referencia al paradigma: “...Se trata, para cada cultura, de aquella matriz de distinciones primarias a través de las cuales se define lo que es real, la capacidad de conocimiento de los hombres, el sentido de la existencia y las posibilidades de la acción humana, los criterios de validez argumental, la estructura de



nuestra sensibilidad” (Kuhn, 1962). Rafael Echeverría, en su libro primordial referido a la superación del paradigma básico, para su trabajo es “la modernidad”, sostiene que el mundo occidental, en su convicción, ha entrado en una profunda crisis que compromete los presupuestos básicos desde los cuales se ha observado y actuado, y a partir de los cuales hemos sentido quiénes somos (Echeverría, 1991).

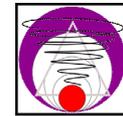
“¿Ha oído usted hablar del «nuevo paradigma» del conocimiento?” Se pregunta Ken Wilber en Breve Historia de Todas las Cosas, y a continuación asevera que “..., llamémosle como le llamemos, ese paradigma se considera hoy exasperantemente obsoleto o, al menos, seriamente limitado y todo el mundo está ansioso por alcanzar el nuevo paradigma postmoderno o postilustrado” (Wilber, 1997). Si realmente se quiere comprender cómo debe ser un paradigma auténticamente postmoderno, postilustrado, se deberá comenzar comprendiendo el paradigma que se intenta desalojar, dice Wilber. “No es que esté equivocado sino que es estrecho y limitado. Pero las dificultades del paradigma de la representación son muy sutiles e hizo falta mucho tiempo—varios siglos, en realidad—para comprender cuáles eran las limitaciones.”[...] “Serían muchas las formas de resumir las limitaciones del paradigma de la representación (de la ilustración o del racionalismo) o dicho de otro modo, la idea según la cual, el conocimiento consiste fundamentalmente en cartografiar al mundo, pero la forma más sencilla de plantear el problema sería decir que los mapas dejan fuera al cartógrafo” [...] “Comenzando especialmente con Kant y siguiendo luego con Hegel, Schopenhauer, Nietzsche, Dilthey, Heidegger, Foucault y Derrida (los grandes teóricos «postmodernos»), todos ellos han rechazado al paradigma ‘cartográfico’ porque ni siquiera tiene en cuenta al ‘yo’ que está cartografiando el mapa” (1997).

Sin embargo, Ken Wilber y luego Frederic Laloux, han basado sus trabajos en los estudios que hubo realizado otro filósofo, bastante menos conocido para la academia, llamado Jean Gebser. De origen polaco, vivió sus exiliados juveniles años en España, fue amigo de Federico García Lorca, padeció la guerra civil española y luego, fuera de España, y habiendo visto los genocidios de la segunda guerra mundial, se traslada a Suiza; fue un escritor muy influyente para un selecto grupo de intelectuales, si bien hoy podría ser denominado paracultural. En su emblemático libro de 1949, *The Ever-Ending Origin* dice: “La estructuración que hemos descubierto parece revelarnos las bases de la conciencia, lo que nos permite hacer una contribución a la comprensión de la conciencia emergente del hombre. Se basa en el reconocimiento de que en el curso de la historia de la humanidad —y no sólo de los hombres occidentales— sobresalieron mundos claramente discernibles cuyo desarrollo o despliegue tuvo lugar en mutaciones de conciencia. Esto, entonces, presenta la tarea de un análisis cultural-histórico de las



diversas estructuras de conciencia a medida que han procedido de las diversas mutaciones” (1997a). Por lo tanto, el concepto de evolución para Gebser, luego Wilber y Laloux, es *la evolución de los paradigmas* y, junto con estos, los diferentes estados de la conciencia, la reunificación de cuerpo mente y espíritu de los filósofos integrales. Véanse algunas afirmaciones de Wilber, que Laloux repetirá en su trabajo: -. “El modelo de cuatro cuadrantes de Ken Wilber puede proporcionar una base sólida para esta discusión a través de algunas distinciones simples pero poderosas. Wilber, el fundador de La Teoría Integral, descubrió una profunda verdad sobre la naturaleza de la realidad: cualquier fenómeno tiene cuatro facetas y puede ser abordado desde cuatro lados (denominado AQAL)”. Para Laloux, la visión de Wilber, aplicada a las organizaciones, significa que debemos mirar: “1) la mentalidad y las creencias de las personas; 2) el comportamiento de las personas; 3) la cultura organizacional; y 4) las estructuras, procesos y prácticas organizativas. (Por cierto, esto es lo que hace este libro para las organizaciones magenta: las mentalidades, creencias y comportamientos; los sistemas organizativos; y la cultura organizacional.)” (2014). Finalmente no se debe dejar de citar a los autores Don Beck y Chris Cowan, por su trabajo en el libro *Spiral Dynamics®* (Dinámicas de Espiral en las organizaciones). Clare Graves, el mentor de Beck y Cowan, usó la doble hélice espiral en el ADN como metáfora para ilustrar la interacción de la persona por un lado y sus condiciones de vida por el otro. En el organismo, esta doble hélice forma una espiral con los códigos que contienen el plan para su desarrollo (Graves, 2004). En *Spyral Dinamics* se plantea la similitud: “...Esta conceptualización es similar a la jerarquía de Mazlow, sobre las necesidades, pero es un esquema mucho más elaborado y poderoso.” [...] “Dinámicas de Espiral contiene los patrones para el desarrollo secuencial de las culturas.” (Cowan & Beck, 1996)

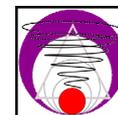
Por lo tanto la *evolución de los paradigmas se consolida en etapas*, pero tal como explica Laloux “...Nos metemos en problemas cuando creemos que las etapas posteriores son "mejores" que las etapas anteriores; una interpretación más útil es que son formas "más complejas" de tratar con el mundo...” (2014) Por lo tanto, al igual que los estudios que realizara Jean Piaget⁴ acerca del desarrollo de los niños y niñas, afirma Laloux que “...hay muchas dimensiones del desarrollo humano—cognitivas, morales, psicológicas, sociales, espirituales, etc.—y no necesariamente crecemos al mismo ritmo en todas ellas...” (Laloux, 2014). Es decir que podríamos estar observando diferentes estados de desarrollo simultáneamente, o paradigmas superpuestos, o estados evolutivos de a la par, dependiendo del aspecto de la organización que estemos observando. En el caso de Laloux se denominarán por colores los diferentes estados evolutivos. Punto que será analizado con más detalle más adelante.



La tensión que se menciona para la explicitación de los Modelos de Gestión, no queda en el nivel de la abstracción, como lo demuestra el debate durante la década de 1980 cuando la *cultura* de las corporaciones surgió como un tema central en los estudios de gestión organizacional. Entre los profesionales, el proyecto de fortalecimiento de la cultura corporativa fue promovido por los gurús de la excelencia -por ejemplo (Peters & Waterman, 1982). Conceptos tales la gestión de los recursos humanos (HRM) y la gestión de la calidad total (TQM) fueron los elementos troncales del paradigma que presentó a “la cultura” como instrumento de ventaja competitiva. Todo lo cual se hubo complementado con una creciente atención académica otorgando dimensiones simbólicas de la vida organizacional (Gagliardi, 1990) (Turner, 1990) (Turner, 1989).

Según el antropólogo Hugh Willmott, la cultura puede representar aquello que dice combatir. Es imposible escindir la cultura organizacional del paradigma imperante, o sea del esquema de pensamiento que la origina. Esta es la razón por la que muchas veces el slogan que menciona que la cultura es *la manera en que nosotros hacemos las cosas* puede resultar, sin haberlo previsto, en extrañamiento para el colaborador; ya que la cultura podría ser una impostura de carácter moral, explotadora o autoritaria, ya sea por la necesidad insatisfecha del colaborador, porque estaría reñida con la ética, o simplemente la cultura ha sucumbido acriticamente en el materialismo e individualismo imperante en el contexto (Willmott, 1993).

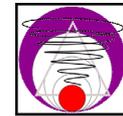
Todos los conceptos pueden ser revisitados, así lo hace el antropólogo británico David Graeber quien reflexiona sobre valor y valores: “...En el lenguaje hablado actual tendemos a distinguir entre «valor» en singular, como el valor del oro, de las tripas de cerdo, de las antigüedades y de los derivados financieros, y «valores» en plural, esto es, valores familiares, moralidad religiosa, ideales políticos, belleza, honestidad, integridad, etcétera...”. Y luego agrega “... significa que el valor de mercado de una cosa es, precisamente, la medida que le permite poder compararse con otra cosa (y por tanto intercambiarse por ella). Y esto es exactamente lo que no permite el ámbito de los «valores»; puede que a veces sea posible decir que una obra de arte es más hermosa que otra o que un devoto religioso es más piadoso que otro, pero sería raro preguntar cuánto más, o decir que este monje es cinco veces más piadoso que ese o que este Rembrandt es el doble de bonito que ese Monet...” (2019) Es interesante que el mismo término, de singular a plural, cambie totalmente el sentido y sea tan *valioso* para el análisis en este trabajo. Los valores tiene profunda relación los paradigmas. “...Antes de la Revolución Industrial la mayoría de la gente trabajaba en casa, y solo desde 1750, o tal vez incluso 1800, empezó a tener sentido hablar de sociedad tal y como hacemos hoy en día, es decir, como un todo formado por una serie de fábricas y oficinas («lugares de trabajo») por un lado, y por una



serie de casas, colegios, iglesias, parques acuáticos y similares por el otro, presumiblemente con un enorme centro comercial entre ambas cosas...” (Graeber, 2019). O sea que se sale de las casas, ámbito de los valores, espacio donde el trabajo es no remunerado, para trasladarnos a un nuevo espacio, donde transaccionamos nuestro trabajo por *valor*. Ésta complejidad es la que han planteado los valores en las organizaciones. ¿Podemos conservar nuestros valores, los que no tienen valor, en las organizaciones donde obtenemos valor?

¿Por qué necesitamos de valores en una organización? Alain de Botton, escritor suizo de nacimiento pero de nacionalidad británica, escribió un ensayo interesante llamado *The Pleasures and Sorrows of Work*, allí cuenta en varios episodios Los Placeres y Sufrimientos del Trabajo, actual. En su visita a una empresa multinacional de auditores cuenta: “...(la directora de RRHH) organizó un concurso de pintura de paisajes para ayudar a los auditores a liberar su creatividad sin explotar, y ahora, en un esfuerzo por impulsar aún más la moral, se dedica a revestir los pasillos del edificio y las áreas de recepción con placas que llevan la leyenda 'Declaración de nuestros valores: quién Somos y lo que defendemos' [...] Detrás de estas innovaciones está la creencia de que la dinámica del lugar de trabajo no es menos complicada o inesperadamente intensa que las relaciones familiares, con la única dificultad añadida de que mientras que las familias son al menos lugares bien reconocidos [...] la vida de la oficina normalmente transcurre detrás una máscara de alegría superficial, que deja a los trabajadores gravemente desprevenidos para manejar la furia y la tristeza que sus colegas despiertan continuamente”. (Botton, 2009). Ambos autores, Graeber y de Botton, hacen referencia a los valores como aquellos que están incrustados desde que recibimos educación, informal los hogares o formal institucional, en instituciones religiosas, deportivas, etc. etc. Son el ADN de cada colaborador. Los valores organizacionales, son de algún modo un artificio (un artefacto dirá Schein), una alquimia que debe ser revisada por cada colaborador, aceptados o soportados, creídos o ignorados. Son aquello que trata de hacer la vida en las organizaciones como si no hubiéramos abandonado el taller de los artesanos del medioevo.

Finalmente el presidente de una firma recibe a Alain de Botton en la inmensa oficina de reuniones, incómodamente le responde la pregunta: “... ¿En qué se diferencia su empresa de sus competidores? "Nuestra gente es nuestra marca a los ojos de nuestros clientes, y una experiencia de cliente diferenciada solo puede crearse si nuestra gente vive nuestros valores" (Botton, 2009). De Botton percibe la ironía en el presidente, por lo que solo debemos agregar que dentro de las organizaciones existen valores formales e informales, los que verdaderamente importan para este estudio es descubrir la validez de los últimos.

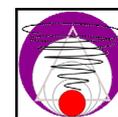


¿En qué se diferencia su empresa de sus competidores?, preguntaba De Botton en el párrafo anterior. ¿Cuál es su oferta? ¿Para qué existe esta organización?

Los Valores y el Propósito (individuales y organizacionales) son las columnas argumentales que la mayor parte de los autores, de distintas disciplinas, ofrecen como explicación del bienestar en las organizaciones. En los tiempos modernos, el propósito ha sido discutido por los mejores autores extranjeros. Comenzando por Peter Drucker que escribió sobre el papel del propósito en *Theory of the Business* (Drucker, 1994) desde la década de 1970. El libro que Simon Sinek popularizó *Start With Why* (Sinek, 2018). Martha Beck compartió la búsqueda de propósito personal en su libro, *Finding Your Own North Star* (Beck, 2003), mientras que Rick Warren, ya más desde un aspecto espiritual casi religioso, escribió un best-seller *The Purpose Driven Life* (Warren, 2013) (Una vida con propósito: ¿Para qué estoy aquí en la tierra?).

Es así como el Propósito, para las organizaciones, es más una pregunta que una afirmación, la respuesta no resulta fácil de encontrar, y resulta trascendente (en el sentido literal que tiene la palabra). Dan Pontefract enfatiza aún más, “...Queremos que el propósito se aplique a nuestras vidas, no como el glaseado decorativo en la parte superior, un agradable tener, sino la abundante levadura que crea crecimiento. Queremos vivir con un sentido de propósito en nuestra vida personal y luego, queremos llevar nuestro propósito a nuestro trabajo. Y, queremos que la organización para la que trabajamos sea igualmente intencional...” (2016). El optimismo del autor lo lleva a denominar el propósito como un *efecto*, que entendido como “... argumento convincente para la necesidad de alinear nuestros valores personales con los de las organizaciones donde elegimos trabajar y los roles que desempeñamos. El resultado no es sólo la realización personal, sino también el rendimiento organizacional superior y el progreso social.” Es para destacar una apreciación de Pontefract, especialmente para las empresas manufactureras, donde hay muchos trabajos tediosos, el autor plantea los siguientes aspectos del propósito: “...estableciendo una conexión potencialmente positiva y recíproca entre tres categorías distintas de propósito: -Propósito personal -Propósito organizativo -Propósito de rol...” (2016). El propósito de rol, visto desde los modelos productivos Lean o Agile, es muy importantes ya que evita el encasillamiento en los puestos, como las muy reconocidas “descripciones de puestos de trabajo y aptitudes”. Por el otro lado, el propósito de rol es emparentado con los roles planteados en el liderazgo de Goleman (1998). Ambas interpretaciones son importantes para destacar en Pontefract (2016).

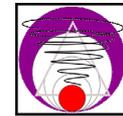
Hasta este punto el marco teórico se ha expresado desde la unidad más simple, la organización⁵, en grados de complejidad creciente, para luego incursionar en la metáfora del ADN y la yuxtaposición de paradigmas que determinan los Modelos de Gestión. Si uno quisiera



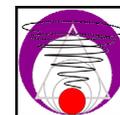
adentrarse en los modelos de Gestión que permiten el desarrollo del potencial humano, se hace necesario acudir a disciplinas que se han acercado a la economía en los últimos 50 años, entre ellas muy especialmente la psicología.

Bienestar (organizacional) es una de las nociones más complejas para conceptualizar. O quizás se debería decir que está siendo problematizada por las diferentes disciplinas y que resulta complejo hacerlo sin las aclaraciones pertinentes para dar con una definición. Se puede comenzar por POB (Positive Organizational Behavior), como escuela de pensamiento de la psicología positiva, la que nos muestra al bienestar como *estado*, también se debe incluir a POS (Positive Organizational Scholarship), investigadores que visualizan el bienestar como *rasgo*. Thomas Wright escribe "...POB se preocupa principalmente por las fortalezas humanas y las capacidades psicológicas que se prestan a enfoques de desarrollo específicamente diseñados para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo (Luthans, 2003). Preocupado por las características temporales o similares a un estado, POB se enfoca en aquellos procesos psicológicos y conductuales que conducen a estrategias de intervención de cambio más inmediatas y de corto plazo. Luthans y Avolio propusieron *la confianza, la esperanza y el optimismo* como tres ejemplos principales de este énfasis del POB en capacidades positivas más situacionales, similares a las del estado..." (Luthans & Avolio, 2003) y "...POS se preocupa más por los procesos que se considera que tienen cualidades estables o similares a rasgos (Cameron K. D., 2003) (Pratt & Ashforth, 2003). En particular, POS se enfoca en procesos tales como *excelencia, prosperidad, florecimiento, abundancia, resiliencia y crecimiento*, cada uno de los cuales se supone que se desarrolla [...] y desarrolla de manera más significativa y dinámica durante períodos de tiempo mucho más largos..." (Wright, 2007). Para ambas vertientes hay abundante bibliografía. Desde que comenzaron POB posee una publicación emblemática, el Journal of Organizational Behavior (JOB); luego POS como desprendimiento más experimental, con su prestigioso *manual*, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (Cameron & Spreitzer, 2012).

Ambas tendencias van a la búsqueda de *constructos* que le permitan cuantificar el bienestar por múltiples caminos. Lo que sedimenta de todas ellas es el concepto de psicología positiva como opuesto a la psicología concebida como el estudio de las desviaciones, enfermedad o la negatividad, que había sido el sentido común, hegemónico desde Freud. Otro aspecto importante para ambas líneas de trabajo es poder establecer predictores, que puedan determinar si una persona podrá, ya sea incluirse en una organización *saludablemente*, o si pasado un tiempo determinado se verifica, que el bienestar estimado por el predictor (cuantificador POS o POB), o bien fue correcto o ha fallado.



