

**LO HUMANO ORGANIZACIONAL EN PLAYA ALEGRÍA:
UNA PROPUESTA DESDE LA PERSPECTIVA CRÍTICA
ADMINISTRATIVA**

CLAUDIA XIMENA LONDOÑO ANGULO
Código: 1403075

Trabajo de Investigación presentado para optar al título de
Magister en Administración

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali
Enero 2016.

**LO HUMANO ORGANIZACIONAL EN PLAYA ALEGRÍA:
UNA PROPUESTA DESDE LA PERSPECTIVA CRÍTICA
ADMINISTRATIVA.**

CLAUDIA XIMENA LONDOÑO ANGULO
Código: 1403075

Ph.d. (C). ***DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS***
Director de Trabajo de Investigación

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali
Enero 2016.

Nota de aceptación

Director Maestría en Administración

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme, encontrar un camino a través de esta Maestría, que me ha enseñado el lado mas humano de mi profesión.

A mi madre por enseñarme el valor de la responsabilidad y que es posible obtener todo lo que uno se propone.

A mi esposo, por su constante apoyo, por entender mi postura y convertirse en mi socio en este hermoso proyecto.

Al Maestro Fernando Cruz Kronfly, por *“correr los velos”* para maravillarnos con *“la otra verdad”* esa que lo obsesiona y de ahora en adelante opera en todos “nosotros” como *“piso que otorga sentido y legitimidad a la existencia”*. ¡Salud!

Al profesor Luis Aurelio Ordoñez, por permitirme hacer parte de esta programa académico.

A mi director de tesis, profesor Diego Varón, por su colaboración, apoyo y contundentes discusiones; gracias por creer en mi propuesta de investigación desde siempre.

“El nuevo pensamiento administrativo que prolijamos, asume en cierto modo la voz de los que no tienen voz. Y entiende que pensar la gestión y el mundo de las organizaciones, es mucho mas que repetir lugares comunes y comulgar con ostias gerenciales”.

Fernando Cruz Kronfly (2007).

“Desanimar los pensamientos desviados nómadas e híbridos es entonces condenarse a la reproducción de lo idéntico y condenar a los sistemas sociales al estancamiento, incluso a la desaparición.”

J.F. Chanlat (1997).

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
PALABRAS CLAVE.....	10
ABSTRACT.....	11
KEYWORDS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
ELEMENTOS ACLARATORIOS.....	14
ANTECEDENTES.....	18
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	19
OBJETIVOS.....	22
JUSTIFICACIÓN.....	23
ESTADO DEL ARTE.....	24
METODOLOGÍA.....	30
PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD DE ANALISIS.....	38
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	46

1. CAPITULO 1: MARCO ANALÍTICO, TEÓRICO Y

CONCEPTUAL.....	49
1.1. Marco Analítico.....	49
1.2. Marco Teórico.....	50
1.3. Marco Conceptual.....	66

2. CAPITULO 2: “PILARES FUNDAMENTALES DE LO HUMANO

ORGANIZACIONAL EN PLAYA ALEGRÍA.....	68
2.1. Los derechos fundamentales del hombre como el punto de partida para el desarrollo de este trabajo de investigación.....	69
2.2. La necesidad de generar “nuevas” formas de gobierno, compensación y desarrollo humano en la organización.....	73
2.3. Los derechos humanos como pilares fundamentales de lo humano organizacional en Playa Alegre.	75
2.4. Derechos fundamentales en el desarrollo de “nuevas” formas de gobierno,	

compensación y desarrollo humano para Playa	7
Alegría:.....	77
2.4.1. La libertad.....	84
2.4.2. La igualdad de derechos.....	86
2.4.3. La dignidad humana.....	90
2.4.4. La autonomía de la decisión.....	92
2.4.5. El bienestar.....	91
3. CAPITULO 3: “GOBIERNO DE LAS PERSONAS”	95
3.1. “Lenguaje Comunitario”.....	95
3.1.1 El lenguaje.....	95
3.1.2. El lenguaje en la organización contemporánea.....	98
3.1.3. La importancia del lenguaje en la organización.....	100
3.1.4. El lenguaje en Playa Alegría.....	101
3.2. “Sistema Democrático de Participación y Elección”	106
3.2.1. La democracia y la participación en la organización.....	106
3.2.2. Sistema Democrático de Participación y Elección de Playa Alegría.....	115
3.2.3. La participación de los diferentes grupos de interés de la Comunidad Organizacional.....	126
3.3. Orden de la Comunidad Organizacional.....	128
3.3.1. Estructuras Organizacionales.....	128
3.3.2. Orden de la comunidad organizacional Playa Alegría.....	132
3.4. Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano.....	137
4. CAPITULO 4: “NUEVAS” FORMAS DE COMPENSACIÓN.....	142
4.1. Salarios.....	145
4.1.1. Salarios en Playa Alegría.....	146
4.2. Bonificaciones.....	147
4.2.1. Bonificaciones en Playa Alegría.....	147
4.3. Propinas.....	149
4.3.1. Propinas en Playa Alegría.....	149
4.4. Participación de utilidades.....	149

4.4.1. Distribución de utilidades en Playa Alegría.....	158 ⁸
5. CAPITULO 5: “DESARROLLO HUMANO”.....	163
5.1. Desarrollo Humano en Playa Alegría.....	164
CONCLUSIONES.....	177
REFERENCIAS.....	184
6. ANEXOS.....	199
6.1. ANEXOS DEL CAPITULO 2.....	199
6.1.1. “MANIFIESTO DE ÉTICA Y RELACIONAMIENTO HUMANO PLAYA ALEGRÍA”.....	199
6.1.2. “SISTEMA DEMOCRATICO DE PARTICIPACIÓN Y ELECCIÓN PLAYA ALEGRÍA”.....	208
6.1.3. ORDEN DE LA COMUNIDAD ORGANIZACIONAL PLAYA ALEGRÍA(ORGANIGRAMA).....	219
6.1.4. GLOSARIO DEL ORDEN DE LA COMUNIDAD ORGANIZACIONAL PLAYA ALEGRÍA.....	220
6.1.5. “NUESTRO LENGUAJE”.....	222
6.2. ANEXOS DEL CAPITULO 3.....	224
6.2.1. “RECOGEMOS LO QUE SEMBRAMOS”.....	224
6.3. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL PROFESOR FERNANDO CRUZ KRONFLY	229
6.4. RESUMEN BIBLIOGRAFICO.....	251
6.5. CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA CON EL CONCEPTO DE ADHOCRACIA.....	258
6.6. RESUMEN DE POLÍTICAS PLAYA ALEGRÍA.....	261
6.7. COMPARATIVO DE EMPRESAS.....	281

CONTENIDO DE ESQUEMAS

ESQUEMA No. 1. Desarrollo del Trabajo de Investigación	16
ESQUEMA No. 2. Marco Analítico.....	43
ESQUEMA No. 3. Orden Comunidad Organizacional Playa Alegría.....	219
ESQUEMA No.4. Distribución porcentual de utilidades en la Comunidad Organizacional Playa Alegría.....	228

CONTENIDO FOTOGRÁFICO

Foto No. 1: “Los funcionarios de Bancolombia se manifiestan públicamente”	58
Foto No. 2: “No más alienación”	58
Foto No. 3: “Los sindicatos se pronuncian”	59

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla No.1: Supuestos de entrada para cálculos financieros.....	45
Tabla No. 2: Estado de Resultados proyectado a 5 años.....	45
Tabla No. 3: Canvas Business Model Playa Alegría.....	46

RESUMEN

El presente trabajo retoma los planteamientos de los Estudios Críticos Organizacionales, para generar formas alternativas de lo humano organizacional en la empresa Playa Alegría, desde tres dimensiones: El gobierno de las personas, la compensación y el desarrollo humano, soportándose en los derechos fundamentales del hombre.

Se llevó a cabo, a través de una revisión bibliográfica amplia de los aportes de la perspectiva crítica organizacional, muchos de ellos del profesor Fernando Cruz Kronfly, a partir de allí, se realizó un proceso creativo para la construcción de las políticas y documentos guía, sobre los que se desarrollan los tres ejes conceptuales planteados.

Entre los resultados más importantes de este trabajo de investigación, está la coherencia que demuestran las “nuevas” formas planteadas, con el ser humano y su proceso de re-dignificación en la organización. Entrega una alternativa incluyente y respetuosa por la dignidad humana en el ámbito laboral, desde el pensamiento crítico con fundamento ético.

PALABRAS CLAVES

Playa Alegría; Fernando Cruz Kronfly; Estudios Críticos Organizacionales; de lo humano organizacional; gobierno de las personas; sistema de compensación; desarrollo humano; derechos fundamentales del hombre; fundamento ético.

ABSTRACT

This thesis takes the approaches from the Organization Critical Studies, to generate alternative forms of the organizational humanity , inside Playa Alegría . The company it's based in three dimensions : People government , compensation and human development , that it is company supported on the fundamental human rights .

It was conducted through a detailed literature review of the contributions of criticism organizational perspective , by Fernando Cruz Kronfly and the group of Nuevo Pensamiento Administrativo. From there, a creative process was conducted for the construction of policies and documents on the three categories to develop.

Among the most important results of this thesis it is to demonstrate the consistency between the "new " forms of management posed to humans and the reform process dignity of people in the organization. Delivery an alternative inclusive and respectful of human dignity in the work environment , from critical thinking with ethical foundation .

KEYWORDS

Playa Alegría; Fernando Cruz Kronfly; Organization's Critical Studies; of organizational humanity; people government; compensation's system; human development; the fundamental human rights; ethical foundation.

INTRODUCCIÓN

Desde los planteamientos de los Estudios Críticos Organizacionales, se genera en el presente trabajo de investigación, una “propuesta alternativa” de lo humano organizacional, incluyente y respetuosa de la dignidad humana y de los derechos fundamentales del hombre para Playa Alegría. En esta se consideraron principalmente aspectos como el gobierno, relacionamiento, compensación y desarrollo de las personas vinculadas a la organización.

Según el profesor Cruz (2005), existen dos posibilidades para gestionar la organización, una desde la realidad humana-social, basada en la transparencia y el cuidado de la ética y otra donde reina la racionalidad instrumental productiva. El pensamiento crítico administrativo plantea la necesidad intrínseca del *fundamento ético* en la organización, debido a que se ha podido corroborar con la experiencia, que los fundamentos del humanismo administrativo, no generaron los resultados que se esperaban, aún cuando estos siguen siendo utilizados.

Por lo anterior, la primera opción -el *fundamento ético*-, fue la explorada a través de los estudios críticos organizacionales en este trabajo de investigación, permitiendo el desarrollo de las “nuevas” formas de lo humano organizacional en Playa Alegría, que son coherentes con la re-dignificación del ser humano en el ámbito laboral en consonancia con el respeto por los derechos fundamentales del hombre. A partir de allí se pudieron desarrollar los documentos guía, políticas y fundamentos bases para la empresa objeto de estudio. Todo esto, sin desconocer, ni subvalorar en ningún momento, los aportes de la “otra opción” –instrumental aplicada- del campo administrativo.

Inicialmente, se establecen los pilares fundamentales que debe contemplar una propuesta alternativa alrededor de lo que hasta ahora se ha llamado en el campo administrativo en las organizaciones tradicionales: gestión de personal, relaciones humanas, recursos humanos, talento humano, gestión humana, etc. Para lo cual, se abstrae el concepto de derechos fundamentales del hombre, como: *la libertad, la igualdad, la autonomía de la decisión, la dignidad humana y el bienestar*; como punto de partida para el desarrollo y planteamiento de las “nuevas” formas que contemplen y entiendan estos como los grandes ideales del sujeto moderno.

Seguidamente se aborda el apartado del *gobierno de las personas* donde se analizan aspectos relevantes de lo humano organizacional, como las normas dentro de la organización, la estructura organizacional, las relaciones entre empleados, que se desarrolla desde cuatro grandes aristas: *el lenguaje comunitario, el Sistema Democrático de Participación y Elección, el orden organizacional y el Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano*; estos buscan presentar “nuevas” formas, enmarcadas dentro de la “transparencia”, incluyentes, responsables, equilibradas y equitativas, con deberes y derechos mutuos, que abandonen la retórica, para convertirse en legítimos elementos para la re-dignificación del ser humano en la organización aportando a su *libertad, autonomía e igualdad*.

Posteriormente se desarrolla el eje conceptual que comprende la *compensación económica* en Playa Alegría, mostrándose como el *bienestar* -económico- aporta al fin común e individual de las personas, por lo que se desarrolla un sistema de compensación alternativo y justo desde cada una de las posiciones de poder frente al capital en movimiento¹.

Finalmente, se demuestra como a través de las “nuevas” propuestas, planteadas en los capítulos anteriores, sustentadas en el respeto por la dignidad humana, la ética, el buen trato y consientes de la *dimensión trágica*², los *marcos referenciales ineludibles*³, la posición de poder frente al capital en movimiento y las *lógicas de acción*⁴ del sujeto moderno, se genera Desarrollo Humano Sustentable, para todas las personas de la comunidad organizacional desde el *bien-ser y el bien-estar*.

¹ Estas posiciones de poder frente al capital en movimiento son trabajadas de acuerdo a la explicación que entrega Fernando Cruz (2000) en su texto “Hacia una redefinición del concepto de organización”. Allí Él considera las diferentes posiciones de poder frente al capital en movimiento como: *los obreros, los ejecutivos y el capitalista*. Y explica como estas diferentes posiciones generan tambien perspectivas distintas frente a las organizaciones, sus metas, su retribución y sus procesos.

² Concepto filosófico desarrollado por Nietzsche, que implica la dimensión absolutamente propia de su condición y representa el conflicto entre el bien y el mal, la fragmentación humana y la ambivalencia de los sentimientos que se instalan en la psiquis de las personas.

³ Concepto desarrollado por Charles Taylor (1989) en el libro “Las fuentes del YO”, en su capítulo I, explica que estos marcos proporcionan el trasfondo de nuestros juicios. Son marcos de referencia morales a los que acude el individuo para dar sentido y significado a sus reacciones, juicios e intuiciones y que explican en mayor medida su comportamiento en su entorno social, cultural, familiar, etc. Se consideran ineludibles, porque es imposible nacer en una sociedad sin estos y no hacen parte de una decisión propia del individuo tomarlos para sí mismo o evitarlos.

⁴ Las *lógicas de acción*, buscan mostrar como los individuos forman y conforman las actitudes y comportamientos en las organizaciones, que se construyen por conceso y conflicto y determinan las acciones, basados en sus *marcos referenciales ineludibles*, que provienen de su historia, sus relaciones sociales, su participación social, sus intereses. Este concepto es desarrollado por Luis Enrique Alonso (2007) en su artículo “Las lógicas de acción: por un estudio socio-histórico de la vida organizacional”.

ELEMENTOS ACLARATORIOS

Es importante acotar, que debido a ser un trabajo de investigación de tipo exploratorio y al no pretender utilizar un modelo ó sistema específico de gestión humana ya creado, reconocido o aplicado por la administración, para simplemente ajustarlo, aplicarlo o mejorarlo en la empresa objeto de estudio -Playa Alegría-, este documento hace parte de un proceso creativo⁵ en el que el autor partiendo de teorías críticas de la administración, postulados del profesor Fernando Cruz Kronfly⁶ y posiciones de sus colegas académicos con pensamiento crítico organizacional, pretende “pragmatizarlas”, referenciándose inclusive en algunas ocasiones, en teorías clásicas administrativas y sus herramientas instrumentales aplicadas -sin desconocer en ningún momento su validez e importancia-, para hacer posible su aplicación en una empresa del sector real.

De esta forma se puede indicar que no es un “modelo o sistema” lo que se entregará como resultado, lo que se busca, es plantear “nuevas” formas, una diversidad de propuestas, modos o maneras alternativas de gobernar, compensar y aportar al desarrollo de las personas desde la organización, construidas a partir del análisis de casos de empresas que operan actualmente bajo teorías de corrientes funcionalistas y hechos administrativos históricos reconocidos, sobre practicas de gestión humana, que los Estudios Críticos Administrativo han entrado a cuestionar, entregando los postulados desde los cuales se consolidará la propuesta a través de este trabajo de investigación, para dar inicio a la operaciones de Playa Alegría en el Ecuador, que han sido cuidadosamente pensadas por sus socios, sin recurrir exclusivamente a una apropiación de un modelo o sistema existente, aunque como ya se explicó en ningún momento se desconocen los aportes de las teorías clásicas o modernas de la administración –funcionalista-, inclinándose si, por la propuesta de los pensadores críticos, como ya se explicó, pues como mejor lo indica Cruz(2013):

⁵ La innovación se puede dar en la estructura, estilos de dirección de la empresa, procedimientos, en la gestión de los recursos humanos, y no solo en la tecnología o en los productos. Este tipo de innovación, denominada como organizativa, posee como característica principal que es mas difícil de imitar y es por tanto, la que mayor probabilidad tiene de generar una verdadera ventaja competitiva sostenible para la empresa (Bessant, 2003). Hill y Jones (2005) también afirman que el mantenimiento de la ventaja competitiva, se da por que determinados factores que interactúan entre sí, entre estos la gestión del factor humano como uno de los mas importantes.