Desde la Psicología Positiva se han creado varios *constructos*, que podrían cuantificar el potencial humano; un ejemplo de ello es PsyCap (Capital Psicológico), “...Fred Luthans, Carolyn Youssef y Bruce Avolio expusieron su descripción del capital psicológico (PsyCap), que consiste en la confianza /eficacia de los estados, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Además, proporcionan orientación sobre cómo los cuatro componentes de PsyCap se pueden mejorar y administrar en las organizaciones para fomentar un rendimiento mejorado y una ventaja competitiva.”[...]PsyCap es: “el estado psicológico positivo de un individuo que se caracteriza por: (1) tener confianza (autoeficacia) para asumir y poner en el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; (2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre el éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar hacia metas y, cuando sea necesario, redirigir los caminos hacia metas (esperanza) para tener éxito; y (4) cuando acosa por problemas y adversidades, sosteniendo y rebotando hacia atrás e incluso más allá (resiliencia) para alcanzar el éxito. (Luthans et al., 2007: 3).” Sin embargo “...La psicología positiva ha encendido un cambio de paradigma de un énfasis negativo en la patología que llenó los manuales, diccionarios y sistemas de clasificación de los psicólogos clínicos. Del mismo modo, PsyCap ofrece a los investigadores y profesionales del comportamiento organizacional y de gestión de recursos humanos una nueva perspectiva positiva, lejos de la "tristeza y la pérdida" de centrarse en los empleados disfuncionales, la agresión en el lugar de trabajo, los líderes incompetentes, el estrés y los conflictos, el comportamiento poco ético, las estrategias ineficaces y las estructuras y culturas organizativas contraproducentes. Aunque estas son ciertamente vías importantes para la investigación y la práctica, tratar de solucionar estos problemas y debilidades no comienza a explicar el potencial humano...”, aun así “..., PsyCap es un conjunto de estados maleables y de desarrollo que se ha demostrado que aumentan significativamente a través de micro intervenciones relativamente breves (1-3 horas), altamente enfocadas (Luthans F. V., 2006c). Además de adoptar un enfoque más positivo para entender el potencial humano en el lugar de trabajo, hemos propuesto incluir solo aquellas construcciones en PsyCap que son como un estado.” (Luthans F. , 2002b) (Luthans F. , 2002a) (Luthans F. , 2003). Finalmente para Frederic Laloux y las organizaciones magenta: “...Cuando vemos nuestra vida como un viaje de desarrollo hacia nuestra verdadera naturaleza, podemos mirar más suave y realista nuestras limitaciones y estar en paz con lo que vemos. La vida no nos está pidiendo que nos convirtamos en algo que no esté ya sembrado en nosotros. También tendemos a centrarnos menos en lo que está mal o falta en las personas y situaciones que nos rodean y a mover nuestra atención en su lugar a lo que hay, a la belleza y el potencial. Intercambiamos juicio por compasión y aprecio. Los psicólogos hablan de un cambio de un déficit a un paradigma basado en la fuerza. Poco a poco, este cambio



está haciendo profundas incursiones en diferentes campos, desde la gestión hasta la educación, desde la psicología hasta la atención de la salud, empezando por la premisa de que, como seres humanos, no somos problemas a la espera de ser resueltos, sino potenciales esperando a desarrollarse..." (Laloux, 2014)

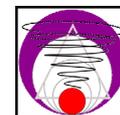
El potencial humano dice Dorianne Cotter-Lockard, es aquello que debe florecer en las organizaciones; pero no debe confundirse con ideología con cultura, y según Edgar Schein, la cultura es dinámica y multifacética; no puede ser juzgada fácilmente como buena/mala, fuerte/débil o efectiva/ineficaz. La cultura es contextual y vive dentro de nosotros como individuos, así como dentro de grupos de personas (Cotter-Lockard, 2009).

Para Schein cultura es: "un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendido por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas." (Schein E. H., 2004, pág. 17)

Schein hace referencia a Weick (1995), afirmando que desarrollamos patrones de creencias, comportamientos y rituales para adaptarnos y dar sentido al mundo. El trabajo de Schein resulta, para esta investigación, de gran importancia ya que tiene líneas que se pueden referir al de Frederic Laloux, porque para ambos pueden coexistir en una cultura diferentes grados o niveles de conciencia de sus integrantes. Schein, al igual que Aronson (Aronson, 2008), sostiene que tomaremos medidas extraordinarias, como negar, culpar y distorsionar nuestros recuerdos para preservar nuestras suposiciones subyacentes para prevenir la disonancia cognitiva. Es por eso por lo que el cambio organizacional es tan difícil; requiere que excavemos el subconsciente para sacar a la luz las suposiciones subyacentes, examinarlas y luego desafiarlas (Cotter-Lockard, 2009).

La misión y la estrategia abordan la *razón de ser* o identidad de una organización, que a menudo está ligada al crecimiento económico de las empresas, el aumento del Marketshare, o inclusive ser pionera en desarrollo de I+D+i. Los medios o cómo una organización logra su misión, estrategia y objetivos también están moldeados por un conjunto de suposiciones. Schein concluye que las suposiciones, relacionadas con "los medios por los que se deben cumplir los objetivos", a menudo están vinculadas a cuestiones de identidad y estatus del líder. (Schein E. H., 2004, pág. 99)

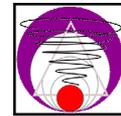
Antes de pasar al ámbito de las construcciones teóricas (CT) determinadas para esta investigación, resulta importante definir la siguiente herramienta: la de trabajo en grupo y en equipo. Se ha recurrido a los trabajos de José Navarro, Santiago D. de Quijano, Rita Berger y



Rocío Meneses (Navarro, Quijano, Berger, & Meneses, 2011), quienes realizaron un importante aporte *cuantitativo* en la materia. Interesa para esta implementación el esquema tridimensional en que se basa que es el estudio de las tareas, de los procesos (humanos) y los resultados de los grupos de trabajo. La utilización de la *incertidumbre* de las tareas, para la determinación de la formación de equipos y de especial atención para esta investigación es el proceso de liderazgo transformacional, que posteriormente los autores han agregado a su construcción teórica, incorporado a los procesos (humanos). No se puede dejar de resaltar que ambos términos tienen absoluta relación con los modelos o paradigmas evolutivos de la conciencia y la moral que se tratan de incorporar en esta investigación; para los autores del trabajo, a mayor incertidumbre, más necesario el trabajo en equipos; y los integrantes de los mismos no solo cumplirán los objetivos propuestos, sino que sufrirán una transformación, personal y como grupo, integralmente.

Los equipos que trabajan con alto grado de incertidumbre poseen liderazgos transformacionales (Casullo, Castro Solano, & Nader, 2004). Los trabajos realizados en el área de la psicología basados en la Teoría de Bass, constructo cuantitativo para la evaluación de tipos de liderazgo, hacen una distinción muy marcada entre transformacionales, transaccionales y *laissez faire*. En estructuras como las organizaciones públicas, ejércitos o congregaciones religiosas, los líderes son seguidos por sus competencias para: generar influencia, inspiración estimulación intelectual y consideración individual; mientras que un líder *transaccional*, maneja las dimensiones: recompensa contingente y manejo de la excepción (interviene solo cuando hay que hacer correcciones). Finalmente, Bass propone otro tipo de liderazgo denominado *Laissez Faire*: ausencia total de interacción, el líder no tiene responsabilidad ni usa la autoridad.⁶

El investigador desea apuntar dos perspectivas adicionales que resultan de interés para el trabajo. Como dicen Grant y Berg (2012): “Los investigadores también pueden desear explorar cómo la motivación prosocial influye en.... (los) contratos psicológicos, que capturan las obligaciones no escritas y expectativas que utilizan los empleados para entender lo que darán y recibirán como miembros de la organización (Schein, 1980).” [...] “Eruditos han identificado tres tipos básicos de psicología contratos: transaccionales, relacionales y de principios. Los contratos transaccionales se basan en moneda, ya que los empleados dan tiempo y energía en intercambio por pago y beneficios (Rousseau & Parks, 1993). Los contratos relacionales se basan en moneda socioemocional, ya que los empleados dan lealtad a cambio de pertenencia, crecimiento personal, y seguridad (Morrison & Robinson, 1997). Los contratos basados en principios se basan en la vigencia ideológica, ya que los empleados dan iniciativa y dedicación



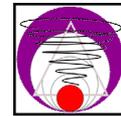
en intercambio por la oportunidad de contribuir a un causa o misión valorada (Thompson & Bunderson, 2003).”

Erving Goffman en “La Presentación de la Persona en la Vida Cotidiana”, refiere a un concepto que resulta de interés para la relación del líder y los colaboradores en las organizaciones: “...Cuando un individuo llega a la presencia de otros, estos tratan por lo común de adquirir información acerca de él o de poner en juego la que ya poseen. Les interesará su status socioeconómico general, su concepto de sí mismo, la actitud que tiene hacia ellos, su competencia, su integridad, etc. Aunque parte de esta información parece ser buscada casi como un fin en sí, hay por lo general razones muy prácticas para adquirirla. La información acerca del individuo ayuda a definir la situación, permitiendo a los otros saber de antemano lo que él espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de él. Así informados, los otros sabrán cómo actuar a fin de obtener de él una respuesta determinada.” (Goffman, 1959). Si bien su trabajo es mucho más profundo que lo enunciado en este fragmento, interesa su investigación de los procesos micro sociales, la conducta humana y su representación de *los roles teatrales* de las personas en sociedad. Dice: “...en las diferentes situaciones de interacción todo individuo se presenta a sí mismo, a través de sus acciones, que por ello son siempre comunicativas. Dicha acción tiene como finalidad presentar un determinado perfil de persona caracterizada por ciertos atributos positivos”. Para este investigador las *acciones comunicativas* conforman la cultura y provienen de la evolución en los modos de pensar, el desarrollo de la moral y la conciencia.

Lo que en términos de Laloux son los paradigmas serán asignados por este trabajo como de Estilos Organizacionales (EO), ya que incluyen aspectos colindantes de muchos escritos con diferentes grados de profundidad y referidos por el mismo Laloux de manera tangencial. Si bien se puede afirmar que para cada contexto cada persona⁷ puede responder en clave de otro EO, para simplificar el estudio se asignan suposiciones subyacentes comunes a cada Estilo Organizacional⁸ (ver anexo 2) y luego se estudiarán en las etapas de la organización:

4.1.a. Estilo Rojo

Tipo de Liderazgo: Toda persona es una extensión del grupo y debe su lealtad a él. Los líderes surgen de dentro del grupo, usualmente por la línea de sangre o por algún tipo de presagio o profecía. Vía o Camino – Tema básico: Mi vía y ninguna otra. Expresar el sí mismo, no importan los otros. Dominar, ganar control y ventaja. Forzar el poder sobre el mundo para hacer lo que se quiere y ser quien se es. En un mundo dividido entre los que tienen y los que



no, es mejor tener. Evitar la vergüenza, defender la reputación, ser respetado. Luchar sin remordimientos ni culpas para liberarse de las restricciones.

4.1.b. Estilo Ámbar

Tipo de Liderazgo: El líder moralista. El jefe representa al juez, a la autoridad superior. Vía o Camino – Tema básico: Encontrar significado y propósito en la vida. Traer orden al caos y estructura a la anarquía. Sólo hay una fuente correcta de verdad absoluta, que es la que da a la vida un significado, un propósito, un orden, un plan. Esa fuente de verdad está encarnada en la autoridad legítima, a la que hay que obedecer. Controlar la impulsividad y responder a la culpa. Comportarse de acuerdo con el rol asignado y las normas del grupo para pertenecer y ser aceptado.

4.1.c. Estilo Naranja

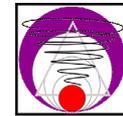
Tipo de Liderazgo: Su modo es pragmático y claro. Como tiene todas las respuestas, prefiere ser seguido que seguir. Sus subordinados son vistos como aquellos que no saben, y por lo tanto a sus ojos son incompetentes o estúpidos. Su debilidad se centra en que, debido a que su gran habilidad es manipular objetos o ideas, tiende a no relacionarse bien con otros o en transmitir sus ideas de manera que otros, que no saben, entiendan. Vía o Camino – Tema Básico: La Vía más eficaz.

4.1.d. Estilo Verde

Tipo de Liderazgo: Enfatiza el diálogo y las relaciones sobre la racionalidad. Procura que las decisiones que se tomen sean consensuales y conciliativas. Está en contra del autoritarismo y las jerarquías. Busca lazos laterales, igualitario. Procura que la gente participe, se lleve bien, se involucre. Quiere un ambiente abierto, donde se comparta, se le de atención a las emociones y se eviten los resentimientos. En reuniones o equipos se valora de igual manera la opinión de cada uno. Las reuniones se pueden extender sin resolver nada. Vía o Camino – Tema Básico: Competir y jugar el juego para ganar.

4.1.e. Estilo Magenta

Tipo de Liderazgo: Como líderes tienden a crear sus propias organizaciones o trabajar solos haciendo lo que ellos consideran es su mejor contribución a la humanidad y a la vida en general. Son grandes catalizadores y transformadores. Como consultores y mentores pueden óptimamente ajustar su estilo a las necesidades de sus clientes, permitiéndoles encontrar su propia vía dentro de sus propios medios a través de la escucha empática, ideas desafiantes y



ayudándoles a re-enmarcar su experiencia, contar nuevas historias, y experimentar con las barreras de su actual forma de crear significado. Suelen retirarse cuando sienten que su trabajo de transformación está hecho y son dispensables. Vía o Camino – Tema Básico: La Vía Mejor por Ahora, considerando todas las Vías Posibles

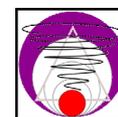
El significado del éxito es diferente para cada EO, más aún, las perspectivas de cada Estilo, nuevas, incluyen las anteriores como muñecas mamushkas. Por ejemplo, alguien que tenga una perspectiva magenta puede y debe continuar el uso de ideas naranja y ámbar cuando aquellas ideas sean las mejores para satisfacer las necesidades de la organización (Laloux, 2014).

Para Laloux, un concepto importante es que un estilo no es necesariamente mejor que otro. Hay ideas valiosas en todas las perspectivas. Laloux comprueba que las perspectivas nuevas, sucesivas en la evolución, tienen una capacidad superior para lidiar efectivamente con incrementos en niveles de complejidad e interconexión, pero esto no significa que toda situación requiere de éstas, o que sólo las organizaciones de EO verdes y/o magentas pueden ser exitosas. El significado del éxito es diferente para cada perspectiva, más aún, las perspectivas nuevas incluyen las anteriores (recordar mamushkas). Por ejemplo, alguien que tenga una perspectiva magenta puede y debe continuar el uso de ideas naranja y ámbar cuando aquellas ideas sean las mejores para satisfacer las necesidades de la organización (Laloux, 2014).

Los Estilos han tenido especial atención para esta investigación ya que las entrevistas han demostrado que: las etapas que se describen en el punto 5.1, *Breve Historia de la Organización*, son concordantes y se corresponden con etapas reconocibles de la organización, en los cuales hubo a veces armonía, o bien choque, ignorancia reciproca e inclusive una conformidad aceptada o forzada de los EOs. No hablaremos de los contextos, pero eso no implica el reconocimiento firme de que cada etapa siempre es situada.

4.2. Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo de investigación se propone abordarlos desde una metodología cualitativa ya que la misma utiliza el texto como material empírico (en lugar de los números), parte de la noción de la construcción social de las realidades sometidas a estudio y se interesa en las perspectivas de los participantes, en las prácticas y el conocimiento cotidianos que hace referencia a la cuestión estudiada. Bajo la etiqueta de investigación cualitativa, enfoques y métodos, y los resultados obtenidos utilizándolos, han atraído cada vez más atención, no sólo en la sociología, sino también en la educación, la psico-



logía, las ciencias de la salud y disciplinas análogas: la economía (Ciencias Económicas y/o Economía Política) (Flick, 2007b).

En cuanto al diseño metodológico, y tal como establece RUBIN y RUBIN (Qualitative Interviewing, 2005), se propone un diseño flexible, iterativo y continuo. Diseño flexible significa que la selección de los entrevistados es confeccionada por el investigador, y quizá incluso algunas de las preguntas se adaptan al progreso del estudio y a lo que se considera que es accesible e interesante estando en el campo. Diseño iterativo significa que cambia el plan de muestreo y el enfoque de la entrevista individual si es necesario, por ejemplo estrechando el foco (ya sea del muestreo, de las preguntas o de ambas cosas). Diseño continuo significa rediseñar (para adaptar y mejorar el diseño) a lo largo de todo el proceso de trabajo de campo.

Y en cuanto a las herramientas de abordaje se utilizó entrevistas individuales. Una entrevista de investigación cualitativa intenta entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, revelar el significado de las experiencias de las personas, desvelar su mundo vivido previo a las explicaciones científicas. Una investigación con entrevistas incluye etapas previas a la entrevista de clarificación temática del tema de investigación y diseño del proyecto de investigación. Además, están las etapas posteriores de transcripción, análisis, verificación e informe de los hallazgos obtenidos en ella (Kvale, 2008). Las entrevistas se limitaron a un único encuentro con el participante, después de un contacto preliminar para que forme parte del estudio y concertar una reunión para la entrevista. Dado el contexto imperante fueron entrevistas por medios digitales y remotas.

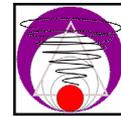
Los participantes de este estudio son los directores, los empleados y exempleados del caso presentado en el punto 2.2. Se comienza con una entrevista pre configurada, para ser realizada en 40 minutos. Las grabaciones se desgrabaron para su análisis y son la prueba experimental del estudio (véase ANEXO 1)

4.3. El campo empírico: las entrevistas

De acuerdo a los mencionado en la metodología, se procedió a realizar entrevistas a criterio del investigador a diferentes colaboradores de la organización. En total se realizaron 15 entrevistas grabadas con consentimiento, por zoom, desgrabadas y analizadas. Las preguntas abiertas dieron oportunidad a los entrevistados de interpretar y contestar libremente.