⁶ Cabe aclarar que el profesor Cruz y sus planteamientos teóricos desde la perspectiva crítica organizacional son los motivadores para la realización de este trabajo de investigación y por ende estan presentes durante todo el desarrollo del mismo, sin embargo, para poder entregar ua sustentación teórica robusta desde cada uno de los temas desarrollados en la tesis, se ha recurrido tambien a aportes muy importantes de otros miembros del grupo de investigación “**Nuevo Pensamiento Administrativo**” de la Universidad del Valle, exponentes de esta misma corriente ideológica, profesores y autores de la red de estudios críticos de la organización y autores de otras corrientes como los Critical Management Studies y el Humanismo Radical, que coinciden solo en algunos casos especificos con algunos planteamientos necesarios para la sustentación de los siguientes capítulos.

“Otros consideramos que el mundo de la academia no se agota en el universo de los instrumentos y dispositivos de intervención, si no que se potencia y enriquece en la búsqueda de otro tipo de “verdad”, en este caso explicativa desde el punto de vista critico-propositivo y ético” (p. 138).

Con la misma perspectiva, pero desde otra corriente de pensamiento administrativo, Alonso (2007) desde sus CMS⁷ aporta que:

“El pensamiento organizacional ha estado históricamente lastrado por un formalismo agobiante y recargado; la tendencia a presentar las organizaciones como modelos abstractos y cerrados, que evolucionan en una línea del tiempo como si fueran organismos perfectos, ha sido una tradición fuertemente arraigada en la literatura managerial. Este formalismo abstracto no solo ha presidido la sucesión de modos, tipos y escuelas organizacionales -haciendo aparecer cada cierto tiempo un “nuevo tipo” de organización ideal o ejemplar-, si no que gran parte del fenómeno organizativo ha sido estudiado definiendo categorías pre codificadas, a las que luego se rellena contenido muchas veces con ajustes forzadísimos...” (p. 317).

Coincidiendo además con otro planteamiento del mismo autor, de su posición frente a los modelos “aplicados”, que olvidan la realidad histórica, social, cultural de cada organización, la cual es sumamente particular, y *“...se confronta, de manera implícita, la vida social real de las organizaciones a un paradigma normativo de funcionamiento casi automático y eficaz de unas organizaciones humanas presentadas de una manera tan ideal como inexistente.”* (Alonso, 2007, p. 319).

Omar Aktouf (1998) por su parte, nos entrega una aseveración, que deja claro a continuación, el panorama actual de la organización, en medio de la opción instrumental aplicada, así:

“Desde finales de 1960, hemos visto como toda una serie de herramientas administrativas y modos organizacionales se vienen abajo; la organización por proyectos, la dirección participativa, la dirección participativa por objetivos, la organización matricial, la ampliación de las tareas, el enriquecimiento de las tareas, el enfoque socio – técnico, el enfoque de la calidad de vida en el trabajo,

⁷ Grupo de académicos que recurren a un marco teórico inspirado en la teoría crítica, el postmodernismo y el postestructuralismo para analizar la gestión empresarial. Buscando estimular la resistencia al poder de las corporaciones desde el corazón mismo del sistema. Corriente de pensamiento que guarda diferencias notables con los Estudios Críticos Organizacionales objeto de estudio de la Red Colombiana de Estudios Críticos de la Organización y por ende del Grupo de Investigación “Nuevo Pensamiento Administrativo” de la Universidad del Valle, **este ultimo base teórica principal del presente trabajo de investigación.**

los equipos semi – autónomos, la socialización de la cadena, los círculos de calidad, los proyectos de empresa, la administración de la calidad total, la administración por los símbolos, la administración por medio de la cultura empresarial, el concurrent engineering, la administración en redes, etc. Nunca antes el universo administrativo había estado tan lleno de técnicas y de trucos, y, así mismo, nunca fueron tan efímeros” (p. 285).

Lo que se busca es llevar a la “realidad empresarial” el pensamiento crítico administrativo, para plantearlo como crítico-propositivo, reconociendo los importantes aportes generados por este, para la administración contemporánea- desde los estudios de las ciencias humanas-, que se enfrenta al sujeto hipermoderno. La idea es “aplicar” el conocimiento entregado desde esta rama de pensamiento administrativo que nos muestra “otra verdad”⁸, de manera real -mas no retórica- en una empresa del sector real. Este es seguramente el deseo de muchos académicos, que se han atrevido a pensar “diferente” y han planteado sus ideas con la ilusión de que algún disidente -administrador y/o emprendedor- las trate de plasmar en una realidad empresarial y así poder demostrar que “si se puede” y que hay otras formas de lograr resultados positivos financieramente hablando, en empresas “más humanas”, menos retóricas y mucho mas éticas; obviamente sin desconocer en ningún momento la importancia de las herramientas de la racionalidad instrumental -muchas veces utilizadas en este trabajo pero siempre desde una “nueva” perspectiva-.

Más específicamente se pretende llevar cabo esta propuesta, abstrayendo de la literatura del profesor Fernando Cruz Kronfly y su grupo de investigación, los *criterios fundamentales*, que permitan desarrollar esas “nuevas formas”, desde sus postulados e investigaciones, para incentivarlos específicamente en una empresa real, pues definitivamente como Él mismo lo explica en la entrevista concedida para el desarrollo del presente trabajo (2015): “*Es muy difícil plantear un modelo absoluto universal*”.

De esta manera este trabajo de investigación no entregará al final un “modelo” o “sistema” *de lo humano organizacional* en Playa Alegría, ni será plasmado como modelo, ni sistema aplicable o ejercicio gráfico, que resuma las herramientas aplicadas estrictamente y que se pueda “adaptar fácilmente” para cualquier organización, si no que, será todo su conjunto y desarrollo, los que sustentarán las bases de una propuesta “alternativa”, otorgando interés a su recorrido y desarrollo, no solamente a su resultado final.

⁸ Termino que utiliza Fernando Cruz Kronfly en el texto: “*Pensamiento, obsesion por la verdad y gestión : Legitimidad de los estudios criticos organizacionales*” (2013); para denominar las verdades que se analizan desde su línea de pensamiento. Así “las verdades del tipo instrumental funcional” son las que acoge el pensamiento administrativo ortodoxo, mientras que por ir en yuxtaposición las “otras verdades”, son las que promueve su línea crítica administrativa.

Todo reside en la creación de formas diferentes contextualizadas a una empresa en particular, para imprimir un criterio que coincide con las practicas que propone el profesor Cruz y muchos otros colegas de Él y exponentes del Nuevo Pensamiento Administrativo, desde posturas que incluso, en algunos casos, coinciden con otras corrientes de pensamiento administrativo modernas como: los CMS y el Humanismo Radical; convirtiéndose en un ejercicio de cuestionamiento continuo a cerca de lo que ya esta modelado, sistematizado en empresas contemporáneas reales, para tratar de crear “nuevas maneras, modos o formas”, pues como indica Galvis(2000): *“Mas que nunca se requieren modelos administrativos propios como formas concretas de un pensar original”* (p. 15).

Se escoge el Nuevo Pensamiento Administrativo o los Estudios Críticos Organizacionales como base teórica porque como mejor lo explicaría Cruz (2005):

“El nuevo pensamiento administrativo tiene entonces, además el compromiso social de ir mas allá de la simple critica académica, seria y responsable. Debe poder elaborar propuestas de solución novedosas, si es necesario por fuera de los paradigmas convencionales de la administración” (p. 13).

Reforzado lo que plantea Galvis (2000), cuando apoyado en Aldana señala que:

“Cada organización ha de mejorar lo aprendido, de manera creativa y transformadora, superando la simple racionalidad instrumental, generando nuevos y mejores hábitos, profundizando en los supuestos de la acción rutinaria, implementando el dialogo, el trabajo en equipo y la baja jerarquización” (p. 15).

Pero esto solo se puede lograr, si como dice Galvis, esas personas que se atreven a emprender tienen una *“Alta comprensión crítica y analítica de la sociedad para orientar, trabajar y desplegar lo necesario en pro del bien común y la calidad de vida de los miembros de sus organizaciones y de la comunidad”* (Galvis, 2000, p. 16). Que es lo que se han propuesto los socios de Playa Alegría.

Dado que la organización Playa Alegría, no ha empezado la operación en sus puntos de venta, es valido aclarar que, cuando se habla mas adelante de “re-contextualización”, “re-significación” y “re-dignificación”, se utilizan estos términos para indicar que se regenera el contexto, el significado o la dignidad humana, partiendo del análisis una realidad empresarial contemporánea, donde se han implementado y se adoptan continuamente “herramientas” que entrega la administración ortodoxa, pero que, son cuestionadas fuertemente por los Estudios Críticos Organizacionales -que sirven como base teórica fundamental a este trabajo de investigación-, partiendo de aquí, lo que se espera, es poder regenerar dichos aspectos en Playa

Alegría –cuando empiece operaciones-. Entendiendo lo que se ve y se siente en el mundo laboral actual, como el punto de partida para poder así entregar esas “nuevas” formas –que a través de esta tesis se entregan a Playa Alegría- que logren esas nuevas culturas-laborales-, nuevos significados y le devuelvan la dignidad, recontextualizándolo, reivindicándolo y re dignificándolo en el mundo del trabajo.

ANTECEDENTES

Playa Alegría, nace como iniciativa dos jóvenes emprendedores caleños, que desde su conocimiento del sector de la restauración⁹ y preocupados por la experiencia laboral que como empresario y ejecutivo han tenido; ven en los postulados críticos de la organización, una esperanza para el mundo administrativo, que aporte la vida del hombre post moderno y a la situación de la ambivalencia a la que se enfrenta en el mundo laboral, generando propuestas alternativas sobre el gobierno de las personas, el relacionamiento, la compensación y el desarrollo humano.

Como personas, todos nuestros esfuerzos están encaminados en ser felices, haciendo lo que nos apasiona realmente, en pro de nuestro *bien-ser* y nuestro *bienestar*.

Como mejor lo explica, Calderón (1997) cuando escribe:

“La Modernidad, que inspirada por la ideología del Renacimiento, Reforma, e incluso Revolución, instauró el reino del trabajo, destituyendo al Trono y al Altar, mantenía la íntima creencia de que haciendo al trabajo la base de la estructura social llegaría a construir un orden justo, estable y alegremente próspero. Pero la realidad confirma que lo que ha cosechado ha sido el fruto podrido de una sociedad triste, que sustituyendo la primacía del trabajo por la hipertrofia de la labor, si bien ha proporcionado a muchos el placer de vivir bien, no ha conducido a la felicidad de obrar bien” (p. 23-26).

Así mismo, los creadores de Playa Alegría, como empresarios, quieren hacer negocios, asunto que les apasiona: crear conceptos, ofrecer al público algo diferente, brindar espacios de mucha diversión y sano esparcimiento, con experiencias nuevas que permitan interactuar con el mundo de una manera responsable, donde se comparte lo mejor de si mismo con los demás, los sueños y por supuesto *la felicidad*.

⁹ El sector de la restauración o “*food service*” (denominación internacional), es el termino usado en el campo de la hostelería y turismo a nivel mundial, para referirse específicamente el sector comercial del arte gastronómico y las actividades comerciales de los restaurantes (incluye cafeterías, restaurantes, heladerías, fuentes de soda, panaderías, pastelerías, bares, comida rápida, etc.).

Se coincide así con un aporte textual, de Aktouf & Chrétien, quienes consideran que el trabajador debe disfrutar de lo que hace: *“La cultura empresarial no es un decreto empresarial o un voluntarismo manipulador ejercido por el superlíder, sino sencillamente una voluntad real de compartir que se enuncia y se vive”* (Aktouf & Chrétien, 1986, p. 41). En esta misma dirección, se comprende que la cultura organizacional *“(…) no se fabrica. Se vive, se hace y se comparte en lo concreto. Antes que nada se necesita una congruencia total entre el decir y el actuar; y solo en la realización se reconocerá la intención y se reaccionará”* (Aktouf & Chrétien, 1986, p. 41).

Pero en el rol de investigadora, desde la perspectiva crítica, es preciso detallar que el empresario que quiera tener la cadena de postres más grande y humana, a nivel nacional en Ecuador, solo lo logrará en medida que cuente con una propuesta desde el *fundamento ético*¹⁰, que además de brindar al cliente una experiencia única en servicio, calidad, velocidad y precio, siempre en procura de la felicidad de todos sus stakeholders, reconozca realmente la condición humana y su papel en la organización. De allí, que este trabajo de investigación, se enfoque específicamente, en desarrollar *“nuevas” y propias formas para lo humano organizacional* - gobierno de las personas, relacionamiento de los grupos de interés, compensación para los stakeholders, desarrollo humano de la comunidad organizacional- en Playa Alegría; propuestas en este caso, desde postulados críticos de la organización, influenciados especialmente por la obra de Fernando Cruz Kronfly, que posibilitan su aplicación en el campo real.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Alonso (2007), la administración clásica, plantea las organizaciones como modelos abstractos y cerrados que evolucionan en una línea del tiempo como si fueran organismos perfectos, aislados de una realidad social y cultural con herramientas que las esquematizan, funcionan para todas de igual manera y no tienen en cuenta los juegos de fuerzas sociales a los que la humanidad moderna se enfrenta desde su ámbito personal – mental, social, cultural, etc.–.

¹⁰ Término utilizado por Cruz (2005) en la presentación del libro: *“Nuevo Pensamiento Administrativo”*; para referirse a la opción diferente que no concibe la opción instrumental aplicada como la única verdad posible, ni la única forma de administrar una organización, el profesor plantea que existen dos formas de administrar una desde la opción funcionalista y otra desde el fundamento ético, esta última comprende una mirada más humana de la organización donde el respeto por la dignidad de la persona y la ética son los pilares fundamentales.

Bajo este escenario, el empresario post-moderno se enfrenta a *relaciones laborales líquidas*¹¹, que busca contrarrestar con un “humanismo hipócrita”, afanado por la necesidad de alienar tanto al obrero, como al ejecutivo, para abstraerlo nuevamente del ambiente real donde se encuentra la organización; crea metas, reglas y comportamientos comunes, que permitan que los trabajadores se sientan “parte de”, prestándose al juego, por la “necesidad” de pertenecer a un *todo social*, que como ser humano demanda por naturaleza; pero donde el resultado no es común y por supuesto las utilidades son solo para el capitalista.

Desde las posiciones frente al capital en movimiento, se identifican claramente los tres grupos que se relacionan e interactúan en las organizaciones: *el capitalista*, como único dueño del dinero, el riesgo y las utilidades, *el ejecutivo*, como pieza clave de la estrategia de generar objetivos “comunes” dentro de la “cultura organizacional”, que se presta además a “controlar o modificar comportamientos”, y finalmente, *el obrero*, que entrega su mano de obra, ante la necesidad inminente de subsistir.

Los capitalistas aunque en una posición “privilegiada” -desde lo económico-, están sumergidos tenazmente en el “mito del progreso”¹², sus ansias de poder y dinero además de las relaciones líquidas a las que se enfrentan como empleadores, el tiempo que entregan sacrificando su vida personal y familiar en busca de “ser felices”, en una lucha constante contra el tiempo, sus principios éticos, su salud, su tranquilidad, todo a costa del “éxito”.

Por su parte el ejecutivo, pieza clave en la dominación mental del obrero, que a su vez ha sido alienado por el capitalista, espera algún día con ansias ser otro capitalista, por lo que sacrifica día a día su vida propia, para enfrentarse a “metas comunes” donde todos no trabajan igual y claramente todos no ganan igual.

El obrero, cada vez más explotado, sin esperanzas de entender siquiera la lógica del sistema y su posición frente a este, trabaja para subsistir y entrega su vida para suplir las necesidades más básicas.

¹¹ Concepto de liquidez, desarrollado por Zigmud Bauman (2005). La metáfora de la liquidez sobre la que el autor, basa gran parte de sus obras, explica precariedad de las relaciones humanas, marcadas por el carácter transitorio y volátil, en las sociedades post-modernas y claramente en la organización. Lo económico, permea las relaciones humanas, que actualmente se miden en términos de costo y beneficio es decir, de “liquidez”, desde el concepto financiero.

¹² Concepto utilizado por el profesor Cruz en “*La presencia de lo inhumano en la cultura y las organizaciones*”, apoyado en Michael Palencia-Roth para señalar que: “*Desde Grecia, una vez que el tiempo dejó de ser circular como ocurría en le reino del mito, para tornarse lineal y dar paso a la idea de Historia, la cutura dejó en manos del tiempo la promesa de la salvacion de la humanidad, mediante la esperanza en el porvenir que predecía el advenimiento de un mundo siempre mejor, al final de cuyo derrotero estaba la luz de la razon y la soculcion final de las penurias humanas*”(2003, p.37).

Los tres como seres sociales, son infinitamente infelices, sufren constantemente de depresiones, frustración, todos desperdician su vida en el juego macabro que les impone el sistema.

Sin embargo, frente a la crisis, vienen las oportunidades de generar nuevo conocimiento y es allí, cuando con una visión diferente y desde las universidades, el Nuevo Pensamiento Administrativo -“*No necesariamente en contra de la opción instrumental aplicada*” (Cruz, 2005, p.11)-, busca controvertir conceptos de la gestión empresarial clásica, estimulando la resistencia al poder de las organizaciones, buscando la defensa de la dignidad humana, generando alternativas de motivación transparentes, reglas del juego más claras, términos “justos”, pero sobre todo, propuestas menos retóricas y más reales, ante su compromiso social implícito, que va más allá del cuestionamiento y en esta investigación es el sustento teórico, para elaborar una propuesta alternativa de lo humano organizacional, frente a lo que hubiese podido ser un departamento ortodoxo de “Gestión Humana” en Playa Alegría.