Para la confección del plan de entrevistas véanse los conceptos ut Supra mencionados en "Estado del Arte":

...Al igual que otros autores, el equipo de Sánchez (Sánchez J. , 2018) ha investigado el concepto de "Felicidad Organizacional" al encontrar factores concretos muy diferentes



en la organizaciones en su muestra. Algunos de estos factores de felicidad son: la preocupación de los gerentes por el bienestar, las estructuras flexibles, la diversidad, la democracia en las decisiones y la validez de las opiniones, los logros se comparten y valoran, se abordan de manera justa, la transparencia y la ética, el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación, la calidad y el talento son especialmente cuidados, y los factores de motivación y compensación son la promoción, los incentivos, la conciliación, la apreciación y la confianza.

...Una dirección similar toma las contribuciones de la psicología Positiva (Vera, 2006) (Vera, 2008), que configura cinco características: emociones positivas, compromiso, interés, significado y propósito (Seligman, 2011). En última instancia, la felicidad subjetiva y el bienestar de la mano (Diener, 2000) (Popescu, 2016). Y para el trabajo y las organizaciones, la clave de esta propuesta es el crecimiento personal, añadiendo autoestima, optimismo, resiliencia, vitalidad, autodeterminación y relaciones positivas.

Si bien las descripciones de los colaboradores entrevistados (véase ANEXO 1) pueden parecer contradictorias, hay que hacer algunas aclaraciones para discriminar las causas conocidas de este panorama:

1.- Los colaboradores que se retiraron de la organización tienen un visión de aprendizaje, ya que no necesitan de la misma para su sustento; se nota por la libertad que tienen para mencionar las épocas en que estaban bien, en contraposición con las que estaban mal.

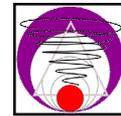
2.- Aquellos que están trabajando ahora mismo no quieren ver afectada su tranquilidad laboral, cuidaron mucho las respuestas y se mostraron muy optimistas, aún cuando no tienen información confiable para esta aseveración.

3.- Es evidente el quiebre que produjo una situación traumática, definida para los *iguales* que participaron del *equipo* como “fuerte mensaje para nosotros, los que formábamos parte del equipo y el líder.”

4.- Para todos los colaboradores las discusiones abiertas y escandalosas de la dirección fueron una marca temporal y espacial. Ya sea porque algunos decidieran retirarse de la organización o bien, quedarse y apostar a una nueva etapa.

5.- Para evitar el sesgo de los directores se les pidió a determinados colaboradores que contesten *como si fuera* el director quién contestaba.

6.- Los problemas financieros primero y, la pandemia luego, afectaron de manera dramática las relaciones laborales.



5. DIAGNÓSTICO

5.1. Breve Historia de la Organización

Primeros Años

En el año 2007, el Dir. “B” le propone al Dir. “A” buscar un socio para fundar una empresa. Después de varios intentos, el Dir. “A” le propone convertirse él mismo en socio, aportando el capital y “B” aportando el know-how, más algunas equipos que tenía en su poder. Por cuestiones personales del Dir. “B” el presidente será “A” y formará el Directorio, pero los conocimientos de ambos referidos a los deberes y obligaciones de una Sociedad Anónima son nulos.

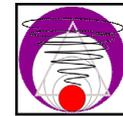
EL Dir. “B” ya había tenido una empresa familiar en el rubro, su ocupación se limitaba al sector comercial, era menor su experiencia en fabricación. A pesar de esta desventaja inicial, la fábrica comenzó a funcionar con algunos retrasos, pero finalmente, comenzó. El Dir. “A” siguió con su trabajo profesional, totalmente diferente al industrial, en CABA y con poco tiempo para dedicarse a la empresa.

Dir. “A”, quien se hubo dedicado a desarrollar proyectos de inversión, aprovechó ésta aptitud para apalancar el crecimiento de la empresa mediante la gestión de créditos blandos, la presentación de planes de negocios y dado que la empresa debía hacer compras al exterior, realizó un aprendizaje informal en comercio exterior; no participaba, los primeros años, en la dirección ejecutiva, administración o ventas de la empresa. Todo lo concerniente a problemas con el personal, legales y sindicales, fueron asumidos por el Dir. “A”, ya que era el presidente. EL Dir. “B” asumió la responsabilidad de la *puesta en marcha* de las maquinas compradas al exterior, la administración y las ventas, manejo de fondos y rendición de cuentas al contador externo.

Durante éstos *Primeros años* el estilo ámbar en la dirección pudo manejarse a gusto, con una plantilla de estilo rojo; básicamente los colaboradores acudían por su subsistencia y la dirección siempre tuvo confianza en su rumbo; librado a sus propias decisiones puede, el estilo ámbar del director manipular y decidir por sí mismo.

Transformarse de Taller a Empresa:

Después de 5 años se incorporará un nuevo socio, en principio inversor, pero con características personales de director, lo llamaremos Dir. “C”, que permite a la empresa dar un salto enorme y convertirse en una de las tres más importantes del país.



Cuando uno de los directores decidió tomar un curso de Management y aparecieron los primeros conocimientos relativos a planificación, desde ese momento se planteó la necesidad de contratar una consultora, que pudiera colaborar con el crecimiento de la empresa.

El formato de asesoramiento era el estándar para estos casos, primero la verificación de la rentabilidad de la empresa, viabilidad financiera, los primeros costos realizados de manera profesional, la división del trabajo u organigrama, la formación de gerencias, incorporación de un nuevo software para la gestión, etc.

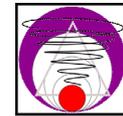
El problema se planteó al decidir, según los criterios de la consultora, que debía haber un Líder (CEO, o Director General), o en su defecto, una consejo de administración que se reuniera regularmente para tomar las decisiones importantes, la formulación de la visión, la misión y los valores...etc. etc.

Si bien es cierto que tanto Dir. "A" como Dir. "B" acordaban que eso sería lo más democrático, Tanto el Dir. "A" como Dir. "B" tenían visiones diferentes y contrapuestas: uno de los directores consideraba que tenía que ser él, por su trayectoria y el otro entendía que había posibilidades de compartir la dirección. Lo que no había dudas era que ambos requerían de capacitación, tanto en dirección de empresas como en liderazgo de equipos. Uno podía tener más aptitudes en un área específica y el otro en otras, pero ninguno de los dos podía ser Director General (incluida la consultora, que pensaba hacer el trabajo de capacitación y organización general).

Después de varios planteos, la consultora propone que Dir. "A" se dedique a la Gerencia de Administración de la empresa y Dir. "B" a la Gerencia Comercial.⁹ A solicitud del Dir. "A", el jefe de planta, quién tenía experiencia en administración gerencial, fue requerido para que le colabore y asesore en el armado del sistema informático de administración. A partir de esta relación, "A" comienza a interesarse por los procesos productivos en vigencia en la plata.

El Dir. "C" no acordó jamás que hubiera una consultora colaborando, su estilo de management no estaba relacionado a empresas industriales, sino más bien a comerciales. De todos modos siempre manifestó su interés en participar de las decisiones de administración, de manera intermitente recorría la planta, gustoso de que la misma estuviera ordenada, limpia y con manifiesta preocupación por el bienestar de la plantilla.

Hasta ese momento, no se utilizaba un procedimiento de reclutamiento de personal para la empresa, especialmente en aquellos primeros años. El Dir. "A" decide que debe quedarse más tiempo en la empresa, la plantilla había llegado a 120 personas y todas las responsabilidades legales caían sobre él, paulatinamente se dedicará full time.



En *Transformase de Taller a Empresa* se produce una apertura de la dirección; apertura no consensuada respecto de *Primeros Años*. Este hecho causa enorme desconfianza, el estilo ámbar imperante considera amenazadas sus suposiciones básicas, sus verdades y su territorio. En el transcurso de los acontecimientos, y dado que los Estilos se encuentran anidados, la respuesta puede surgir del estilo inmediato anterior (rojo), o sea: Mi Vía y Ninguna Otra. En el transcurso de esta *Tensa Incomodidad*: el nuevo integrante (Dir. "A" ahora full time) de estilo naranja, "pretenciosamente racionalista", quién entiende a la persona de manera lógica y a la organización por eficacia racional y gobierno por normas, observado desde la mirada del director ámbar es amenazante de lo que considera son sus supuestos, y soberbio en sus propuestas. Recuérdese que los valores previos del Estilo ámbar son: Poder + Control + Dominación. Para el director naranja la burocracia es su ambiente, se desenvuelve bien bajo normas, mucho más si las mismas son exigibles, las acepta con agrado y las emplea. Sus valores iniciales: independencia y diferenciación, se aplican a la organización conceptualmente para luego extenderse personalmente en nuevas áreas de la organización (I+D por ejemplo).

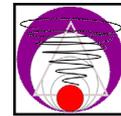
Con el aporte económico del Director "C" se integran nuevos procesos productivos. Se une a la empresa un jefe de planta con aptitudes de gerente de producción, conocimientos de TPS, TQM, 6SIGMA, quien desplegó un enorme liderazgo sobre la plantilla de producción.

Nueva etapa

Podemos decir que la empresa creció hasta el 2016 sin una organización formal, como las que recomendarían las consultoras, pero tampoco desarrollo un formato propio, que hubiera resultado exitoso y basado en valores del directorio muy arraigados. De hecho, hablar de *valores* podría resultar extremadamente ingenuo.

La relación entre todos los directores por el manejo de las decisiones¹⁰, tuvo momentos de tranquilidad y acuerdos, y momentos de absoluta incertidumbre y repentismo. Así lo demuestran compras de insumos nuevos, lanzamientos al mercado de productos sin análisis, compras de bienes de capital en oferta, una administración con procedimientos que se desvirtuaban por los mismos directores, órdenes y contraórdenes a la plantilla, a los mandos medios. Desgaste continuo de las relaciones laborales. Luego de una discusión fuerte y abrupta, el Dir. "C" decidió dejar de participar y se transformaría en un simple accionista.

Dado que el Dir. "A" le había solicitado al Jefe de planta su participación en la planificación financiera, éste pudo advertir, rápidamente, que la falta de rentabilidad estaba inundando la empresa. Los directores decidieron que no había que preocuparse, o quizás descreyeron de la información. Lo cierto es que éstos avisos se hicieron más fuertes, y la ignorancia más sorda.



Éste dato fue fundamental para las decisiones a tomar en el 2019.

Un psicólogo organizacional se incorpora como asesor, junto a un proyecto del INTI para implantar formalmente KAIZÉN en la empresa. Ambos equipos fueron aceptados previamente por todos los directores, con mayores o menores reticencias. Junto al psicólogo hubo una negociación para que las reuniones del consejo de administración pudieran implementarse de manera fructífera, ya que era fundamental que la dirección llevara adelante el KAIZÉN. A partir de este punto se logró un clima laboral más cordial. Se pudo escribir la Visión, Misión y Valores de manera consensuada entre el Dir. "A" y Dir. B. Junto con el psicólogo empezaron a corregirse y un clima de cordialidad tensa administraba la empresa. Motivado por los conocimientos que el Jefe de planta evidenciaba, Dir. "A" decide comenzar su capacitación profesional en la FCE de la UNLP.

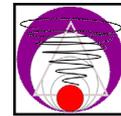
Una etapa nueva comenzaba, la aceptación por parte de los directores, de que la empresa estaba sin rumbo: las deudas y otros inconvenientes empezaron a formar parte de las conversaciones. Ambos directores siguieron con precaución hablando con el psicólogo como mediador. Fueron aproximadamente dos años de lentos acercamientos y la posibilidad de enfrentar los problemas en un entorno de sutil confianza.

En el año 2019, luego de un año de trabajo para ordenar las finanzas de la empresa, con nuevos asesores financieros, no pudo sostenerse la confianza impuesta. La enemistad entre dos socios estaba arraigada en lo más profundo de sus creencias. Lo que parecía una decisión tomada, referida al destino de la empresa, fue repentinamente destruido por ambos directores. Escenas escandalosas volvieron a formar parte del trabajo diario, y lo que era un acuerdo para el destino de la empresa, nuevamente de manera intempestiva, fue objetado y desarmado.

La organización se reconfigura con la salida del "Dir. A" y quedan a cargo de la organización los restantes directores. Financieramente reseteada y bajo la dirección exclusiva de "B". La pandemia pone a prueba los valores de la organización.

Las emociones de los seres humanos que presenciaron las diferentes etapas y los protagonistas de la historia, con sus respectivas perspectivas, pueden ser de gran utilidad. Se impone entrevistarlos, de manera amplia y abierta, para que la investigación genere los conocimientos necesarios.

En la *Nueva etapa* la expansión del directorio con un socio "C", absolutamente de EO ámbar, por formación y cultura, con sus creencias bien establecidas en este estilo organizativo y valores individuales, tiene obviamente muchos puntos de contacto con "B". Valora la perspectiva a largo plazo (tradicionales) y las jerarquías formales. Al mismo tiempo se incorpora a

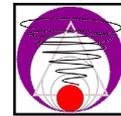


la empresa un colaborador inesperado, de estilo absolutamente verde. Sus valores son Progreso + Racionalidad + Responsabilidad. Explicados en términos de Laloux serían los valores compartidos y el compromiso, la cultura por encima de la estrategia y mucho más importante, su tipo de liderazgo es: el empoderamiento de los colaboradores. El colaborador verde rápidamente sale a la búsqueda de colaboradores naranjas, que puedan ser capacitados, forma equipo con ellos, les propone metas y objetivos, se transforma en un “líder orientador, afiliativo y formativo”, en términos de Goleman (1998). Las respuestas a la entrevista de sus colaboradores así lo demuestran, aunque los colaboradores pertenezcan a otro estilo, más naranja, necesitaban al líder de EO verde. Verde insistirá en cuidar, servir al liderazgo, como corresponde.

La onda expansiva del líder verde comenzó una especie de revolución que podría haber alcanzado a todas las áreas de la organización. Pero los EOs no siempre están preparados para evolucionar. ¿Qué hubiera sucedido si los directores hubieran comprendido que jugaban un “rol” en esa instancia de la organización? El director naranja asumió, a título individual, que era un desafío y que debía afrontarlo. No sin crisis personal, comenzó la tarea de desidentificarse (en términos de Ken Wilber), con sus valores originales, para comenzar una capacitación que lo lleve a entender su propia situación dentro de la organización.

En aquellas áreas donde la onda alcanzó a incidir se vieron resultados notables, que lo cuentan los mismos entrevistados y terceras partes; por ejemplo, premio por ser la mejor PYME Kaizén de la Provincia de Buenos Aires, obtenido por *ese equipo*, metas de calidad y productividad sorprendentes. Niveles de *conciencia* que motivaron al mismo tiempo al líder de EO verde a evolucionar a hacia niveles superiores, quizás de EO turquesa, para convertirse en un Sensei¹¹ (véase la pirámide 4P para la filosofía Kaizén o Lean). Comenzó su propio proceso de evolución individual, viajes, cursos y relaciones personales con líderes de un nivel superior.

Dice Laloux que Lean está firmemente enraizado en la perspectiva verde y la mayoría de los retos que surgen en una adopción Lean provienen del tratar de adaptarlo en empresas cuyos líderes tienen un centro de gravedad alrededor del naranja (no era el caso de la organización en estudio). Los de estilo naranja ven a Lean como un esquema de mejoramiento de procesos para aumentar la productividad o la eficiencia. Sin embargo, no es la finalidad superior de Lean o Kaizén, ya que se busca una formación integral del ser humano. Pero el naranja lo entiende a su modo de ver, entonces se pregunta el investigador: ¿cómo entienden Lean aquellos que habitan el EO ámbar? No hay respuesta en Laloux, el investigador supone que fuera de su control, todo es amenazante. Durante la Ingenua Comodidad, la dirección se comportó en modo *laissez faire*, o quizás con menos compromiso aún: “...si no me afecta, pueden hacerlo!!”.



Fue una etapa de sorprendente comodidad para la dirección ya que el líder de EO ver- de asumía los roles que no podía o no quería asumir la dirección, por incompetencia o porque ni siquiera entendía los EO que circulaban por la organización: vale decir que, por lo menos durante un tiempo, muy importante en la evolución de MINOT SA, sus integrantes alcanzaron grados de conciencia que permitió la coexistencia de Estilos Organizacionales (culturas inter- nas, niveles conciencia superpuestos), que interactuaban.

Esta ingenua comodidad condujo a una lenta pero asegurada colisión los Estilos, ya que la desconfianza respecto de los cambios que se producían en la misma, la falta de visión (metas y objetivos), sumado al desequilibrio financiero, pusieron a la organización en fuerte crisis. Es notorio por las respuestas recibidas que, durante largo tiempo, las suposiciones bási- cas no fueron cuestionadas ni siquiera por los restantes directores; más adelante se combina- ron grupos de suposiciones básicas separados y coexistentes, y finalmente, se vuelve al para- digma original que lideró la empresa los primeros años, aunque en Estilo readaptado (recon- firmado).

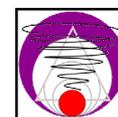
La película que se resumió en los párrafos anteriores tuvo como coprotagonistas a más de 120 personas, quienes presenciaron la deriva de la empresa. No se puede dejar de incluir aquellos momentos de logros sobresalientes (supervisores premiados como mejor empresa KAIZÉN de la provincia, por ejemplo), y contingencias muy escandalosas. Es fácil reconocer que nadie, eso aparece en las entrevistas, se sintió cómodo, ni disfruto por largos períodos del tra- bajo en la organización. El aprendizaje siempre llega, especialmente por haber tomado deci- siones que, a la distancia, fueron equivocadas.

Las emociones de los seres humanos que presenciaron las diferentes etapas, los prota- gonistas de la historia con sus respectivas perspectivas manifestado en las entrevistas han sido de enorme utilidad y fueron el basamento para la construcción del Modelo Cultural Actual.