Esta es la esperanza para quienes simpatizan con nuevas formas de pensamiento administrativo, que permiten revisar el contexto social de cada uno de los actores, para encaminar *lo humano organizacional*, partiendo siempre desde la situación histórica, el ambiente social y el entorno económico, basados en la Ciencias Humanas, antes de implantar forzosamente modelos o técnicas, que impidan analizar holísticamente la organización -y sus grupos de interés-, conjugando la ética y la transparencia y estando en continua *alerta crítica*¹³, que posibilite a las personas de la comunidad empresarial: una conciencia de su papel frente al capital en movimiento, una alternativa incluyente desde las utilidades, un reconocimiento pleno de su dignidad humana y sus derechos, una mirada diferente a lo que *el mito del progreso* inculcó, un impulso para el logro de sus metas, desde “eso” que a cada uno, en su día a día, lo hace feliz, liberándose del fetiche del dinero, de la frustración del correr del tiempo, para llenar su “vacío”¹⁴.

Considerando lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación busca responder a la pregunta sobre:

¹³ Como lo describe Cruz, F. en la presentación del libro Nuevo Pensamiento Administrativo es: “...permanecer en estado de vigilia, para dilucidar la instrumentalización ideológica. Pero, al mismo tiempo, para ofrecer alternativas de motivación humana a partir de la transparencia organizacional...” (2005, p.11).

¹⁴ Concepto desarrollado por Lipovetsky (1983) en su libro “La Era del Vacío”. En el capítulo III: Narciso o la estrategia del vacío. El autor lo describe como: “un trastorno de carácter, que se presenta en la psiquis del ser humano moderno, caracterizado por un sentimiento de vacío interior, absurdidad de la vida e incapacidad para sentir las cosas”.

¿Cuáles serían las nuevas formas de gobierno y relacionamiento, compensación y desarrollo de las personas, que se podrían proponer desde las perspectivas críticas de la administración, en particular con los aportes del Grupo “Nuevo Pensamiento Administrativo”, para la cadena de tiendas de postres Playa Alegría?

OBJETIVO GENERAL

La presente propuesta de investigación tiene como objetivo general:

Proponer nuevas formas de gobierno, relacionamiento, compensación y desarrollo de las personas, desde las perspectivas críticas de la administración, en particular, con los aportes de Fernando Cruz Kronfly, para la cadena de tiendas de postres Playa Alegría, creada en Ecuador en el año 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se trabajó sobre los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar la propuesta para el *relacionamiento y gobierno de las personas* basada en el *fundamento ético*, para explicar cómo se llevará a cabo en la empresa Playa Alegría, ubicada en el Ecuador.
- Diseñar el *sistema de compensación*, basado en la *transparencia*, para la participación porcentual responsable de todos los grupos de interés, en las utilidades de Playa Alegría.
- Crear una propuesta para el *desarrollo humano* de las personas, que apoye el logro de los objetivos personales de los grupos de interés y redunde en el bienestar social-económico de las comunidades donde opere Playa Alegría.

JUSTIFICACIÓN

Conociendo algunos análisis sobre el humanismo tradicional y los resultados del mismo, plasmados en múltiples investigaciones de empresas reales, realizadas por expertos estudiosos del tema y al enfrentarse al deseo y la necesidad de generar propuestas organizacionales alternativas, como empresaria e investigadora, es posible encontrarse influenciado por el papel de las ciencias humanas y las teorías críticas, apoyadas desde el Nuevo Pensamiento Administrativo, que permiten desarrollar una mirada más integral de las organizaciones, esto conlleva pensar de una manera diferente, buscando así que realmente lo más importante sea el ser humano, su dignidad y la ética de las acciones, que las personas vinculadas a la empresa, sean retribuidas en medida de lo que aportan: física, mental, espiritual y socialmente. Se espera generar empresas que no acrecienten la desigualdad económica y aporten verdaderamente al desarrollo social y cultural.

Esta investigación es también un humilde reconocimiento al profesor Fernando Cruz Kronfly, que ha se ha encargado de entregar una mirada alternativa frente a la administración, a través de su Grupo Nuevo Pensamiento Administrativo, pese a la dificultad que implica pensar diferente -socialmente y en su caso también laboralmente-, puesto que como explica Carvajal (2008), es en la academia, donde la verdad científica y las herramientas pragmáticas reinan, aún cuando no todos estemos de acuerdo.

Si bien la administración de corte funcionalista, es lo más difundido en el campo organizacional y sus últimas tendencias colocan la gestión humana en un campo estratégico, es imposible negar sus aportes desde las herramientas, por lo cual este trabajo no busca en ningún momento evaluar sus resultados ni mucho menos juzgarlos.

Esta alternativa para la consolidación de un “departamento de gestión humana”, se considera que se hace posible desde la metodología misma, una delegación mayor, una motivación real, un compromiso voluntario, innovación continua en procesos y productos, que redundan en un crecimiento empresarial veloz y de mayor magnitud. Por lo que, este trabajo de investigación, podría considerarse, como la posibilidad de explorar otras formas de administración, que considerando las críticas del modelo tradicional busquen humanizarlo, siendo este un trabajo donde se observa la aplicación práctica de los postulados críticos de la organización, que apenas de forma muy incipiente se empiezan a identificar en algunas compañías alrededor del mundo.

ESTADO DEL ARTE

Actualmente existen diferentes iniciativas, empresas, emprendimientos, que configuran modelos alternativos de lo que se conoce como gestión humana dentro de las organizaciones, temas como: “*El valor compartido*” (Porter & Kramer, 2011). “*La generación de valor social*” (Jensen, 2001). “*Propuestas diferentes de gobierno corporativo*” (OCDE, 1999). “*Programas de RSE y RSC*” (Bowen, 1953). “*Aplicación de la teoría de los Stakeholders*” (Freeman, 1984); hacen parte de nuevas corrientes ideológicas que llegan a formar parte de las organizaciones contemporáneas, ligadas a cambios del entorno social, político, económico, tecnológico, ambiental a nivel mundial, y por supuesto guiadas por el cambio de significado que tiene el trabajo para el hombre post-moderno. Es así, como se pueden encontrar casos de éxito empresarial, apoyados en temas de vanguardia en cuanto a la administración de ser humano se refiere, con alternativas que van desde el emprendimiento cultural¹⁵, pasando por la innovación social¹⁶, hasta el capitalismo consciente¹⁷.

Lo que se encuentra desarrollado empresarialmente hasta ahora es muy diverso y complejo, se han hecho grandes esfuerzos tanto reales como estratégicos, las diferentes empresas dadas sus condiciones únicas, han logrado trabajar parcialmente temas de gran relevancia, sin embargo conociendo estos esfuerzos, tomándolos como ejemplo y complementándolos con una mirada más radical desde la ética, la transparencia y la dignidad humana, se puede lograr el objetivo de este Trabajo de Investigación, como una propuesta más integral de gobierno, relacionamiento, compensación y desarrollo humano, desde la perspectiva crítica de la administración, para que Playa Alegría a través de la inclusión social más legítima, sin dejar de ser rentable, tenga *resultados insospechados*¹⁸ comunes.

Los casos empresariales más actuales, que reflejan iniciativas encaminadas a este propósito, se han incluido para este estado del arte temáticamente, como sigue:

¹⁵ Utilización de modelos y herramientas empresariales que tienen como fin la creatividad artística, su impulso o puesta en valor, así como se sirven de la utilización de intangibles como principal materia prima.

¹⁶ Proceso de creación, imposición y difusión de nuevas prácticas sociales en áreas muy diferentes de la sociedad (Howaldt & Schwarz, 2010).

¹⁷ Según artículo de la página web del diario financiero de Chile publicado el 19 de octubre de 2013: “*El capitalismo consciente tiene un propósito superior y pone la creación de valor para los grupos de interés de la comunidad en el centro de todas las decisiones de negocios en lugar de generarlo más adelante con un programa pensado para impedir la crítica o ayudar a gestionar la reputación de una empresa*”, dijo John P. Mackey (2014), uno de los principales impulsores de esta filosofía junto a Raj Sisodia, en su texto de Harvard Business Review: “*Conscious Capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*”.

¹⁸ Concepto del Profesor Fernando Cruz Kronfly para explicar la dinámica que cree pueden lograr las empresas que trabajan bajo conceptos más humanos, con fundamento ético.

- Valor Compartido-Valor Social: Davivienda-Daviplata-Colombia:

Esta iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá, ha logrado que varias empresas nacionales empiecen a pensar como generar valor compartido desde su *core* de negocio, no como un estrategia adicional, si no desde la actividad económica de las compañías, en el año 2013, fue premiada por la CCB, la tercera institución bancaria más importante del país por la creación de un proyecto que además de aportar claramente a su rentabilidad, generaba valor social para comunidades des-bancarizadas a nivel nacional. Daviplata, facilita el manejo del dinero en la población perteneciente a la base de la pirámide, a través de la administración de su dinero desde el celular, sin necesidad de tener una cuenta bancaria o tarjeta débito y de forma totalmente gratuita.

Para su presidente Efraín Forero la creación de valor compartido identifica a Davivienda como una entidad bancaria que se preocupa por las necesidades de sus clientes. Así Forero (2013)¹⁹ afirma que:

“El premio a la Innovación con Valor Compartido que recibimos de la Cámara de Comercio nos ayuda a fortalecer este tipo de iniciativas sostenibles para el beneficio de la comunidad. Somos conscientes de que estas propuestas no pueden ser filantrópicas únicamente, sino que deben enfocarse en generar valor a través de un servicio fundamental para el país y para los clientes”.

- Modelos diferentes de “Gestión Humana”: Semco Brasil:

Semco, es un conglomerado de empresas, creado en 1953 por un ingeniero de origen austriaco llamado Antonio Curt Semler. Se dedicaba a la producción de maquinaria industrial: bombas de extracción de agua marina que se vendían a los astilleros. Hoy día cuenta con unidades de negocio en diferentes sectores de la industria como los servicios y las finanzas, más de 5.000 empleados y es una de las pioneras en el mundo con un modelo innovador de “gestión humana”, que le permite crecer fácilmente por encima del promedio, con alta rentabilidad y tasas de rotación de trabajadores muy bajas.

En esta compañía los cargos no existen, no posee una misión, ni una visión, ni planeación estratégica o proyecciones financieras. Pues según afirma uno de sus “directivos”, Joao Vendramim, no les importa crecer, sólo ser sostenibles financieramente, “sólo contar con

¹⁹ Citado de la entrevista a Efraín Forero, presidente de Davivienda realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2013) quien entrega el premio al valor compartido. Caso Daviplata.

gente apasionada por lo que hace”, a lo añade que en la compañía existen unos principios básicos como son: seriedad, transparencia, respeto, responsabilidad, libertad y corresponsabilidad. Todas las normas están recogidas en un Manual de Supervivencia -20 páginas- con caricaturas explicativas.

Los empleados de esta empresa tienen ligada su remuneración a los beneficios de la empresa, cada uno puede fijar su salario y sus horas de trabajo. Pero esta complejidad solo se logra con una organización eficiente y para esto se requiere de información perfecta simétrica y común. Por lo que la contabilidad está a disposición de todos.

Físicamente no hay oficinas separadas por módulos, ni estacionamientos ni comedores especiales para ejecutivos y cada uno se viste como quiere. En esta empresa los empleados pueden decidir si trabajan en sus casas o en la oficina. El fundamento de la relación con el empleado es el compromiso, la motivación y la responsabilidad.

Para su estructura organizacional utiliza la imagen de círculos, simbolizando la idea de que hay muchas interacciones dentro de la organización, y las decisiones son transversales.

Por tanto no se usan los términos “subordinador”, “subordinado”, ya que no existe un equipo de trabajo sino “personas” y es así como se llama a todos los que allí trabajan.

Hay que aclarar que aun así, no se alcanza el grado máximo de democracia pues su presidente actual Semler (Citado por Serino (2010) en *Modelos De Gestión Humana Diferentes: Semco Brasil.*) afirma que:

“Hay dos conflictos que lo impiden: todos tenemos un condicionamiento autoritario razonable, y nadie conoce ni siquiera una empresa democrática en el mundo, lo que es una pena y un atraso de vida. La segunda razón es que no todo lo que se piensa, sucede naturalmente. En términos antropológicos, el ser humano cambia muy poco, y muy despacio, y los grupos (tribus) se defienden a ultranza contra cualquier cambio radical”.

- Responsabilidad Social Empresarial: Crepes & Waffles- Colombia:

Crepes & Waffles es la tercera cadena de restaurantes y heladerías colombiana más grande, su misión empresarial es: *“Despertar admiración por servir arte sano con amor y alegría a precios razonables”* (Riaño, 2013).

Una de las acciones de RSE que implementa Crepes & Waffles y que se ha convertido en una Innovación en Valor con gran acogida entre sus stakeholders, se da en la contratación del personal, cerca del 95 por ciento de los empleados son mujeres, de las cuales alrededor del 60 por ciento son cabeza de familia en su mayoría de estratos bajos.

Las empleadas tienen apoyo psicológico para resolver sus conflictos personales. Y aunque ofrecen incentivos, no se considera la posibilidad de impulsar las ventas por medio de estos. Pues según explica uno de sus propietarios, no quieren que se deshumanice la empresa, por el logro de los objetivos *a toda costa*.

Los directivos de Crepes & Waffles, creen que es de suma importancia mantener felices a los colaboradores de la empresa, para que sean emocionalmente inteligentes, se liberen de miedos, para que puedan prestar un mejor servicio y crear un sentido de pertenencia con la empresa.

- La Filosofía de la Felicidad: Smile Restaurants:

Considerando también la felicidad como un factor relevante Smile Group es una empresa dedicada a diversos sectores de servicios relacionados con la gastronomía, el turismo y el ocio.

Su filosofía y concepto de empresa “Smile-Love” busca que la empresa genere felicidad a todos sus clientes. *“Somos una manera diferente de disfrutar de la gastronomía pues basamos nuestro know how en aportar auténticas “experiencias” como parte fundamental de nuestros proyectos”*, explican en su página WEB²⁰.

Poseen una política de Responsabilidad Social Corporativa, con la que apoyan productores locales, compran a comercios minoristas locales. Y están comprometidos con el medio ambiente, certificados con normas internacionales de calidad y medio ambiente como la ISO 9001-ISO 14001.

- Empresas que comparten sus utilidades: SIDOC- Colombia:

En Sidoc, la empresa que Maurice Armitage fundó hace 28 años, las utilidades se comparten con los empleados. Su objetivo como empresario es lograr que quienes allí trabajan sean felices.

Todos los empleados reciben utilidades sin importar su cargo, así se logra que la gente esté más comprometida, lo que hace que inmediatamente la compañía tenga mejores resultados.

Como explica su Propietario Armitage (Citado en el Diario Occidente. Entrevista a Maurice Armitage, en febrero 16 de 2015):

“Cada mes nos reunimos con todos, analizamos cómo nos fue en el mes anterior y nos ponemos metas de producción. Durante los últimos diez años hemos repartido utilidades. El

²⁰ www.sonriecocinando.com. Smile Cooking Food (2015). *¿Quiénes somos?*.

año pasado tuvimos que cancelar dos meses el reparto y todo el mundo lo entendió y asumió que estábamos en una situación difícil”.

La transparencia con el trabajador es pilar fundamental, se habla tanto de los buenos como de los malos resultados, para que todas las personas sean conscientes de la situación.

La concepción del sistema para el dueño de Sidoc es clara: Armitage (2015):

“La plata uno se la gana con el sistema capitalista, porque eso es lo que domina en el planeta, pero estoy convencido de que hay que gastarla pensando en el socialismo. Uno no puede tener un ambiente sano dentro de una sociedad en medio de la desigualdad y la pobreza”.

- Capitalismo Consiente: Whole Foods Market y Panera Bread:

Las Empresas Conscientes buscan integrar los intereses de todos sus stakeholders. Pretenden la creación de riqueza económica pero también intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física y ecológica para todos sus grupos de interés. Lo que Jhon Mackey explica como: *“Conscious Capitalism is a more complex form of Capitalism, that reflects and leverages the interdependent nature of life and all of the stakeholders in a business”* (Jhon Mackey, 2014).

Una exitosa empresa del sector de la restauración, que busca seguir el camino de un *nuevo capitalismo*, es Panera Bread, cadena estadounidense de panaderías y comida rápida, que desde 2010 abre un local en Missouri, donde ofrece el mismo menú de los otros 1.400 locales que posee, pero con una diferencia: sin precios establecidos.

Esta organización empresarial busca que el cliente pague solo lo que considerara justo por su producto. El piloto de la nueva filosofía, que fue operado por una fundación sin ánimo de lucro creada por la casa matriz, tuvo mucho éxito lo que llevó la iniciativa a Michigan (Dearborn) y Portland (Oregón), donde colocaron otros locales de este tipo, lo que la postula como una de las primeras cadenas de comida rápida, que se preocupa por generar nuevos tipos de interacción social más responsable y sincera con el cliente, el empleado, la comunidad, el medio ambiente, y en general todos sus grupos de interés, al igual que sus otras dos competidoras del sector: Starbucks y Chipotle, -esta última parte del conglomerado de Mac Donalds-.