Modelo cultural actual

En la etapa actual la pandemia colocó a la dirección frente a disyuntivas que su EO solo puede resolver de una única manera: evitar los dilemas morales, auto preservar el poder de decisión, atarse fuertemente al mástil de sus propias suposiciones para evitar la duda. Es una guerra y puede haber bajas.

No es un contexto conocido, por lo tanto, aún cuando la incertidumbre pudo haber generado una oportunidad para la interacción de los miembros de la organización, promo- viendo un trabajo en equipo para sortear las dificultades, la realidad es que el Modelo Cultural no lo permite.



Como resultado de lo antedicho, la estructura de grupos de trabajo y el *equipo* (auto percibido como tal por sus integrantes), no fueron consultados para la toma de decisiones. Solo para tener de referencia, se incrementó el parcelamiento de los grupos de trabajo, algo que tuvo un objetivo en la etapas anteriores, ahora formaba ya parte de la cultura. Parcelar el territorio de manera de poder controlarlo.

EL líder verde fue totalmente apartado de sus responsabilidades; las tareas operativas fueron transferidas a un supervisor muy inferior en formación y las responsabilidades de liderazgo fueron asumidas por el Dir. "B". Los cambios no fueron informados, ni justificados, a los colaboradores.

De las entrevistas se entiende que hubo colaboradores que sintieron una enorme desprotección y abandono, sumado a la incertidumbre respecto a la conservación del trabajo.

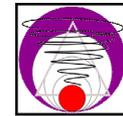
El grupo mayoritario, liderado por el sindicato por un lado, desempeña un papel importante para evitar la pérdida del trabajo, pero no fueron incorporados como fuente de información ni gestores de transformación, solo lo mínimo necesario para transitar el momento. Por el otro lado, algunos decidieron que era momento de terminar con la etapa individual y resolvieron marcharse. Y por último los que, por motivos contextuales o personales se quedaron, tomaron posturas fieles a su estilo; ya durante la etapa final de *Nueva Etapa* muchos colaboradores usaban la expresión "responder en piloto automático" para sostener conversaciones o aceptar órdenes del de la dirección.

Como aspecto destacable, muchos colaboradores hacen énfasis en que ya no habría más discusiones relativas a rumbo de la organización, lo que genera un optimismo cauteloso ya que está bien claro quién lidera la empresa; la calma de saber que todo será decisión de una sola persona genera tranquilidad para los colaboradores que deben satisfacer necesidades básicas. Aquellos que supieron disfrutar de metas personales y grupales, solo asienten o prefirieron no dar explicaciones.

Sin embargo, como todo momento de crisis genera sus propias oportunidades. En el contexto de pandemia, de cambio de políticas industriales y refinanciaciones de pasivos, se abre un horizonte posiblemente promisorio. Luego de transitada la incertidumbre o atravesada la organización por la misma, podría surgir una renovada cultura, basada en el EO que permita ese nuevo contexto.

Estilo Organizacional actual y Tipo de Liderazgo

La organización se reconfigura con la salida del "Dir. A"; fieles a su visión de EO ámbar, los directores "B" y "C" que quedan a cargo de la organización tienen bien arraigados los valores fundamentales: La Única Vía Correcta y Verdadera es la que siempre pensamos que era. La



diferencia con los *Primeros Años*, es que ahora dentro de la empresa había muchos colaboradores con sus propias ideas, en territorios que desconocía la dirección a cargo. Se habían conformado ámbitos de contención y, sus EOs naranja, lo que alguna vez fuera un *equipo* y otros grupos dispersos, permanecían intactos en las prácticas de la organización; y mucho más conscientes debido a la formación recibida por el líder de EO verde. Muy evidente por el contraste con la situación actual.

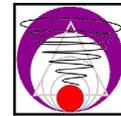
El Estilo Organizacional Actual tiene una definición muy concreta, ya que claramente ambos directores responden evolutivamente al EO ámbar, por lo tanto la organización es del mismo estilo; está acompañado con sobradas muestras de poseer un liderazgo cuyo propósito, no expresado, pero denotado es: Orden, Sentido, Pertenencia, Estabilidad y (muy importante) Status; cómodo en las estructuras jerárquicas y los organigramas, con un ejercicio del liderazgo coercitivo que podría ser transitoriamente atribuible al contexto de incertidumbre.

El manejo de la *incertidumbre* para un tipo de líder coercitivo en un EO ámbar es uno de los aspectos más interesantes; lo más sugestivo es la idea de "gestionar lo inmanejable y explicar lo inexplicable" (Schein E. H., 2004). En una cultura basada en la ciencia (EO naranja), hay una suposición subyacente de que habría una explicación para todo, sólo tenemos que descubrirlo y medirlo. Un líder de EO ámbar puede ser entendido en tanto y en cuanto las organizaciones desarrollan historias y mitos, y eventualmente forman una ideología como las desarrolladas por las religiones, por ejemplo, para proporcionar respuestas cuando los métodos científicos no las proporcionan. Según Schein, "la ideología de una organización también puede incluir racionalizaciones, de algunos de los colaboradores, para los comportamientos sorprendentes o misteriosos de sus líderes".

De acuerdo a las entrevistas realizadas podríamos considerar el liderazgo actual, en términos de Bass, como transaccional, solo realiza "Recompensas Contingentes". Hay que prestar atención a la conceptualización del tipo de liderazgo ámbar realizada en el marco teórico: *El líder moralista. El jefe representa al juez, a la autoridad superior*. Se deduce que el EO ámbar debería proporcionar un liderazgo transformacional (moral y superior), lo que no se contradice con que sea coercitivo. Ésta contradicción puede explicar la mística que justifica ciertas decisiones del líder coercitivo y transaccional.

Surge naturalmente la pregunta por el objetivo 2 del punto 3.2 de este trabajo, referida a los pilares del bienestar en la organización, pero no sería posible plantearlos sin plantear las bases desarrolladas hasta aquí.

5.2. Una nueva organización: el deseo futuro



Al haber explicitado el punto de partida, plantear un Plan Estratégico de Bienestar para la situación actual de la empresa del caso significa: partir de un estado organizacional, promover la transformación de las creencias del líder, quien permitiría la transformación de sí mismo y de sus seguidores, para alcanzar un nuevo nivel.

Pilares Estratégicos para el Bienestar e Integración Interna

Diseñar pilares estratégicos para desarrollar el Bienestar Organizacional solo puede hacerse luego del proceso planteado en los párrafos anteriores, lo que significa: entender el estado de evolución de una determinada y situada organización. En el caso de estudio podemos decir:

Espacio

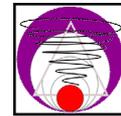
- El diseño del espacio dónde se desarrollan las actividades es reflejo de la cultura del EO del líder.
- La división o compartimentación favorece el bienestar del líder en EO ámbar y desalienta la integración de los colaboradores.
- Para un líder de tipo coercitivo (Goleman, 1998) y estado de conciencia ámbar los territorios divididos son atractivos para el ejercer su control.

Tiempo

- El control del tiempo por el líder coercitivo-ámbar hace crisis cuando las restricciones por pandemia ocultan a los colaboradores virtualmente.
- Los colaboradores naranja o verde valoran la flexibilidad horaria, en contraposición al pensamiento ámbar.
- El tiempo representa muy especialmente un valor transaccional para los colaboradores rojos.
- Un esquema de horizontes temporales tiene una importancia fundamental. Lo que puede ser un organigrama para el autor Elliot Jaques (1989).no es más que la configuración de los horizontes de responsabilidad, bajo perspectiva temporal.

Liderazgo

- Lo que los líderes, de cualquier EO no pueden ignorar es que la destrucción de la cultura es extremadamente costosa en el aspecto humano.
- El liderazgo debería ser dependiente de la situación particular, de la tarea que hay que realizar y de las características de los seguidores del líder. En primera instancia este es el caso contrario. Deberá plantearse alcance de bienestar que no afecte al tipo de liderazgo del EO imperante.



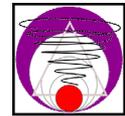
- Se crean mitos para entender las razones de la dirección, convertidos en ideología por el tipo de liderazgo, alrededor de los cuales es aceptado actuar de manera coercitiva-ámbar. Esta caracterización no es moral, ya mencionado por Laloux (Laloux, 2014), hay momentos donde se debe recurrir a EOs inferiores para resolver situaciones específicas y que requieren ese tipo de liderazgo.
- Los seguidores de una organización ámbar no concurren a la búsqueda de un líder transaccional, los inspira un sentido y propósito superior (véase anexo 2), se plantea el interrogante si el liderazgo transformacional que esperan recibir (y recibieron anteriormente) puede adaptarse a la etapa actual de liderazgo transaccional imperante.

Integración

- Aunque hayan aceptado nadie cambia su sistema de creencias por ese simple acto¹².
- Si el estilo coercitivo-ámbar es la única solución para la organización debería estudiarse qué posibilidades de bienestar tienen los colaboradores, o que les representaría bienestar bajo esas condiciones.
- Los que interpretaron ese tipo de liderazgo como amenaza y registran miedo como emoción de su estado de ánimo, no resistirán y pueden inclusive ser insalubre.

Estrategias

- Los medios o cómo una organización logra su misión, estrategia y objetivos también están moldeados por el conjunto de suposiciones, en el caso de estudio, únicamente del líder.
- Un concepto clave es la idea de crear caminos comunes para interpretar nuestra experiencia dentro de una organización. Los investigadores sostienen que tenemos un umbral de tolerancia a la estimulación y a la incertidumbre.
- Respecto de la estimulación, el estilo rojo es más propenso a valorar la retribución salarial, y relativo a la incertidumbre se vio claramente en la última etapa de *Nueva Etapa*, que afecta a la cultura si la comunicación es ineficaz.
- En las empresas industriales la estimulación económica no conduce a mejores performances; sobre este tema deben observarse los trabajos estadísticos de Walter Shewhart¹³, los que demuestran que para sistemas variables e interdependientes no deben incentivarse sectores de modo independientes ya que desbalancean todo el proceso.



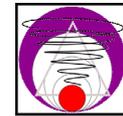
- Cada EO construye su marco de estimulación deseable. Dado que el líder no puede ejercer como transformacional, solo hará oferta compensatorias contingentes, que normalmente generan desbalances en la gestión de procesos industriales y humanos.

Conflictos

- El tipo de liderazgo coercitivo-ámbar no permite la resolución de conflictos mediante procedimientos acordados. Debe buscarse un modo de restaurar la integridad de los colaboradores, exceptuando los temas sindicales.
- Para el líder coercitivo-ámbar el sindicato es un contrapoder, debería suprimirse.
- La sindicalización es un reaseguro de los colaboradores, especialmente de estilo rojo, ya que puede representar garantías de defensa en casos de abusos de poder.

Gestión del cambio

- Nada más alejado que el cambio para un EO ámbar.
- Solo aquellos que puedan empatizar con el estilo podrán evolucionar individualmente para su propio bienestar.
- El EO ámbar tiene cambios lentos y evoluciona en pasos cortos, si es que el líder de EO ámbar no ve amenazado su poder, su moral, su superioridad. Los logros en bienestar serán entregados por el líder cuando el control pueda escurrirse; también puede hacerlo para gestionar su ego.
- La negación de la incertidumbre, transformada en certezas que tienen base en las creencias del líder, impiden el trabajo en equipo.



7. PLAN ESTRATÉGICO DE BIENESTAR (situación actual)

El plan que se propone a continuación contiene todos los elementos estructurales para su implementación. Se denomina “estratégico” porque contiene en su formulación posible variables que serán analizadas en el transcurso de su ejecución.

Se proponen 3 etapas. Éste es un plan de bienestar para la situación actual de ésta organización y parte del supuesto de que para su implementación contará con la colaboración del líder formal y la aceptación de la organización. En las etapas posteriores, la detección de colaboradores naranjas o verdes, con capacidad de negociación será vital:

6.a Etapa 1: Crisis

Dada la situación actual de pandemia¹⁴ y el clima de incertidumbre que transitan las organizaciones industriales, no puede pensarse más que en transitar la Crisis y sobrevivir.

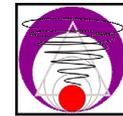
En esta etapa es recomendable que los colaboradores no estén aislados, que tengan metas claras de cumplimiento y que reciban estímulos emocionales claros; que posean conocimiento que el trabajo que realizan es útil para sí mismos y para que la organización sobreviva.

Por lo tanto hay dos aspectos a estructurar en la etapa 1: el espacio y la comunicación efectiva. En cuanto a la comunicación, se sabe que el líder será encargado de la misma. Dado su estatus de representación en la organización sería muy sencilla su tarea y coincidente con su EO. Todo lo que diga a sus seguidores será recibido con aprobación. El inconveniente estará con aquellos colaboradores de EO naranja, que experimentaron otro tipo de liderazgo y permanecen en la organización. Éstos colaboradores solo ratificarán sin consentimiento efectivo, pero serán necesarios para etapa siguiente. Resulta de fundamental importancia evitar el estado de angustia que genera la incertidumbre relativa al puesto de trabajo. Todos los delegados gremiales deberán mostrar que son capaces de afianzar su vínculo con los representados.

Con respecto a los trabajadores asociados en el estilo rojo, quienes reciben la comunicación a través del delegado gremial, por lo que percibe en las entrevistas, desconfían de los mismos y los delegados lo tienen por sabido. Es importante que el líder llegue a ellos dándoles certezas a los supervisores más antiguos, quienes ya están capacitados para dar feedback a sus grupos de trabajo en EO rojo.

Con respecto al espacio-nido que se está proponiendo, no es necesario que incluya al líder. No se debe afectar su privacidad y estatus de independencia.

Esta es una etapa posible en un plazo de 6 a 12 meses.



6.b Etapa 2: Negociación

Pasada la etapa de incertidumbre, el líder coercitivo-ámbar debería mostrar cómo será la cultura de la organización. No existe posible bienestar en una organización si el líder no gestiona la cultura. En caso de que no lo haga, la cultura informal gestionará la organización por sí sola.

Como lo demuestran las entrevistas, cada uno encontró su *para qué* en el *mientras trabajaba*, en las diferentes etapas. Suponiendo que no se plantee el propósito, es probable que el bienestar se transforme en una salida individual, sabiendo que no habrá crecimiento u objetivos claros para afiliarse, los colaboradores rotarán constantemente, salvo que, en la hipótesis optimista, el líder haga explícitos sus valores y propósito. Nótese que no son para compartir, son para aceptar. Pero lo antedicho no representa un juicio negativo para este trabajo, lo importante es que se expresen.

A partir de este punto se podrá planificar.

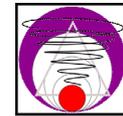
Si entre los valores expresados no existen referencias al bienestar de los colaboradores, entonces ellos mismo deberán negociar con el líder los aspectos más relevantes. Nunca perder de perspectiva que el líder no cambia salvo que sus suposiciones originarias (espejadas en el EO) entren en crisis, y a partir de allí comienza un proceso de cambio, individual (yo mismo) y luego colectivo (nosotros). En caso de que esto suceda, deja el estilo anterior y evoluciona.

Este plan incluye a los colaboradores de EO naranja que supieron trabajar en equipo. Muchos de ellos continúan como supervisores, perdieron el para qué (del equipo por metas y objetivos) y se transformaron en para quién, estar a disposición del líder. Sin embargo saben, por experiencia, cómo gestionar equipos.

Aprender a preguntar (conversando con el líder):

Si esta organización va a transformarse, en este caso dependerá de la capacidad de los colaboradores naranja o verde que quieran negociar con el Líder. Y para esta tarea deberán aprender una estrategia simple que es aprender a preguntar a un tipo de líder coercitivo, de EO ámbar. El objetivo de las preguntas es poner en crisis la coherencia del Líder para generar conversaciones que les permitan crear avances en el bienestar de los colaboradores.

Aprender a preguntar es un entrenamiento que se basa en poner siempre al preguntado (el líder) en situación de persona necesaria para superar los problemas. Pero la pregunta tiene su metodología y finalidad, supone que el que pregunta se haga vulnerable y, por consiguiente, provocar en la otra persona una conducta positiva que le incita a ayudar (Schein E. , 2014).



El cambio en la conducta del líder, de ejercer el poder a ayudar de manera solidaria, debe generar confianza entre las partes.

En la medida que aumenta la confianza, las preguntas deben dirigirse hacia el *para qué*, de modo tal que los colaboradores puedan acordar con el líder mínimos valores compartidos.

Resolución de conflictos:

EL siguiente paso es resolver de manera conveniente para todas las partes, los conflictos que normalmente se generan, evitando la aniquilación de la conversación que naturalmente realizará el tipo de líder coercitivo-ámbar, por su propio sistema de creencias. Laloux hace especial hincapié en estos sistemas de resolución ya permiten a las organizaciones más evolucionadas que se autogestionen.

Si el plan es exitoso en estos dos aspectos podría la organización pasar a la etapa siguiente del plan estratégico. En caso contrario, habrá que repasar otras alternativas. Dado que se piensa en un plazo muy extendido, y las circunstancias futuras son imprevisibles, pueden favorecer éste proceso o hacerlo fracasar antes del comienzo.

En tiempos, la etapa 2, puede solaparse con la etapa anterior pero desde las primeras capacitaciones hasta declararla exitosa tomará 12 meses.

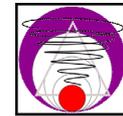
6.c Etapa 3: Bienestar Situado.

Si las etapas anteriores son exitosas estaría la organización entre alguna de las siguientes situaciones:

1.- Optima: el líder comienza un proceso de crisis (desidentificación) y los colaboradores pueden comenzar a cogestionar el Bienestar, coordinando sus propios valores con los de la organización, denominado como Bienestar Situado (adaptado al contexto).

Si la organización logra alcanzar el nivel de Bienestar Situado, entonces los pilares estratégico serán parte del Bienestar, especialmente aquellos fundamentales para la situación alcanzada. Hay que destacar que los pilares fueron construidos con la memoria de los colaboradores de etapas anteriores y no significa que sigan siendo los mismos en caso de alcanzar la negociación con el líder en el Bienestar Situado. La cultura negociada con el líder es inestable, dado que el líder se encuentra en transición hacia instancias superiores.

2.- Regular: Se alcanzan certezas en cuanto a resolución de conflictos y la comunicación permanece fluida, pero los valores son los del líder y los colaboradores se adecúan a la cultura que prevalezca en ese contexto, denominada como Bienestar Aceptado.



3.- Mal: No se pudo avanzar en la etapa 2, solo aquellos que acepten las reglas del líder gozarán el bienestar entregado por EO ámbar; los colaboradores aceptan ser administrados en su bienestar por la organización o sobreviven en la misma, denominado para este trabajo como Bienestar Recibido.

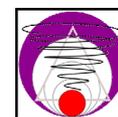
8. A MODO DE CONCLUSIÓN

Taxonomías, constructos (cuantitativos), construcciones teóricas (CT), jerarquías, modelos, categorías, escalas, rasgos o estados son algunas de las nociones que se utilizan provisoriamente para el estudio del tema de investigación. La evolución de los paradigmas de pensamiento son disfuncionales en determinados contextos; ellos pueden restringir o permitir la observación, la escucha e inclusive la comunicación. Lo antedicho es entendido como una ofrenda para esta investigación, ya que permite indagar en el amplio sentido del objeto de estudio: el bienestar. Es por todo lo antedicho por lo que son importantes las contribuciones que éste trabajo brinda.

El hecho de ser una investigación cualitativa, y utilizar el texto como material empírico (entrevistas grabadas en video en este caso), le ha otorgado al investigador la responsabilidad de interpretar; responsabilidad que ha manejado de manera muy mesurada, pero al mismo tiempo muy innovadora. La asunción del lenguaje y su capacidad generativa permitió realizar las entrevistas abiertas y rescatar la expresión emocional, por un lado y por el otro, colaboró para elaborar el posterior plan estratégico de bienestar con una remarcada impronta en la *conversación* y el lenguaje como acción positiva.

La investigación logró su propia síntesis de EOs provenientes no solo del amplio marco de los modelos de Gestión, sino que incluyó, necesariamente, el tópico del liderazgo, encuadrado como particularidad dentro de las etapas de los modelos psicológicos y socioculturales, y más específicamente en la evolución de la conciencia y la moral.

A modo de conclusión se arriba que no existe un bienestar como promesa garantizada de realización. No es posible una propuesta con un plan de eficacia asegurada, sin dudas ni contingencias; y no lo será por el simple compromiso de cumplir con determinadas etapas. Es imposible una reflexión que arroje un resultado de precisión científica, como podría proponer un Psycap, un constructo de la Psicología Positiva que busca cuantificar el potencial psicológico (véase 2.3 Estado del Arte). Este trabajo se considera moderado metodológicamente (en oposición a un shock) al promover que en cada paso que da, los desvíos deben ser evaluados porque cada tipo de liderazgo permitirá su avance a la etapa siguiente o lo aniquilará prematura-



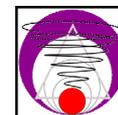
mente y el Estilo Organizacional permanecerá donde lo decida el líder. Por lo tanto, si se asevera que el bienestar no está consolidado, éste será una variable que dependerá del tipo de liderazgo y especialmente del EO que el contexto y la cultura alcanzaron.

Como propuesta complementaria al interrogante planteado anteriormente, vale la pena indagar eventualmente si el reclutamiento de colaboradores debe incluir, desde un principio, la aptitud, actitud o el rasgo psicológico para la aceptación voluntaria del EO y del tipo del liderazgo prevalente que aceptará el interesado al ingresar.

El Bienestar situado en las organizaciones podría considerarse como la contribución conceptual más importante del trabajo; al mismo tiempo es la apertura de una vía de trabajo en el que el bienestar puede implantarse: en consentida armonía, o sea, ser aceptado sin anuencia o simplemente recibido sin devolución. Todo lo cual no significa que los colaboradores sean infelices; significa que hay marcos de estilos en los cuales su desarrollo será reglado de manera diferenciada, desde la sencilla y pasiva recepción hasta su florecimiento situado.

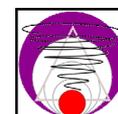
Por consiguiente liberar el potencial humano de las organizaciones es posible. Incrementar su implicación, para la gestión de la empresa, contribuye a reducir los costes asociados con la enfermedad, el ausentismo, la rotación de personal, los errores de producción, los accidentes y los procesos ineficientes. Esta acción contribuye inclusive a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la innovación. Cualquiera de estos mecanismos es capaz de aportar beneficios sustanciales en los resultados de las organizaciones. Aunque no sea el principal objetivo. La cuestión de cómo llevarlo a cabo podría tener una posible respuesta, ya que esto dependerá de las circunstancias específicas de cada organización, pero la evidencia, demostrada en este trabajo, sugiere que el mejor lugar para buscar respuestas reside en los propios colaboradores.

La investigación revela que la creatividad con que se utilizaron todos los recursos disponibles, ha sido la herramienta más significativa: los autores provenientes de todas las disciplinas concurrentes, metódicamente releídos, estudiados y seleccionados, permitió conformar conceptos, construcciones teóricas y períodos basados en esas teorías; para luego realizar una propuesta de plan estratégico en la que se resignifica la pregunta del origen: ¿cuán posible es alcanzar el bienestar en las organizaciones actuales?

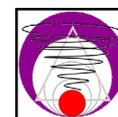


9. REFERENCIAS

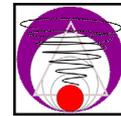
- Aronson, J. (2008). *The social animal (10th ed.)*. New York: Worth Publisher.
- Baker, D. G. (2007). *Empresas Felices=Empresas Rentables*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Bakker, A. B. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 92, 107-115. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B. (2013). *Psicología y economía desde una perspectiva interdisciplinar. Encuentros multidisciplinares*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10486/668582>
- Bakker, A. R.-M. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Beck, M. (2003). *Finding Your Own North Star: How to claim the life you were meant to live*. New York: Three River Press.
- Beltrán, G. (2005a). Formación Profesional y Producción Intelectual en Tiempos de Cambio Político. Las Carreras de Sociología y Economía de la Universidad de Buenos Aires durante los años Noventa. En P. Gentili, & B. (. Levy, *Espacio Público y privatización del Conocimiento. Estudio sobre Políticas Universitarias* (págs. 463-521). Buenos Aires: Clacso Libros.
- Botton, A. d. (2009). *The Pleasures and Sorrows of Work*. Kindle Edition.
- Braverman, H. (1984). *El Trabajo y el Capital Monopolista*. Mexico: Editorial Nuestro Tiempo.
- Braverman, H. (1984). *Trabajo y Capital Monopolista*. Mexico, Cuarta Edición : Editorial Nuestro Tiempo.
- Cameron, K. D. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. (P. E. Nathan, Ed.) New York, New York, EEUU: Oxford University Press, Inc. doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001
- Carter, B. (2017). *Employee, Engagement & Loyalty statistics, Access Perks*. Obtenido de Recuperado de <http://bit.ly/2Xqd5VG>
- Castells, M. (2008). *La sociedad red*. Alianza editoria: Madrid, España.
- Casullo, M. M., Castro Solano, A., & Nader, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de la UCP.*, Vol. XXII(1).
- Cifré, E. &. (2013). *Construyendo puentes entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Salud Psicosocial en las Organizaciones: una Guía 2.0 para el incremento de la Empleabilidad*. Estudios financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10234/93650>
- Cotter-Lockard, D. (2009). Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, as seen through the lens of Ken Wilber's AQAL Framework [and the author's eyes]. *Research Gate*. doi:DOI: 10.13140/RG.2.1.2585.3680
- Cowan, C., & Beck, D. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Londres, Gran Bretania: Blackwell Publishers.
- De Barbieri, A. (2018). *Economía de la felicidad: claves para vencer el cansancio y vivir con sentido*. Madrid, España: Grijalbo.
- De los Ríos, A. (2016). *Felicidad y economía: la felicidad como utilidad en la economía. Equidad & Desarrollo* (Vol. 26). doi:<https://doi.org/10.19052/ed.3700>
- DENZIN, N. K. (1989). *The Research Act*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- DENZIN, N. K. (2004). "Reading film: using photos and video as social science material". En E. V. U. FLICK, *A Companion to Qualitative Research* (págs. 234-47). Londres: SAGE.



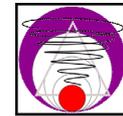
- DENZIN, N. K. (2005a; 2005b). "Introduction: the discipline and practice of qualitative". En N. DENZIN y Y. S. LINCOLN (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research (3ª ed.)* (págs. 1-32.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (1994; 2000). *Handbook of Qualitative Research*. Londres: SAGE.
- Diener, E. (2000). *Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index*. American Psychological. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Dr. Sánchez-Vázquez, J. F., & Dra. Sánchez-Ordóñez, R. (2019). "Happiness Management»: Review of scientific literature in the framework of happiness at work. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, Retos, 9(18)*, 249-260. doi: <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Drucker, P. (1994). *Research Gate*. doi:10.1108/00251741011041319
- Drucker, P. (1998). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Echeverría, R. (1991). *El Búho de Minerva*. Santiago de Chile: Editor digital: Leddy.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. Mexico: Prentice Hall.
- Ferman, G., & Levin, J. (1979). *Investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Limusa.
- Fernández, Y. (2019). *¿Es rentable invertir en felicidad?* Finsi: 6 de febrero. Obtenido de Recuperado de <http://bit.ly/2QCUIdd>
- FLICK, U. (1998a). *Psychology of the Social: Representations in Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FLICK, U. (1998b). *"The social construction of individual and public health: representations theory to a social science of health"*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FLICK, U. (2000a). "Qualitative inquiries into social representations of health". *Journal of Health Psychology*, 309-318.
- FLICK, U. (2000b). "Episodic interviewing". En M. B. GASKELL, *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Handbook* (págs. 75-92). Londres: Sage.
- FLICK, U. (2004a). "Design and process in qualitative research". En E. V. U. FLICK, *A Companion to Qualitative Research* (págs. 146-152). Londres: Sage.
- FLICK, U. (2004b). Constructivism. En E. V. U. FLICK, *A Companion to Qualitative Research* (págs. 88-94). Londres: Sage.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research (3ª ed.)* (Trad. cast.: *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid. Morata, 2007). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flick, U. (2007a). *Designing Qualitative Research (Tomo 1 de The SAGE Qualitative Research Kit)* (trad. cast.: *El diseño de la Investigación Cualitativa*. Madrid). Londres: Sage.
- Flick, U. (2007b). *Managing Quality in Qualitative Research (Tomo 8 de The SAGE Qualitative Research)* [Trad. cast.: *Gestión de la calidad en la Investigación*]. Londres: Sage.
- FLICK, U., & Foster, J. (2007). "Social representations". En C. W. STAITON-ROGERS, *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. Londres: Sage.
- Franciso, P. (2015). *CARTA ENCÍCLICA LAUDATO SI'*. Vaticano Roma. Obtenido de http://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html
- Frey, B. (2018). *Economics of Happiness*. Cham, Switzerland: Springer. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75807-7>
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: View of the Corporate Landscape*. New York: de Gruyter.
- Gallup. (2015). *Gallup daily: U.S. employee engagement*. Obtenido de Gallup, Inc: <http://www.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx>



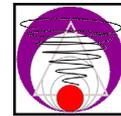
- Gantman, E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2008). *Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo en la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007)*. Buenos Aires: Cuadernos EBAPE.BR.
- Garay, G. (2015). Las Finanzas Conductuales, el Alfabetismo Financiero y su Impacto en la Toma de Decisiones Financieras, el Bienestar Económico y la Felicidad. *Revista Perspectivas*, 36, 7-34.
- Gebser, J. (1997a). *The Ever-Present Origin*. Ohio, EEUU: Ohio University Press Athens.
- Gebser, J. (s.f.). THE INVISIBLE ORIGIN Evolution as a Supplementary Process. (T. S. Evolution, Ed.) California, EEUU. Obtenido de <https://digitalcommons.ciis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=cejournal>
- Gilli, J. J. (2010). *Construcción del saber administrativo en Argentina*. Buenos Aires: Edicon.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires : Amorrortu.
- Goleman, D. (1998). Liderazgo que obtiene resultados. *Los clásicos de hbr*, 28-37.
- Graeber, D. (2012). *En deuda: Una historia alternativa de la economía (Spanish Edition)* . Edición Kindle.
- Graeber, D. (2019). *Bullshit Jobs - The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It*. Londres: Penguin.
- Graeber, D. (2019). *Trabajos de mierda: Una teoría (Spanish Edition)* . Kindle Edition.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2012). Prosocial Motivation at Work, When, Why, and How Making a Difference, Makes a Difference. En K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford New York: Oxford University Press, Inc.,.
- Graves, C. W. (2004). *Levels of Human Existence*. (W. R. Lee, Ed.) Eclet Publishing.
- Hall, R. (1980). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall.
- Heredia, M. (2015). *Cuando los Economistas alcanzaron el Poder (o cómo se gestó la confianza en los expertos)*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Jaques, E. (1989). *La Organización Requerida*. Arlington, VA: Cason Hall.
- JOB. (s.f.). Journal of Organizational Behavior. (Willey, Ed.) Obtenido de <https://www.jstor.org/?refreqid=excelsior%3Af9bb011b9bea34858e78d7f06586b033>
- Journal of Organizational Behavior*. (s.f.). Willey. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/page/journal/10991379/homepage/forauthors.html>
- JUAN PABLO II, S. P. (1982). *CARTA ENCÍCLICA LABOREM EXERCENS*. Vaticano, Roma: Vaticano. Obtenido de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html
- Kahneman, D. (2014). *Pensar rápido, pensar despacio*. NY: Kindle Edition.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- KVALE, S. (1972). *Prüfung und Herrschaft [Examination and Dominance]*. Weinheim, Alemania: Seltz. .
- KVALE, S. (1980). *Spillet om karakterer i gymnasiet - Elevinterviews om bivirkninger af adgangsbegrensning [The Grading Game in High School - Interviews with Pupils about Side Effects of Grade-based Restricted Admissions]*. Copenhagen: Munksgaard.
- KVALE, S. (1996a). *InterViews - An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- KVALE, S. (1996b). "Evaluation as construction of knowledge". En R. H. (eds.), *East-West Dialogue Know/edge and Higher Education* (págs. 117-140). Nueva York: Sharpe.



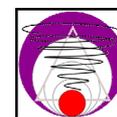
- KVALE, S. (1997). "Research apprenticeship", *Nordisk Pedagogik. Journal of Nordic Educational Research*, 17, 186-194.
- KVALE, S. (2003). "The psychoanalytic interview as inspiration for qualitative research". En J. R. CAMIC, *Qualitative Research in Psychology: Expanding Perspectives in Methodology and Design* (págs. 275-297). Washington, DC: American Psychological Association Press.
- KVALE, S. (2006). "Dominance through interviews and dialogues". *Qualitative Inquiry*, 480-500.
- Kvale, S. (2008). *Doing interviews (trad. "Las Entrevistas en la Investigación Cualitativa", EDICIONES MORATA, S. L., Madrid)*. Londres: Sage.
- Laloux Culture Model and Agile en español. (2018). Recuperado el 29 de 4 de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=NIZi9JTWaL8>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Bélgica: Nelson ParKer.
- Lazarus, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquir*, 14(2), 93-109. Obtenido de https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327965PLI1402_02
- Lipovestsky, G. (2014). *La felicidad paradójica*. Barcelona, España: Anagrama.
- Loevinger, J., & Hy, L. X. (1996). *Measuring Ego Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Loevinger, J., & Hy, L. X. (1998). *Technical foundations for measuring ego development*. . (J. Loevinger, & L. X. Hy, Edits.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F. (2002a). 'The need for and meaning of positive organizational behavior'. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2002b). 'Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths'. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57–72.
- Luthans, F. (2003). 'Positive organizational behavior: Implications for leadership and HR development and motivation'. En G. B. L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior* (págs. 178–5). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2003). «Comportamiento organizativo positivo (POB): Implicaciones para el liderazgo y el desarrollo y motivación de los recursos humanos». (L. P. R.M., Ed.) *Motivación y Liderazgo en el Trabajo*, 187–95.
- Luthans, F. V. (2006c). 'Developing the psychological capital of resiliency'. *Human Resource Development Review*, 5 (1), 1–20.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). 'Authentic leadership development'. En J. D. K.S. Cameron, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (págs. 241–58). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). 'Authentic leadership: A positive development approach'. En J. D. K.S. Cameron, *Positive Organizational Scholarship* (págs. 241–58). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Morales, J. N. (2012). Aplicaciones de la psicología social. En J. F.-R. En A.V. Arias, & M. Panamericana (Ed.), *Psicología Social Aplicada* (págs. pp.1-43). Madrid, España.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 , 226 – 256 .
- Navarro, J., Quijano, S. D., Berger, R., & Meneses, R. (2011). Grupos en las Organizaciones: Herramienta Básica para Gestionar la Incertidumbre y Ambigüedad Creciente. *Papeles del Psicólogo*, vol. 32(1, enero-abril), 17-28. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210003>



- Parsons, T. (2009). *Autobiografía intelectual: elaboración de una teoría del Sistema Social*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Parsosns, T. (1968). *La Estructura de la Accion Social*. Madrid: GUADARRAMA.
- Parsosns, T. (1986). *La Sociedad, Perspectivas evolutivas y comparativas*. Madrid: Trillas.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence; Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Piaget, T. d. (s.f.). Comunidad Informativa sobre los Problemas del Desarrollo y Aprendizaje. Obtenido de <http://ceril.net/index.php/articulos?id=407#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Piaget%20mantiene,y%20en%20todos%20los%20pa%C3%ADses>.
- Pontefract, D. (2016). *The Purpose Effect: Building Meaning In Yourself, Your role, and Your Organization*. (R. Martin, Ed.) Canada.
- Popescu, G. (2016). *Does economic growth bring about increased happiness? Journal of Self-Go-vernance and Management Economics*. doi:<https://doi.org/10.22381/JSME4420163>
- Pratt, M., & Ashforth, B. (2003). 'Fostering positive meaningfulness at work'. En J. D. K.S. Cameron, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (págs. 309–27). New York: McGraw-Hill.
- Quintana, M. M., & Monteserín, H. E. (2010-2011). Diapositivas Espectrales. Fragmentos para una interpretación de la Desapariciones . *Pasado Por-Venir | Revista de Historia*.
- Retzbach, J. (2018). La felicidad se construye con sentido. *Mente y Cerebro*, 90, 44-49.
- Rivas, L. (2015). Sectores de la nueva economía 20+20. En L. (. Rivas, *Economía de la Felicidad*. Madrid, España: EOI.
- Rodríguez, A. &. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. Madrid, España: Síntesis.
- Rodríguez-Muñoz, A. &.-V. (2011). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Mente y cerebro*, 50, 42-49.
- Rousseau, D., & Parks, M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational*, 15 , 1– 47.
- Rubin, H. J., & Rubin, , I. (2005). *Qualitative Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salanova, M. (2010). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10234/73232>
- Salanova, M. L. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salova, M. (2010). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid, España: Síntesis.
- Sánchez, J. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. *Cauriensia*, 13, 143-156. doi:<https://doi.org/10.17398/2340-4256.13.143>
- Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca, España: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sánchez-Vázquez, J. &.-O. (2019). Happiness Management: Review of scientific literature in the framework of happiness at work. *Retos Journal of Administration Sciences and Economics*, 9(18), 249-260. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. (1995). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schein, E. (2014). *Preguntar con humildad: el sutil arte de pedir en lugar de exigir (Gestión del conocimiento)*. Empresa AC.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2001). *Psicología de la Organización* (Vol. Capítulo 2). Mexico: Prentice Hall.



- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Scott, R. (1964). *Teoría de la organización social y económica*. Nueva York: Free Press.
- Seligman, M. (2011). *La vida que florece*. Barcelona, España: Ediciones B.
- Simón, H. (1979). *Ciencia de lo artificial*. Barcelona: ATE.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Kindle Edition.
- Thivissen, P. (2018). La importancia del sentido de la vida. *Mente y Cerebro*, 90, 50-55.
- Thompson, J., & Bunderson, J. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571 – 586.
- Turner, B. (1989). *Organizational Symbolism*. New York: de Gruyter.
- Turner, B. (1990). 'The rise of organizational symbolism'. En J. Hassard, & D. Pym, *The Theory and Philosophy of Organizations; Critical Issues and New Perspectives*. London: Routledge.
- Vera, B. (2006). Psicología Positiva: Una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 3-8.
- Vera, B. (2008). *Psicología Positiva. Una nueva forma de entender la psicología*. Madrid, España: Calamar Ediciones.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99-106.
- Warren, D. (2013). *The Purpose Driven Life: What on Earth Am I Here For?* Kindle Edition.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and Economic Organization*. New York: New York, Ed.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wilber, K. (1997). *Breve Historia de Todas la Cosas*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Willmott, H. (1993). *STRENGTH IS IGNORANCE; SLAVERY IS FREEDOM: MANAGING CULTURE IN MODERN ORGANIZATIONS*. Obtenido de Journal of Management Studies: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>
- Wright, T. A. (2007). A Look at Two Methodological Challenges for Scholars Interested in Positive Organizational Behavior. En D. L. Cooper, *Positive Organizational Behavior Accentuating the Postitive at Work* (págs. 177-190). London: SAGE Publications Ltd.
- Yela García, C., & Saiz Galdós, J. (2013). Hacia una psicología social de los problemas sociales (I): psicología social aplicada y problemas sociales. En Y. G. (Coord.), *Psicología social de los problemas sociales* (págs. 41-85). Madrid, España: Grupo 5.



10. ANEXO 1 - Entrevistas

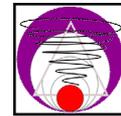
1. Podría contarme sus expectativas(emociones) cuando la/lo llamaron para trabajar en la organización?
2. ¿Como se sintió ya estando dentro de la misma? Hubo etapas?
3. ¿Cuándo fue su mejor momento, de mayor confort dentro de la organización? ¿Por qué?
4. ¿Cuándo el peor? Por qué?
5. ¿Cómo fue recibida/o por el grupo de compañeros?
6. ¿Cómo fue recibida/o por la dirección?
7. ¿Cómo es su estado de ánimo en el trabajo?
8. ¿Cómo es el clima que respira en la organización?
9. ¿Cómo colaboró la organización para su desarrollo personal?
10. ¿Cuál es el propósito de la empresa?
11. ¿Cómo recibe la organización sus sugerencias? Fueron implementadas algunas?
12. Si tuviera que definir la dirección en relación al bienestar, ¿cómo ha actuado la misma para fomentarlo o desalentarlo?
13. ¿Cómo se comparten los logros o las contingencias/imprevistos en la organización?
14. ¿Qué pasa cuando hay conflictos?
15. ¿Qué tiene que cambiar para que mejore (recupere o se amplíe) su bienestar en la organización?
16. ¿Qué le recomendaría a la organización que incorpore en un futuro plan de bienestar organizacional?

1. ¿Podría contarme sus expectativas(emociones) cuando la/lo llamaron para trabajar en la organización?

- Crecimiento económico
- Bienestar
- Era mi primer trabajo “formal”
- Primero está el Sustento, para la familia
- Estaba Dispuesto a hacer cualquier trabajo
- No tenía ni idea
- En efecto, expectativas entonces, muchas, vi mucho potencial en la empresa. Vi mucho para para hacer, sobre todo en el lugar adonde me contrataban y mucho para el puesto para el que me contrataban. Estaba todo por hacer entonces eso daba mucha expectativa.
- Bueno, las expectativas primero, alguna emoción, una alegría, no, porque en mi caso puntual, viniendo de otro país, migrante con poco tiempo acá, que te llamen y te den una oportunidad laboral es realmente satisfactorio
- Me sorprendió la empresa, el tamaño. El potencial para crecer. Me encantó y dije “quiero trabajar aquí”.
- Yo era muy pibe y nada. Por ahí pensaba solamente en quedar y por ahí no sé, en que me pongan en blanco alguna vez. Obviamente la mera emoción de conseguir un trabajo y de poder ganarme lo mío y tener mi cosa.
- Bueno, era mi primer trabajo. Era la primera vez que iba a una entrevista de trabajo, así que tenía muchas expectativas porque me llamaran y por empezar a trabajar, por el insertarme en el mercado laboral. Para mí era eso, digamos. No me postulé exclusivamente para un puesto determinado, sino que era empezar a trabajar y empecé desde abajo. Así que arrancar fue muy significativo para mí.

2. ¿Como se sintió ya estando dentro de la misma? Hubo etapas?

- Con miedo.
- Impecable, aunque mucho no podían ayudarme porque no sabían qué tenía que hacer...
- Sí, una primera etapa en la cual la inducción, fue como débil. No había como un propósito o una tarea definida para mi cargo, puntualmente se fue generando en la medida que iban avanzando...hubo un momento en que se sentía como un limbo, me asignaban tareas como rutinarias o de,



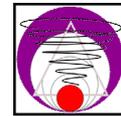
que se yo, pero no había un cargo definido, no había un perfil del cargo definido para lo que realmente podría aportar

- Hubo etapas: primero fue un crecimiento junto a los dueños, luego cuando el jefe de planta me propuso dedicarme a ser la cara de la empresa afuera, negociar con los bancos hasta que fuera el presidente para terminar. La empresa creció y comenzaron los conflictos entre áreas, no estábamos preparados...Y la última etapa en la que nunca nos pudimos alinear. Me sentí cómodo en la primer etapa y terminé ...incómodo
- Transcurrido el período de prueba, digamos que son esos tres primeros meses iniciales, rápidamente vi que el puesto para el que había sido contratada no iba a poder ser desarrollado, había mucho por hacer en otras áreas, y así fue como fui cubriendo huecos. A partir de ahí, digamos, muta totalmente a mí mi actividad y a esto se suma que en marzo tuvimos pandemia y creo que esto modificó absolutamente también todo para mí, digamos, porque pasé de ocupar un puesto para el que no estoy preparada. Así es que llegamos ya a fin de año 2019, donde la empresa sufre toda un proceso, digamos, de deterioro, a partir de ahí, digamos, muta totalmente mi actividad, y a esto se suma que en marzo tuvimos pandemia y creo que esto modificó absolutamente también todo para mí.
- Al principio costó un poco porque estaba un poco desorientado en el trabajo. No? Cuando arranqué, digamos, desde el primer día que empecé a trabajar, no tenía muy bien definido cuáles eran mis tareas. Entonces tenía mucho tiempo disponible en que tenía que activar. No? como buscar trabajo para hacer. Me pasó con compañeros de trabajo, porque cada uno tenía determinado lo que hacía y sus tareas. Entonces no, no me delegaban mucho porque ellos tampoco sabían qué tenían que delegar. Entonces no había una definición clara por ahí del trabajo. Eso fue como la primera etapa. Después, cuando pude ir teniendo cada vez más tareas, fue mucho aprendizaje.
- En las primeras etapas que fueron las etapas donde fui operario de máquina, nada. Siempre me sentí bien con el trabajo, con la actividad que desempeñaba. Siempre me sentí bien. Me sentí cómodo en el trabajo. Es por eso por lo que aguanté tanto tiempo, creo. Después, por un lado, por otro lado, siempre estuvo el tema de los sueldos, de la retribución de la otra parte. Que uno fue poniendo mucho, cree de sí mismo y esa ida y vuelta. No, como que no estaba del otro lado, no se sentía de esa forma.
- Siempre estuvo el tema de los sueldos, de la retribución de la otra parte. Que uno fue poniendo mucho, cree de sí mismo y esa ida y vuelta no estaba.

3. ¿Cuándo fue su mejor momento, de mayor confort dentro de la organización? ¿Por qué?

- Al año ya me sentía cómodo, y vi la posibilidad de crecer, de pasar a hacer algo más difícil
- El mejor momento fue cuando el jefe de planta me propuso trabajar como la imagen institucional de la empresa y los dueños me apoyaron.
- Si en esa etapa del medio, creo que cuando empecé a tener un poco más de responsabilidad y de tener mi quintita y de decir bueno a me ocupo de esto y esto es mío y es mi responsabilidad. Si te tenía ganas de ir y me gustaba y cuando armaba procedimientos me encantaba y cuando aprendía cosas de flujo de fondos me encantaba. Y. Me gustaba mucho. Creo que es eso.
- Creo que el mejor momento fue cuando pude concluir el proyecto. Eso fue un logro personal, más allá de la empresa, es decir, un proyecto así lo puedo hacer y desarrollar con los conocimientos que adquirí.
- Pero mi mayor satisfacción fue en lo personal... Que pese a todas las circunstancias, a todas las situaciones por las cuales atravesó la organización aún persiste en el tiempo, aún se mantiene, porque de eso depende, dependía yo, dependía mucha gente y bueno, de verdad que para mí ha sido satisfactorio que aún perdure.
- Para mí es impagable y es lo que me gusta y lo que más me motivaba, (aprender). Sí, y ver resultados. Ver que las cosas que se hacían, tenían un porqué y un para qué. Y funcionaba. Y si no funcionaba, se corregía y se avanzaba. Y el que lo que uno hace sirve para algo? (Sí), desde cargar una factura hasta diseñar un procedimiento
- Fue la etapa en la que ya algunos de los operarios empezamos a crecer, empezamos a ser tenidos en cuenta para tareas más importantes, más relevantes...después creo que hay una última etapa, ya que ya fue lo último que fue con el ingreso el Jefe de Planta, que se armaron equipos de trabajo, se perseguían objetivos, objetivos claros. Creo que esa fue la etapa donde mejor me desempeñé, mejor me sentía en el trabajo

4. ¿Cuándo el peor? Por qué?



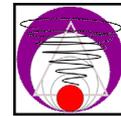
- Cuando con más responsabilidad no se podía llegar a buen puerto las negociaciones con mis compañeros
- ...el que me sentí peor fue claramente cuando había discusiones o no sé si precisamente discusiones, sino discrepancias que llevaban a un ambiente de trabajo conflictivo que teníamos que ir o para allá o para allá, o cuando se empezaban a divisar bandos.
- La peor situación que pude sentir fue en el momento de la incertidumbre. De que no sabíamos qué iba a pasar. Sólo se escuchaban comentarios que traían unos, traía el otro. Pero no había una algo oficial. La disputa entre los socios realmente creó un malestar y una incertidumbre. Ese ha sido el peor momento.
- No se coincide justamente con esto, no?, de que a partir de marzo y el despido de mi compañera, de repente ocupa el lugar de coordinación, que no era lo mío.
- Ya dirigiendo a mis compañeros porque había cambiado mi responsabilidad. Me enojaba cuando tenía que buscarle una solución a cada uno...Insatisfacción creo que es la emoción
- Que se empezaba a ver que, bueno, que una parte de la dirección tiene una línea de trabajo y la otra tiene otra línea de trabajo. Durante mucho tiempo pueden convivir porque son proyectos paralelos o lo que sea, pero siempre confluyen en algún punto. Y me tocaba muy de cerca el área en el que yo estaba.
- Cuando ya la dirección estaba totalmente desalineada y yo no sabía que tenía que hacer.
- Claramente, ese fue el momento cuando esos equipos de trabajo formados fueron desarmados. Creía que en cualquier momento iba a explotar y me iba a pelear con alguien. Con un compañero. Y no quería. Lo peor de todo era venir a casa mal, ya a traerme problemas, que eso nunca me había pasado y venía con cara de culo a casa. Y no sé, trataba mal a todos, contestaba mal.

5. ¿Cómo fue recibida/o por el grupo de compañeros?

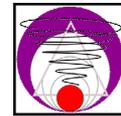
- AL principio bien, pero después cuando cambió mi responsabilidad ya no era tan cómodo.
- El grupo humano ayudó a que la adaptación sea rápida
- Excelente
- Siempre bien.
- Bien. Bárbaro
- Creo que al principio hubo un poquito de resistencia, pero como todo, todo equipo que ya está armado e ingresa un componente nuevo y más que venía de la mano, digamos, de un área que recién se estaba formando y que venía de una parte de la dirección que quería formar un equipo, digamos. Entonces costó un poco la integración, pero creo que eso se superó y de hecho nos hemos visto con los chicos fuera del horario de trabajo, nos hemos juntado a comer y hemos pasado buenos momentos y creo que se superó ampliamente.
- Excelente. De verdad que todos me recibieron con excelente receptividad, no? Nunca fueron egoístas ni con su conocimiento, me apoyaron mucho en el proceso de entender, de entender la filosofía de la organización, de entender los procedimientos, de entender un poco la cultura la organización. Y de verdad, no me siento muy satisfecho con todo. Una excelente receptividad.

6. ¿Cómo fue recibida/o por la dirección?

- Bien, siempre se mantuvo un trato respetuoso aún cuando cambié de responsabilidad y podíamos defender intereses, lo importante era el trabajo.
- Creo que el primer momento me recibió sólo una parte de la dirección con la otra parte de la dirección tuve contactos después y creo que tuvimos más un vínculo tirante. Ahora, con la parte de la dirección que tenía que ver con mi trabajo el vínculo era bastante falso. Manejábamos los buenos modos para poder trabajar, digamos. Pero en ningún momento estuve de acuerdo con la postura de la empresa
- Yo creo que estaría bueno analizarlo más en la etapa de crecimiento mía, donde yo crecí en el trabajo y donde tenía más contacto con la dirección. me conocían de hace mucho tiempo y teníamos cierta confianza. Yo eso percibí. Eso siempre lo valoré mucho. Siempre confiaron en mí, en las capacidades, en las cosas que yo podía dar.
- La dirección estaba como partida en dos, no? pareciera que el comercial fuese por un lado y por la parte financiera fuese por otra...en lo personal, como trato personal, fueron muy respetuosos, muy receptivos y no tengo ninguna queja en ese respecto.
- Incluso personalmente, con los directivos también tuve buena relación. Creo que había buen trato y nunca tuve esa incomodidad de. Si, por lo menos desde el principio hasta que, bueno...