En otros sectores de la economía, también se encuentran empresas comprometidas con esta filosofía. Blake Mycoskie, fundador Tom's Shoes, por ejemplo, propuso un modelo de negocio, en el cual dona un par de zapatos a un niño necesitado, por cada par de zapatos que la

empresa comercializa. Shubhro Sen, gerente de desarrollo humano de Tata -el enorme conglomerado indio-, explica el principio de su empresa como: *“Ganamos nuestros beneficios de la sociedad y deberíamos devolver estos a la sociedad”* (Schwartz, 2013).

Mientras Mackey & Sisodia (2014), explican la “eficiencia” de la “nueva filosofía” que revoluciona el mundo económico, con ejemplos de empresas reales y exitosas:

*“They are champions of a new, humanistic vision of capitalism’s role in society. It is a vision that transcends the narrower perspectives of most companies in the past, rising to embrace the common welfare in its concerns. Former Timberland CEO Jeffrey Swartz (whose company has been acquired by VF Corp.) unabashedly said that his company’s primary mission was “Make the world a better place.” But Swartz and the other executives we hold up as role models in this book are not starry-eyed do-gooders. They are resolute and highly successful business professionals who augment their human-centered company vision with sound management skills and an unswerving commitment to do good by all who are touched by their companies”*²¹(p.23).

²¹ "Ellos son los campeones de una nueva visión humanista del papel del capitalismo en la sociedad. Es una visión que trasciende las perspectivas más estrechas de la mayoría de las empresas en el pasado, llegando a abrazar el bien común en sus preocupaciones. El ex CEO de Timberland Jeffrey Swartz (cuya compañía ha sido adquirida por VF Corp.) dijo que la misión principal de su compañía era "hacer del mundo un lugar mejor". Pero Swartz y los otros ejecutivos que tenemos como modelos a seguir en este libro no son bienhechores idealistas, son profesionales de negocios decididos y con gran éxito, que centran su visión de la compañía en el hombre con habilidades de gestión y un compromiso inquebrantable de hacer el bien, por todos los que son tocados por sus empresas". Traducción propia.

METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo de investigación se incluyeron tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se recolectaron a fin de responder a las necesidades inmediatas de la investigación realizada. Dentro de estas se utilizaron noticias, entrevistas, fotografías, ponencias publicadas y más específicamente se trabajó sobre una entrevista semiestructurada²² realizada al profesor Fernando Cruz Kronfly. Por otra parte las fuentes secundarias sirvieron para obtener un punto de vista de lo ya explorado y publicado en este campo, que permitiera tener una base teórica sólida para la construcción de la propuesta que se elabora a través de un proceso creativo que se condensa en los anexos construidos para la pragmatización de las “nuevas” formas generadas en cuanto a la propuesta de gobierno y relacionamiento, compensación y desarrollo humano en la empresa Playa Alegría.

También se considera que la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto de investigación, es de tipo exploratorio²³. Y aunque se propuso inicialmente desde el método cualitativo- esto únicamente en cuanto a la recolección de la información se refiere-, a través de una revisión y análisis documental de los postulados de los estudios críticos de la organización, es a partir de esta exploración de fuentes secundarias-y primarias-, que se logró realizar un proceso creativo -basado en la experiencia y continua elaboración de paralelos- que deja como resultado final los anexos anteriormente relacionado, lo cual hace que también se pueda enmarcar éste, como de un trabajo de corte crítico-propositivo.

Recolección de información²⁴:

De acuerdo a Danhke (1989), las fuentes de información pueden ser clasificadas en tres tipos: fuentes primarias, secundarias y terciarias. Por la naturaleza de este trabajo se utilizaron las siguientes:

²² Según Pelaez et al (s.f), esta entrevista es aquella en la que “se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir mas matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas”.

²³ Se denominó como “exploratorio”, pues no fue fácil encontrar una descripción, para un proceso que desde la sustentación teórica, parta hacia un proceso creativo que logre “pragmatizar” teorías críticas en empresas reales. Lo que se buscaba era demostrar como la teoría crítica, no solamente se queda en el campo de revisar, analizar y cuestionar la opción instrumental aplicada, si no que como indica el profesor Cruz, va más allá, buscando apoyarse en las ciencias sociales y humanas para generar cambios organizacionales donde se redignifique el ser humano y a la misma vez se logre la sostenibilidad económica.

²⁴ Ver anexo No. 6.4, con Tabla Resumen de las fuentes primarias, secundarias y terciarias utilizadas para este trabajo de investigación.

a) Fuentes Primarias: Según Danhke (1989) estas son las que proporcionan información de primera mano.

Entre las fuentes primarias utilizadas en este trabajo de investigación estuvieron: revisión de entrevistas ya realizadas por otros investigadores a presidentes y directivos de empresas con casos de éxito o con formas de gestión humana “diferente”, noticias de periódicos y revistas que comentan sobre casos sobresalientes de empresas o sobre formas de gestión humana “alternativas”, fotografías que se tomaron en el marco del trabajo y que aportan evidencias sobre tratos inhumanos en algunas organizaciones del entorno, ponencias realizadas por expertos del humanismo radical y el Nuevo Pensamiento Administrativo, etc.

El aporte mas relevante dentro de las fuentes primarias fue la entrevista semiestructurada que se le realizó al Profesor Fernando Cruz Kronfly en el marco de esta investigación, teniendo en cuenta sus importantes aportes al campo administrativo y mas específicamente a la línea conocida como Nuevo Pensamiento Administrativo - grupo de investigación que co-lidera actualmente-, además de que fueron los postulados del Doctor, los principales inspiradores para la generación de las nuevas formas de lo humano organizacional para la empresa objeto de estudio. Lo primero que se planteó fueron los objetivos de la entrevista, que era lo que realmente se quería lograr solicitante este espacio al profesor. Posteriormente se realizaron las preguntas de tipo reiterativo²⁵, que fueron diseñadas directamente por el investigador basándose en la previa y exhaustiva revisión bibliográfica de la obra de Cruz, discusiones personales con Él mismo y análisis de documentos de esta tendencia de pensamiento revisadas a lo largo de la maestría para algunas asignaturas cursadas²⁶; se dividió en tres grandes bloques que coincidían directamente con la pregunta de investigación y los objetivos propuestos puesto que antes de realizar la entrevista se había ya realizado un anteproyecto donde ya se tenían claro estos aspectos a desarrollar. Los marcos de referencia utilizados para la realización de las preguntas fueron documentos científicos y libros en los que muchas veces se apoya el maestro Fernando, para explicar estos mismos temas en sus clases magistrales, no se tuvo en cuenta modelos de entrevistas anteriores al profesor o a

²⁵ Según Pelaez et al (s.f) “la reiteración es la repetición de un punto de vista o parte de el ya expuesto. Si se hace desde un registro referencial dará como resultado una pregunta eco, donde se toma parte del discurso y se subraya su importancia de manera escueta sin connotaciones. En caso de situarnos desde un registro referencial tendríamos una respuesta denominada reflejo”.

²⁶ Asignaturas cursadas trabajadas con esta línea de pensamiento en la maestría de administración de la Universidad del Valle: Ciencias Humanas, Teorías de la Administración, Seminario de Investigación.

otras personas por la puntualidad de lo que se requería preguntar que hacía muy difícil “generalizar”, por lo que se necesitaban respuestas detalladas para un caso específico-Playa Alegría-. Una vez construidas las preguntas, se escogió el lugar, se citó al profesor y se llevó a cabo la entrevista personalmente. Él entregó durante mas de una hora sus conceptos y posturas que quedaron guardadas con su entero consentimiento en la grabación de voz que posteriormente fue convertida en texto, sirvió de sustento teórico en el desarrollo de los capítulos y se puede revisar en el anexo No.6.3.

Paralelamente se llevó a cabo una revisión documental e indagación sobre historias de vida de empresarios “alternativos”²⁷ y estudios de casos de éxito reconocidos mundialmente sobre empresas con un modelo administrativo “diferente” desde lo que se conoce como la gestión humana. Que entregaron claves importantes para el desarrollo de los anexos con su experiencia vivida y que permitieron también sustentar en muchos casos apartes de los capítulos pues hacen parte del estado del arte del asunto investigado.

b) Fuentes secundarias: Según Hernández et al. (1991) estas fuentes proporcionan información que proviene de fuentes primarias. En este trabajo de investigación las fuentes secundarias corresponden a los libros que aportaron al contenido teórico como fundamento para el cuestionamiento sobre: La gestión humana desde el pensamiento crítico administrativo, enfocándonos específicamente desde la tesis del profesor Fernando Cruz Kronfly y algunos otros estudiosos de los postulados críticos organizacionales y el Nuevo Pensamiento Administrativo, teniendo en cuenta bibliografía pertinente -mucho de esta citada por el maestro en conversaciones previas- referente a la administración, crítica hacia lo humano en las organizaciones y cuestionamientos frente a la gestión humana ortodoxa.