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Me dijeron te vamos a ayudar a crecer con nosotros y uno especialmente me acompañaba en todo.
<p>7. ¿Cómo es su estado de ánimo en el trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre estuve de buen humor, nunca me molestó (ir al trabajo), después cuando se muda la planta, al principio...Ahora estoy cansado de viajar. ▪ No había cuestiones dentro, digamos, del trabajo, que hagan que mi ánimo sea para abajo, era... estable en un principio. Siempre separando la última etapa de.... ▪ Trabajamos muy bien juntos, nos divertíamos, formamos un vínculo aparte también. Y ya lo último cada vez se me hacía un poco más difícil, mezclado con esto de la angustia. ▪ Yo tengo un estado de ánimo excelente. Yo me paro todos los días con un ánimo de continuar con el trabajo de lo que estaba pendiente. De verdad que es una interacción, pero día a día yo me paro con ánimo de trabajar y de hacer las tareas que tenga pendiente o las que tenga que realizar. ▪ En mi caso era siempre de meterle, darle para adelante con todo. Pese a los problemas que tuviéramos, nada, que siempre teníamos la esperanza de que se iban a solucionar. Pero nada, siempre poniéndole todo. ▪ No sé si viene al caso, pero cuando tuvimos algunas charlas con el psicólogo organizacional, que servía para por ahí sacar esos temitas. Y uno se le prende la lamparita y dice bueno, por ahí estoy necesitando otro tipo de ayuda, y ayuda en lo personal. Fuera de la organización. ▪ Con la mejor predisposición siempre, donde había problemas tratar de resolverlos
<p>8. ¿Cómo es el clima que respira en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veo a la gente optimista, nadie quiere que le vaya mal. Veo a alguno muy optimistas. ▪ Muy buen clima, hasta tratamos de implementar ISO 9001/2015, sobre todo cuando el gerente de planta organizó los roles. Después ya muy mal clima porque la dirección se desorganizó. ▪ . Si, es como que se le advirtió que la gente se sentía mal, que la gente se va a ir. Que no estamos trabajando bien así que no nos sentimos a gusto, que siempre estuvimos trabajando a gusto de la manera anterior. Si, en su momento, cuando se planteó eso la dirección se hicieron los boludos. Bien, no quisieron verlo ▪ Creo que tratamos de sobrevivir y el ánimo era resolver en lo inmediato, lo que iba a pasar y no había un norte ni un bueno... miren, vamos por acá, vamos para allá. Se resolvía frente al problema del día y en el medio la pandemia y en el medio, una crisis mundial en la que el mundo se paró, digamos, en crisis. Cómo te adaptas a eso? No? En el medio de una empresa que la venía peleando, pero muy cascoteada también, muy, muy herida. Entonces creo que el clima diario era de la diaria. Justamente apagar incendios me sonaba la metáfora final... Es como la imagen, bueno, estoy todo el tiempo apagando incendio. No, no se puede. ▪ La verdad que se nota un clima de colaboración. De cordialidad. Este es lo que noto desde afuera, porque yo sólo tengo conexiones puntuales con alguno de las áreas. ▪ Yo creo que en general había mucho compañerismo entre nosotros los iguales, entre nosotros los iguales, digamos, los que estábamos operativamente todos los días. Era bastante ameno, digamos, estar. ▪ No la dirección de la organización dando órdenes y una cabeza bajando la directiva. Entonces eso se notaba en el clima. La contradicción te tira, uno me dijo una cosa. otro me dijo otra cosa. Tal persona me dijo otra cosa y por ahí, bueno, se perdía un poco y es un clima de ir a trabajar y cada uno hace su trabajo.
<p>9. ¿Cómo colaboró la organización para su desarrollo personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yo creo que lo aportó al principio era darte la contención, después uno sabía que iba por lo económico. ▪ Yo esto siempre que hablo de la organización fue como una facultad para mí, fueron muchos años de formación continua. Donde mi líder fue mi mentor. Fue el que me tiraba tal libro, me ha tirado bibliografía. Me ha ayudado con proyectos, algunos trabajos de mi carrera... Eso para mí fue una formación muy importante, muy importante. Eran mes a mes aprender una herramienta nueva de trabajo y siempre para adelante y sumaba ya mismo. Sí. Así que en mi desarrollo personal la organización fue un facilitador, fue importante. ▪ Creo que en sí toda la experiencia de la empresa me ayudó a vivir algo que de otra forma quizás no hubiese vivido que es el mundo industrial y el manejo de una planta... y verme ahí adaptándome y trabajando en un lugar ahí donde, sea, jamás hubiese pensado, sin embargo, creo que eso me aportó muchísimo a la experiencia personal y de vida, digamos, más allá de la posibilidad de verme en luga-



res impensados y decís ah, mirá, puedo trabajar en algo así también. Fue una propuesta que quizás no, no, no, no hubiese aceptado. Por eso digo que colabora por la negativa...Sin embargo, me esforzaba a mejorar.

- Tengo que reconocer que la organización entendió los problemas de algunos compañeros, cuando hubo que darle más días por cuestiones personales, eso es valorable.
- Hay muchas áreas de oportunidades en la compañía, en la organización. Que de asumirlos establece unos retos que te obligan a capacitarte o a buscar información, este a ver cómo se puede hacer mejor. Cómo se puede ser más rápido? Cómo se puede mejorar un proceso y en ese sentido? He aprendido bastante.
- La verdad es que yo me desarrollé. Estuve mucho tiempo. O sea hice toda mi vida en base a las cosas que gané gracias al trabajo gracias a la empresa. Yo desarrollé mi vida estuve muchos años de lo que soy hoy. Creo que en parte es gracias a tener este empleo.
- Mucho, me ayudó a relacionarme públicamente, al trato con proveedores, cobros, pagos etc. Fue una gran oportunidad. Capacitaciones me faltaron, las hice por mi cuenta.

10. ¿Cuál es el propósito de la empresa?

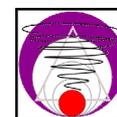
- Crecer y ganar plata
- No lo sabía, hubiera sido importante. Te pone en contexto. Cuando me preguntaban de acá a cinco cómo te ves...no sabía qué contestar.
- Yo creo que nunca me expresaron el propósito de la organización, tampoco la Visión y Misión. Creo que iban por diferentes caminos, la dirección
- Es que lo veo en potencial. No creo que lo esté desarrollando del todo, pero creo que podría ser. Sin dudas, veamos, una empresa líder en el país, en la producción. Sin duda. Pero no sé si lo logrará alguna vez.
- Y en un momento o sea, se perseguían objetivos y había ahí como cierto norte, no del todo claro, pero si había como un norte ahí que quería ir apareciendo. Informalmente
- El propósito de la empresa. Bueno, yo considero que actualmente el propósito de la empresa es como posicionarse dentro del tema de sus productos, pero más allá, también al propósito, debe ser mantenerse en el tiempo, tener una finanzas sanas, sanear todo ese proceso.

11. ¿Cómo recibe la organización sus sugerencias? ¿Fueron implementadas algunas?

- Si
- Si, aunque cuando me empecé a independizar de mi líder no estaba segura. No recibía feedback.
- Sí sí, por supuesto, sí. En su momento yo fui tenido muy en cuenta. Mis opiniones eran escuchadas. Si, en ese sentido fue así.
- Costó muchísimo, porque el objetivo principal por el que me contrataban tenía que ver con desarrollar un área nueva y era todo una infraestructura que no sé, no era tan fácil de desarrollar, que uno podía desarrollar sola digamos, entonces hacer comprender a la dirección que eso no era tan fácil, o tan inmediato de implementar. Y, en este contexto costó. Fue difícil.
- Si. Yo tenía la confianza de los dueños para todas las tramitaciones, siempre lo discutíamos con uno de ellos y aceptaban mis sugerencias, si eran pertinentes.
- Si alguna sugerencia que he realizado en lo que respecta al área comercial han sido aceptadas y se han implementado,

12. Si tuviera que definir la dirección en relación al bienestar, ¿cómo ha actuado la misma para fomentarlo o desalentarlo?

- Ha tenido etapas, algunas veces ha accedido a algunos pedidos y otras veces no.
- Hubo actitudes que partieron independientemente de la empresa y creo que es valorable: el incentivo a la producción
- Que la verdad, no sé si en algún momento hicieron algo por el bienestar genuino de la gente, porque creo que en algún momento. Por ahí había alguna acción o algo.
- La etapa con el Jefe de Planta a la cabeza. En esta etapa se vio como de como que la dirección tenía cierta confianza en él y en su equipo de trabajo.
- Creo que la dirección poco cuidó, digamos al equipo, sobre todo a los que estuvieron tanto tiempo, digamos, porque yo transité dos años, digamos, en la empresa había gente que hacía mucho tiempo que trabajaba ahí y había dejado sangre, sudor y lágrimas...Puso muchísimo el cuerpo y creo que no se la cuidó. No se la valoró como la tenían que haber valorado, eh? y creo que la pandemia es solo lo agudizó. Fue peor, digamos. Había como un estado ya de vigilancia y de represión en un contexto de



- pandemia, digamos, no estaba bueno y eso generaba mal clima y más nerviosismo.
- Han llegado a ofrecerme puestos de mucha importancia pero luego me quitaron el apoyo. No sabría muy bien qué contestar. Bienestar lo veo como progreso profesional y económico dentro de la organización
 - No sabría decirte con exactitud qué o cómo lo fomenta. Si se preocupa por el bienestar, se preocupa por la salud, toma las medidas necesarias para evitar todo este tema de contagios, se nota que hay una preocupación por la persona, no que la persona es sólo un número, eso es lo que yo noto desde acá

13. ¿Cómo se comparten los logros o las contingencias/imprevistos en la organización?

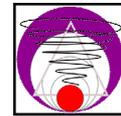
- NO, somos socios en las pérdidas y nunca en las ganancias.
- Siempre lo vemos como un equipo. Todo lo que pasaba. Yo sentía que era un equipo, todos trabajábamos para cumplir objetivos y si pasaba algo malo en un área que no era la mía, por ejemplo, yo me sentía mal por eso. No es me desligaba y decía es tu cagada. Te lo mandaste vos? Arréglalo, no, sino que el equipo todo actuaba como una sola cosa para cubrir todas las áreas
- Era difícil la comunicación y el compartir, tanto para lo bueno como para lo malo. Se habían implementado ya el último tiempo reuniones semanales, donde se daba casi un parte diario o partes semanales de cómo estaba el estado de situación. Pero había muy poco margen ahí como para pensar en conjunto salida posible. Era como pasar el parte. Pero no. No había un intercambio
- SI, cuando terminábamos la negociación de algo importante, o el resultado de un trabajo de gestión, siempre se compartía. Otras veces quedaba en el fuego cruzado de los directores por problemas entre ellos

14. ¿Qué pasa cuando hay conflictos?

- La primer instancia es el dialogo. Muchas veces se hacen reclamos sobre temas que no son para reclamar. Hay que aprender a diferenciar un conflicto de un pedido.
- También aprendí que los conflictos tienen etapas para que se solucionen, muchas veces llevan mucho tiempo y no se puede arreglar algo en un día, vivimos en un mundo de reglas y normas.
- Se resolvían igual pero había muchas tensiones. No eran momentos gratos, no se resolvían quizás de la mejor manera. Sí, hay que saber que la dirección poco aportaba como para organizar.
- Había métodos de trabajo para para llegar a adivinar cuál fue el problema. Y nada. No se buscaba responsables, sino se buscaba ver qué falló y tratar de desear mejorarlo para que no vuelva a pasar
- SI, había reuniones pero yo veía que no llegábamos a ninguna solución. Y los problemas volvían.
- Que no, creo que no, porque, no recuerdo que haya habido conflictos personales graves. Obviamente uno se enojaba a su compañero por causa del trabajo, pero es lo no natural. Pero creo que no hubo grandes hitos personales de peleas o cosas así.
- No había una identidad de organizarse!! Claro que no, no era una cosa que digamos, en ésta organización se hace así, sino que depende y si está tal persona se hace así, si está la otra se hace así, si está el contable se hace así...
- Cuando hay conflictos de verdad, es que no. No he estado en un conflicto muy puntual. Pero. Creo que cuando hay conflictos. No se atacan de forma contundente. Porque creo que los conflictos se personalizan y lo que hay que atacar es el problema en sí y no tomarlo a título personal
- Cuando hay conflicto, creo que era. Depende de donde también. Porque cuando hablamos de un conflicto en un área que está bajo o que está a cargo un líder, se resuelve el conflicto. Se habla, de charla. No se busca el culpable. Se sabe la forma de trabajar que todos queríamos. Y cuando había conflicto por ahí en otra área, o que involucraba a otras partes de la dirección.

15. ¿Qué tiene que cambiar para que mejore (recupere o se amplíe) su bienestar en la organización?

- Creo que tiene haber algo más arriba, un aliciente para seguir creciendo.
- Yo creo que el apoyo a ese equipo podría haber, o sea, el apoyo y la confianza que en un momento se le dio, que si hubiese seguido esa confianza y ese apoyo hubiese sido muy bueno.
- Como objetivos, nada, para que quede claro. No sé, o sea, más a largo plazo, si me sirve saber cuál es el propósito de la empresa y cuál es la visión. La misión de la empresa y conocerlo. Pero para arrancar a mejorar lo básico era un objetivo para cada trabajo. O sea tener una zanahoria, tener algo por lo que trabajar. Sí, y que no se cambien las reglas del juego.
- Veo en la parte de mentir a los clientes en eso es un valor que en la gente que trabaja en la organización queda muy grabado,
- Lo que aprendí es que la dirección tiene que estar alineada para que haya una linda empresa donde

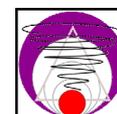


trabajar. Que se logren los objetivos. Que sigan un mismo camino y transmitan a los empleados... una misma visión y misión de la empresa. Se notaba que había diferentes visiones. Hablando de la Comunicación: La comunicación era una comunicación informal. El aviso de pago de sueldos, de pago de cheques, aviso de pago a proveedores. Era una comunicación ineficiente

- Muchas cosas tienen para que mejoren. En principio tiene que cambiar la dirección. Tiene que haber también una definición de los roles de. De áreas. También había mucha sobrecarga en algunos sectores y otros estaban más aliviados, pues ahí había que repartir en el medio. El personal fue casi diezmado. La comunicación también interna. La dirección metía mucho ruido en ese sentido.
- Qué debe cambiar? Yo creo que debe estructurarse, como potenciar el área de gestión humana. Que esté más pendiente de las necesidades e incluso extra laborales que pueda tener cualquier trabajador y que sepa actuar en consecuencia. Porque el ámbito laboral es donde uno más tiempo la pasa. Pero una gestión acorde que pueda velar por mejores beneficios, ya sean contractuales, ya sea de esparcimiento, de capacitación, de actualización en ciertas cuestiones, eso mejoraría. Porque no todo es de dinero, también es sentir que hay un aprendizaje. Que hay una capacitación, que es que se puede obtener algo más.
- Y creo que lo básico para empezar a mejorar el bienestar sería. Y... lineamientos claros, o sea, serían directivas... consistentes
- Creo que tiene que ver con eso, con saber, con un plan digamos..., de no sentirse usado, porque el empleado también se siente usado en el sentido, de bueno, vengo acá, cargo todas estas facturas y me pagan, y listo. Y por ahí es importante para esa persona tener un poco más de responsabilidad y decir bueno, manejo mi tiempo en el día y acá me dedico a cargar esto, después me dedico a hacer listados de clientes, o hacer tal informe. Responsabilidad y flexibilidad

16. ¿Qué le recomendaría a la organización que incorpore en un futuro plan de bienestar organizacional?

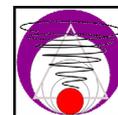
- Creo que tiene que haber alguien que entreviste bien y reclutar las personas para los puestos de la empresa, y después, cuando ingresa, tienen que testear cómo está la gente adentro de la organización. La gente quiere horarios flexibles
- O sea, no ver al empleado como un empleado, sino verlo como un colaborador. Hacerlo sentir bien a gusto. Que sientas ganas de ir a trabajar no sea solo la plata, porque la plata la conseguís en cualquier trabajo, que haya un valor especial dentro de la organización para que vos digas no, mira, no me voy a buscar otro trabajo, yo estoy cómodo acá. Yo me refería al valor que la empresa, o la dirección, debería darle a su gente, a sus colaboradores.
- Yo creo que principalmente lo que tienen que rever en forma urgente y la pandemia apremia, es la forma de trabajo. Si seguimos trabajando como trabajaba Henry Ford por horario, tenés que estar todo el tiempo con el culo sentado en la silla escribiendo. No, no, esto no sirve. Hay que adaptarse a lo nuevo. Hay que buscar formas de trabajar en forma virtual, en forma digital, para el bienestar también de los de los empleados. Justamente, que puedan tener esa flexibilidad. De cumplir objetivos, por supuesto, y decir bueno. Hay tanto trabajo, esto se hace, no se hace. De qué manera? Con el tiempo me lleva, lo resuelvo. Y se terminó. Vamos. Pero no seguir bajo las viejas estructuras, digamos, en formatos laborales.
- Primero, que haya una dirección alineada, fundamental. Un gerente en la organización que tenga reuniones con los accionistas/dueños para informarles; que los accionistas opinen a través del gerente y que éste coordine las diferentes. UN gerente con todo el respaldo de los accionistas. Se necesita Orden, Jerarquías y Autoridad. Menos olfato para la toma de decisiones.
- Creo que algún momento se había llegado a implementar un lugar de trabajo sin jerarquías, donde compartíamos todo, sin saber cuánto ganaba cada uno... Para mí las jerarquías en el trabajo no son importantes.
- el hecho de hacer encuentros de capacitación te facilita la comunicación. Y, yo creo que eso es lo que habría que agregar, debe abrirse un espacio que no sea estrictamente laboral, pero que te permita integrar a todo el equipo, que no funcione como islas sino que funcione holísticamente.
- Creo que lo fundamental es el que se sienta como un equipo, un trabajo en equipo que hace que seamos parte, que seamos todos parte del mismo equipo. Que en ese momento el director sepa que necesita de sus colaboradores para seguir adelante
- ...he estado en algunas capacitaciones que se hacían con los operarios y se hablaba de la certificación, y al chico que estaba en la máquina se le contaba desde el trabajo que él hace hasta el producto



terminado hasta cuando llegaba el cliente y por qué él tenía que hacer bien las cosas. Y entonces que la gente esté informada y que se sienta parte de la organización es fundamental para el bienestar.

Respuestas de los Directores

1. ¿Cuál es el propósito de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> el propósito de la empresa es fabricar guantes y elementos de seguridad y comercializar todo lo que sea referente a seguridad para las empresas y en el trabajo.
2. ¿Cómo es su estado de ánimo en el trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> La verdad es que estoy bien y tranquilo. Me llevo muy bien con todos y siempre vengo de buen ánimo al trabajo. Siempre estoy con ganas de trabajar y de hacer cosas. Y bueno, siempre vengo de muy buen ánimo.
3. ¿Cuándo fue su mejor momento, de mayor confort dentro de la organización? Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Y creo que mi mejor momento fue antes de la pandemia, unos meses antes, cuando estuve viajando por algunos lugares de Latinoamérica y había logrado establecer alianzas estratégicas con grandes clientes por producciones muy grandes y que íbamos a tener muy buenas ventas. Creo que eso fueron mis mejores momentos dentro de la empresa. Siempre que se concretaba alguna transacción o una venta grande, siempre me hacía sentir muy bien, muy cómodo.
4. ¿Cuándo el peor? Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Y el peor, sin duda fue algunas diferencias que tuvimos entre los socios, que llevaron a que uno de ellos no me deje entrar a la empresa y luego sucedieron varias cuestiones complejas. Porque no poder entrar a mi empresa, la cual yo generé e inventé..., me parece que era un despropósito.
5. ¿Cómo es el clima que respira en la organización?	<ul style="list-style-type: none"> El clima que respiro en la organización es muy bueno. Es realmente un clima muy, muy amigable. Nos llevamos todos muy bien. La verdad es que hemos logrado hacer un muy buen equipo de trabajo y bueno, se respira muy buen clima.
6. ¿Cómo colaboró la organización para su desarrollo personal?	<ul style="list-style-type: none"> Y colaboró mucho la organización en mi desarrollo personal. Sobre todo también porque yo le dediqué mi vida a esta empresa y todo lo que se ha hecho. Prácticamente todo fue idea mía. Entonces tiene mucho que ver y está muy relacionado a mi desarrollo personal con esta empresa y me ha aportado mucho y le ha aportado mucho también, así que tiene mucho que ver y colaboro mucho porque pude conocer mucha gente, hacer muchos, muchos amigos, muchos contactos y desarrollar mucho mi carrera.
7. ¿Cómo recibe la organización sus sugerencias? Fueron implementadas algunas?	<ul style="list-style-type: none"> Yo creo que la organización recibe muy bien mis sugerencias y son siempre llevadas a cabo y la mayoría de las veces las implementamos y si, llegan a muy buen puerto.
8. Si tuviera que definir el rol de la dirección en relación al bienestar de la organización, ¿cómo ha actuado la misma para fomentarlo o desalentarlo?	<ul style="list-style-type: none"> Yo creo que la dirección tiene un rol fundamental en el bienestar de las personas. Porque nosotros hemos implementado muchas políticas para para que la gente esté bien, para que esté cómoda, para que tenga todo lo necesario para trabajar. Entonces, desde ese punto de vista, la dirección tiene un rol fundamental en el bienestar de las personas, en cómo se sienten las personas dentro de la empresa. Nosotros siempre trabajamos para que la gente esté cómoda y para que pueda hacer bien su trabajo. Y creo que siempre hemos fomentado que la gente esté bien y que tenga todo para para poder desarrollarse bien dentro de la empresa. Si en algún momento se ha desalentado, creo que ha sido más por cuestiones de la coyuntura, de problemas económicos y falta de apoyo externo que por cosas de internas de la empresa
9. ¿Cómo se comparten los logros o las contingencias/imprevistos en la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Los logros siempre se comparten, en el sentido de que siempre son comunicados y como esto es un equipo de trabajo, los logros llegan a todas las partes de la empresa. Y bueno, hay contingencias imprevistas. Hay siempre, sobre todo por un contexto que estamos viviendo, y siempre son y son tomados, discutidos y puestos en común. Y bueno, llegamos a acuerdos y así los podemos manejar entre todos, no como un equipo
10. ¿Qué pasa cuando hay conflictos?	<ul style="list-style-type: none"> Bueno, cuando hay conflicto se habla, se charla y se toman medidas como. Como debe hacerse. No se toman medidas al respecto. Y bueno, tratamos de resolverlos.



11. ¿Qué tiene que cambiar para que mejore, se amplíe o se recupere su bienestar en la organización?

- Yo creo que para que mejore un poco nuestro, nuestro, digamos, el bienestar en la organización tiene que recuperarse el mercado, tienen que volver las ventas, el financiamiento de calidad. Yo creo que con la recuperación del mercado y que vuelvan las ventas y las cosas a ser como eran un poco antes, creo que vamos a recuperar ese bienestar que hemos que hemos perdido por toda esta contingencia.

12. ¿Qué cosas le recomendaría a la organización que incorpore en un futuro plan de bienestar organizacional?

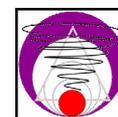
- Y yo recomendaría que la organización incorpore planes para generar más producción, para generar nuevos puestos de trabajo y sobre todo para comprar maquinaria, para comprar insumos, para que la gente tenga para trabajar, incorporar nuevas tecnologías, para que la gente pueda estar más cómoda y para que cada uno pueda desempeñarse lo mejor posible en su rol.

11. ANEXO 2 - Síntesis para la definición de Estilos Organizacionales

Las etapas de la conciencia y la moral, y sus características según JUAN LUIS ZAPATA ACEVEDO, yuxtapuesto con los paradigmas anidados coloreados de Frederic Laloux

Nombres	Yo-Nosotros	Sujeto	Tema Básico Vía o Camino	Pensamiento	Preocupación Básica	Valores	Organización Social
Etapas Preconvencionales							
Etapa 2 Impulsivo Impulsivo-Rojo	Nosotros el clan	Impulsos Gobiernan Reflejos	La Vía de los Ancestros	Mágico Animista. Objetos son sujetos Tribalista	Evitar Dolor y Peligro. Buscar Placer	Seguridad Lealtad Obediencia Ritual	Clan Tribu
Etapa 2/3 Oportunista Protector de Sí Mismo	Yo el poderoso, el físicamente diferente	Voluntad y Deseos Gobiernan Impulsos	Mi Vía y Ninguna Otra	Narcisista Impulsivo Egoocéntrico Explotador Guerrero Otros sujetos son objetos	Poder y Acción. Las Propias Necesidades Auto-Protección	Voluntad Iniciativa Poder Control Dominación	Bandas, Hordas de Guerreros, Imperios Tempranos
Etapas Convencionales							
Etapa 3 Diplomático Conformista Conformista-Ámbar	Nosotros los del camino correcto, los civilizados, los parecidos físicamente	Normas Sociales Gobiernan la Voluntad	La Única Vía Correcta y Verdadera	Absolutista Socio-céntrico Etnocéntrico Conformista Somos un grupo de sujetos y los otros son objetos	Estabilidad. Orden. Significado. Pertenecer al grupo.	Propósito Orden Sentido Pertenencia Estabilidad Status	Monarquía Absolutista - Estructura Autoritaria y Piramidal - Ejército
Etapa 3/4 Experto Técnico Logro-Naranja	Yo el racional, el que piensa diferente	Lógica y Eficacia Racional Gobierna Normas	La Vía más eficaz	Racionalidad Técnica Mítico-Racional	Experticia. Consistencia	Independencia Diferenciación	Burocracia
Etapa 4 El que Logra Moderno Racional- Reflexivo Pluralista-Verde	Nosotros los racionales, los que pensamos parecido	Eficiencia sistémica simple gobierna la eficacia racional.	La Vía Más Eficiente y Exitosa	Individualista Materialista Racional Estratégico	Éxito Resultados Metas Planes Progreso	Competencia Éxito Progreso Racionalidad Responsabilidad	Corporación
Etapas Postconvencionales							
Etapa 4/5 Individualista Relativista Pluralista Postmoderno	Yo el que contextualiza	Relativismo gobierna a la eficiencia sistémica simple.	Todas las Vías son Igualmente Válidas. El mundo es relativo	Pluralista Descubre los contextos Entiende la paradoja	Perspectivas Múltiples. Convivencia Humana	Tolerancia a Diversidad Todo Depende Consenso Afiliación Aceptación	Red Social - Socialismo Democrático - Comités de Consenso
Etapa 5 Estratega Integral Autónomo Lógica-Visión	Nosotros los de principios similares	Principios más valiosos gobiernan al relativismo.	La Vía Mejor por Ahora, Considerando todas las Vías Posibles. El Yo es relativo	Sistémico Integra contextos Juega con la paradoja	Pensamiento Sistémico Sostenibilidad	Principios Evolución Complejidad Sostenibilidad Interdependencia	Flujo Sistémico
Etapa 5/6 Alquimista Holístico	Yo y Nosotros los que devenimos	Procesos profundos gobiernan a principios.	La Vía de la Mente Conceptual no es la Única Vía	Holístico Diferencial Integra sistemas de Contextos	La Dualidad - Equilibrio entre Caos y Orden	Sabiduría. Comunión. Compasión Armonía Global.	Organismo Holístico

(2018)



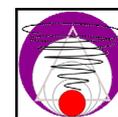
13. NOTAS

¹ Véase Juan Pablo II, *LABOREM EXERCENS*, sobre el trabajo... “Si en el presente documento volvemos de nuevo sobre este problema —sin querer por lo demás tocar todos los argumentos que a él se refieren— no es para recoger y repetir lo que ya se encuentra en las enseñanzas de la Iglesia, sino más bien para poner de relieve —quizá más de lo que se ha hecho hasta ahora— que el trabajo humano es una clave, quizá la clave esencial, de toda la cuestión social, si tratamos de verla verdaderamente desde el punto de vista del bien del hombre. Y si la solución, o mejor, la solución gradual de la cuestión social, que se presenta de nuevo constantemente y se hace cada vez más compleja, debe buscarse en la dirección de «hacer la vida humana más humana»,⁸ entonces la clave, que es el trabajo humano, adquiere una importancia fundamental y decisiva”. Y más adelante... “El trabajo entendido como una actividad «transitiva», es decir, de tal naturaleza que, empezando en el sujeto humano, está dirigida hacia un objeto externo, supone un dominio específico del hombre sobre la «tierra» y a la vez confirma y desarrolla este dominio.” Sobre más de 500 menciones al trabajo. En el año 2015, actualizando los valores del trabajo, véase la Encíclica más moderna *LAUDATO SI'*, del Papa Francisco, define el trabajo como agente responsable de cambios, como por ejemplo en los puntos: 127... “Conviene recordar siempre que el ser humano es «capaz de ser por sí mismo agente responsable de su mejora material, de su progreso moral y de su desarrollo espiritual» [102]. El trabajo debería ser el ámbito de este múltiple desarrollo personal, donde se ponen en juego muchas dimensiones de la vida: la creatividad, la proyección del futuro, el desarrollo de capacidades, el ejercicio de los valores, la comunicación con los demás, una actitud de adoración”. Y 183... “Debe conectarse con el análisis de las condiciones de trabajo y de los posibles efectos en la salud física y mental de las personas, en la economía local, en la seguridad. Los resultados económicos podrán así deducirse de manera más realista, teniendo en cuenta los escenarios posibles y eventualmente previendo la necesidad de una inversión mayor para resolver efectos indeseables que puedan ser corregidos.” La encíclica de Francisco hace eje sobre la depredación del planeta, entre otros temas de suma importancia.

² En la filosofía griega, *Eudaimonia* significa lograr las mejores condiciones posibles para un ser humano en todos sus sentidos, no solo felicidad sino también virtud, moralidad y una vida significativa. *Eudaimonia* es una palabra de origen griego formada a partir de las palabras **Eu** (el bien o aquello que es bueno) y **Daemon** (dios o genio, intermedio entre los hombres y las deidades superiores). En la cultura griega, el **Daemon** sería la entidad capaz de guiar el camino de las personas.

³ Gantman y Fernández Rodríguez (Gantman & Fernández Rodríguez, 2008), en coincidencia con el texto de Gilli, explican de qué manera el desembarco de las empresas multinacionales en la Argentina aceleró el proceso de formación de un cuerpo de profesionales especializados en temas de gestión de empresas, que fueran capaces de colaborar en la administración de estas multinacionales. Para conseguirlo, era preciso importar, además de los capitales, el conocimiento asociado en términos administrativos. Es por este motivo que se tuvieron que capacitar recursos humanos locales en el exterior:

A fines de la década del cincuenta, la FCE de la UBA firmó un convenio de colaboración académica con Columbia University y muchos docentes y graduados viajaron a perfeccionar su formación en dicha casa de estudios. Esto facilitó enormemente la importación a Argentina del “estado del arte” en teoría de la administración. Muchos de los llamados “Columbia boys” pasaron luego a integrar el plantel docente de la UBA y, en forma paralela, a desempeñar tareas en los sectores público y privado. En la década del sesenta, regresaron de los Estados Uni-



dos los integrantes de dicho grupo y comenzó una etapa de *modernización del conocimiento administrativo* (Gantman & Fernández Rodríguez, 2008)

⁴ “...Jean Piaget, psicólogo y biólogo suizo, hizo numerosos estudios de la infancia en niños, dividiéndola en etapas, que él llamó: Estadios. La Teoría de Piaget supone la división de estas etapas durante el desarrollo cognitivo de un niño, en diferentes edades...”. “... La Teoría de Piaget, además de explicar las diferentes etapas de desarrollo en los niños de una forma muy completa, también describe la magia de los niños, con su pensamiento egocéntrico, su curiosidad por el mundo que les rodea y su inocencia, y esto nos podría hacer reflexionar en que, somos los adultos los que debemos aprender a comprender a los niños, a apoyararlos, a estimularlos y a disfrutar de ellos en cada etapa...” (Piaget)

⁵ Se ha evitado la definición de individuo porque en la historia de la economía se ha abusado de ésta definición para diferentes escuelas de micro y macro economía, sin saldar la discusión hasta el día de hoy.

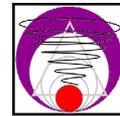
⁶ El instrumento derivado de la teoría de Bass para la evaluación de los estilos de liderazgo ha sido el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) que ha sufrido extensas revisiones (Avolio, Bass & Jung, 1995), en parte debido a las dimensiones que componían cada uno de los estilos básicos del liderazgo (transformacional y transaccional) [...] El estudio que se presenta es parte de una investigación más amplia que tiene como propósito verificar la efectividad de un programa de entrenamiento de jóvenes líderes (cadetes). La dimensión de liderazgo transformacional se considera esencial para el ámbito militar ya que la moral, la cohesión y el compromiso generado por este estilo de liderazgo son los ingredientes esenciales del nivel de efectividad de una unidad (Bass, 1998; Gal, 1985).

⁷ Piénsese que el origen de la palabra persona es máscara: del latín *persōna*, observado en el etrusco *phersu*, sobre una posible raíz en el griego *prósōpon*. Se presenta en alusión al uso de una máscara, principalmente como recurso para la personificación en el marco del teatro; la relación entre máscara y persona tiene su origen en el *teatro griego*, en el que la máscara servía para identificar al “*personaje*” y también, como si fuera un bocina, para hacer resonar y proyectar mejor la voz del actor.

⁸ DESCRIPCIÓN DE LOS *ESTILOS (individuales y organizacionales)*.

La descripción de los *Estilos* está estructurada como síntesis del trabajo de varios autores, con el objeto de utilizar los conceptos más simples que ayuden al trabajo de descripción de los estados mentales, paradigmas o niveles de profundidad (en términos Wilber). Los anexos incorporados sirven de basamento para las cortas descripciones de *Estilos*, a saber:

El anexo 2 es el resultado del trabajo de JUAN LUIS ZAPATA ACEVEDO, en su proyecto de investigación “Los Valores, la Evolución Sociocultural y las Organizaciones, Explorando la coherencia entre los valores de una organización y los de las personas que trabajan en ella”, UNIVERSIDAD EAFIT ESCUELA DE ADMINISTRACION de Ecuador. Su estructura es una síntesis de la descripción de las etapas del desarrollo propuesta por diversos autores. Incluye el desarrollo del Ego (Loevinger, 1987), la evolución de la creación de significado (Kegan, 1982), los sistemas de valores (Beck y Cowan, 1996; Cowan y Todorovic, 2000), las lógicas de acción (Torbert, 2004; Torbert y Rooke, 2005; Cook Greuter, 2006), los modos tecnoeconómicas de producción (Nolan, Lenski, 2004), las escalas de valores organizacionales (Barret, 2006) y las etapas o épocas socioculturales (Habermas, 1984). La correlación de las etapas se ha elaborado a partir de agrupaciones y correlaciones entre las estructuras propuestas por Loevinger (1987), Kegan (1982), Cook Greuter (2006) Torbert (2004) y Wilber (2000).



El Anexo 3 es la estructura propuesta por Frederic Laloux, graficada de acuerdo al video de divulgación “Laloux Culture Model and Agile” (en español), de especial interés porque sintetiza varias configuraciones del libro “Reinventing Organizations”, especialmente referidas al área industrial. La palabra Estilos tiene cierta referencia al trabajo de Goleman, y no es casual, ya que para Schein, Cultura empresarial y Liderazgo son “dos caras de la misma moneda”

⁹ La consultora fue repentinamente despedida por uno de los directores, sin causa aparente.

¹⁰ ..., ya sean estas compras de insumos, bienes de capital, aumento de la producción, marketing, etc.

¹¹ En japonés, *Sensei* significa maestro, pero teniendo en cuenta el gran prestigio que tienen los maestros en una sociedad confucionista, es preferible utilizar en su lugar el término *master* o experto.

¹² Lo más interesante del concepto de integración interna, es la idea de "gestionar lo inmanejable y explicar lo inexplicable" (Schein E. H., 2004, pág. 129). En una cultura basada en la ciencia, hay una suposición subyacente de que hay una explicación para todo, sólo tenemos que descubrirlo y medirlo. Schein analiza cómo las organizaciones desarrollan historias y mitos, y eventualmente forman una ideología como las desarrolladas por las religiones, por ejemplo, para proporcionar respuestas cuando los métodos científicos no las proporcionan. Según Schein, la ideología de una organización también puede incluir racionalizaciones para los comportamientos sorprendentes o misteriosos de sus líderes (Cotter-Lockard, 2009).

¹³ Shewhart fue fundamental para que la calidad pudiera verse como un proceso completo, lo que no ocurre solo cuando se monitorean los resultados. Demostró que era posible analizar la producción en su conjunto, con el objetivo de corregir problemas durante los procesos y no solo descartar productos defectuosos al final del ciclo.

¹⁴ Estas líneas se escriben en mayo de 2021.