Habida cuenta de estos criterios para la selección de bibliográfica, se inició una ardua búsqueda de literatura especializada, que exigió un proceso de revisión documental extenso, donde se analizaron posturas que aportaban a la argumentación de cada uno de los elementos: gobierno, compensación y desarrollo humano, a desarrollar como propuesta “alternativa”, en esta tesis para Playa Alegría.

Así mismo, se tuvieron en cuenta para el posterior análisis, una gran cantidad de artículos de corte científico, tesis de maestría, artículos de revistas especializadas, todos estos

²⁷ Ver anexo No. 6.7: *Comparativo de Empresas -Ortodoxa/Tradicional, “humanista” y Playa Alegría.*

ampliamente referenciados a lo largo del desarrollo de los capítulos y en las referencias bibliográficas.

Por ser un trabajo enfocado en una organización específicamente: Playa Alegría, también se consultaron fuentes internas de la firma: planeación financiera, análisis del entorno, plan de negocio, documento de la esencia, etc.; de donde se obtuvo información relevante para el diseño –posterior proceso creativo- de los documentos anexos.

También se revisaron publicaciones gubernamentales del Ecuador: Plan del Buen Vivir 2013-2017; que aportaron datos muy importantes a tener en cuenta para la aplicación de nuevas “políticas” en Playa Alegría.

De esta manera se logró proponer y desarrollar bajo un amplio y contundente sustento teórico cada uno de sus apartados del trabajo de investigación que se presentan como capítulos, tal como se propuso en los objetivos general y específicos, en el siguiente orden: Capítulo 3: *Gobierno de las personas y relacionamiento*. Capítulo 4: *Compensación a grupos de interés*. Capítulo 5: *Desarrollo humano*. Estos a su vez dio paso a un detallado proceso creativo en el que se pragmatizó a través de los anexos entregados como resultado de los aportes teóricos consultados en esta etapa.

c) Fuentes terciarias:

Según Hernández et al. (1991), este tipo de clasificación de fuentes de información incluye datos que proviene de fuentes secundarias. En el presente trabajo se consultaron paginas Web y textos que son el resultado de investigaciones de autores basándose en otras fuentes o que son resúmenes y compendios de varios autores y sus respectivas teorías.

Análisis de información:

En cuanto a la forma en que se analizó la información para darle el correcto uso y aprovechar al máximo la revisión de fuentes tanto primarias, secundarias y terciarias para la posterior elaboración de los documentos anexos que finalmente fueron los que lograron plasmar-pragmáticamente hablando- los resultados de la propuesta en las tres categorías desarrolladas en este trabajo de investigación, tenemos:

En cuanto a las fuentes primarias se refiere y partiendo de la entrevista semiestructurada a Cruz, no fue necesaria la utilización de ningún software para su análisis, dado el tipo de entrevista, los resultados –respuestas- fueron considerados más cualitativos- descriptivos- que cuantitativos-medibles-, es decir que, al ser su enfoque de tipo sujeto-sujeto²⁸, el análisis de los datos entregados eliminó el orden de los procedimientos utilizados comúnmente para el tratamiento de la información obtenida a través de entrevistas.

Por otro lado, si nos remitimos a las fuentes secundarias y terciarias, se habla de un proceso en el cual se revisó toda la información relevante obtenida de la manera como se explicó en el apartado anterior sobre “recolección de la información”, se hizo una lectura detallada de todos los documentos, entrevistas, artículos científicos, casos de éxito, tesis, paginas web, también se llevó a cabo la transcripción de la entrevista semiestructurada al profesor Cruz y de esta forma se postuló como gran hilo conductor: *los derechos humanos fundamentales* (libertad, autonomía, bienestar, igualdad, dignidad), que sirvieron de soporte para pensar cada una de las categorías planteadas en la pregunta y los objetivos, es decir que, el proceso para el desarrollo de cada uno de los capítulos, exigió revisar tanto el gobierno de las personas, como la compensación y el desarrollo humano, cuan eran afectados en una organización ortodoxa, de cara a los derechos humanos, a fin de paralelizar lo que ocurriría en el panorama del *fundamento ético* y de esa forma explicar como sería eso “diferente” que debía abarcar Playa Alegría en estas tres categorías para desarrollarlas a plenitud, teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento de los casos reales, buscando siempre describir una idea verdaderamente “alternativa” para lo humano organizacional.

Se abstrajeron además muchas citas claves de los autores consultados que apoyaron directamente los planteamientos que se entregaron en cada capítulo por lo que fueron insertadas en el desarrollo del texto, de esta forma lograron contextualizar y en muchos casos conceptualizar los diferentes temas trabajados.

En este proceso de yuxtaponer lo que ocurre en una empresa ortodoxa y lo que ocurriría en Playa Alegría basándose por un lado en las teorías clásicas de tipo instrumental aplicado y por otro en las teorías críticas con fundamento ético -siempre remitiéndose al hilo conductor elegido: Los derechos humanos fundamentales-, hizo que se pudieran ir vislumbrando durante

²⁸ Según Pelaes et al(s.f.), “En este enfoque la entrevista es definida como una interacción verbal que permite la obtención de discursos entre sujetos determinados socio-históricamente EL discurso es obtenido con poca interferencias del entrevistador, por medio de intercambios verbales poco estandarizados. Los intercambios lingüísticos realizados en el proceso son el objeto de análisis, en especial las transferencias y contra-transferencias. Las primeras corresponden a las reacciones del investigado frente al investigador, que revelan sus historias de vida. La segundas son las deformaciones que afectan a nuestra percepción como entrevistadores, relacionadas con el entrevistado y con el material entrevistado”.

todo el documento los aspectos claves para llevar a la praxis todo ese conocimiento que entrega el Nuevo Pensamiento Administrativo pero que hasta el momento no había sido “pragmatizado” y llevado a cabo en un ejercicio empresarial real.

De esta forma con el análisis de la información se dejaron claros los elementos “claves” para la propuesta “alternativa” pues en muchos casos después de contextualizar al lector, se conceptualiza, se citan autores que apoyan lo que se plantea y finalmente se dejan entrever las diferencias entre los dos extremos empresariales evaluados, para finalmente entregar los elementos que hacen de Playa Alegría una organización diferente que desde el respeto por los derechos humanos fundamentales y propuestas alternativas que permiten un verdadero desarrollo humano colectivo con un fin común, pasando de esta manera al *proceso creativo* donde se plasmaron –anexos- los resultados de esta investigación que demuestran cuan “humanas” son esas “nuevas” formas y que tan contundentes podrían llegar a ser si de “estrategia” se habla.

Construcción de información:

Seguidamente se comenzó un proceso creativo que dio cuenta de la base teórica revisada y analizada, donde se desarrollaron los diferentes documentos que buscaban pragmatizar lo que las teorías anteriormente analizadas permitieron sustentar –análisis de la información-; estos se convirtieron en los anexos del trabajo de investigación, que serán guía definitiva para Playa Alegría y pueden ser considerados como “el gran hallazgo”, fruto de los resultados de este trabajo de corte crítico-propositivo, donde lo crítico se ve desde los dos anteriores apartados: recolección de la información y análisis de la información; y lo propositivo claramente se plantea desde los anexos entregados gracias al proceso de construcción de la información, que son: *El Manifiesto de ética y relacionamiento humano, el lenguaje comunitario, el Sistema Democrático de Participación y Elección y el orden de la comunidad organizacional*. Esto demuestra que no se trata de un trabajo teórico y cualitativo, para la sustentación de todos los elementos que hacen parte de lo humano organizacional en Playa Alegría, si no que, se convierte finalmente en un trabajo práctico, que entrega las políticas, fundamentos y documentos guía para hacer realidad la idea “diferente” que se busca.

Una vez se habían analizado las fuentes primarias y secundarias de información recolectadas, ya se tenían los elementos “claves” que harían de la propuesta algo “alternativo” desde cada una de las categorías a desarrollar, soportadas siempre en los derechos humanos-

como hilo conductor-, pues se había llevado a cabo un proceso en el que se comparaban directamente las diferentes praxis -crítica y clásica- y de esta forma se determinaba la característica diferenciadora que impartía el *fundamento ético*, esto permitió que los dos socios pudieran determinar basados en su experiencia como empleado y empleador de empresas ortodoxas por mas de 10 años, que documentos serían el repositorio de las “claves” para lo humano organizacional en su proyecto de emprendimiento: Playa Alegría.

Basados en lo anterior y teniendo presente como punto de partida el caso de Semco Brasil, los dos socios determinaron crear: el Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano en lugar del tradicional Código de Ética -en términos de derechos y deberes como en una democracia plena-, el Sistema Democrático de Participación Elección para gobernar personas- no gestionarlas como explicó Cruz y demuestra Semler-, un lenguaje comunitario como herramienta definitiva para re-significación de símbolos de la cultura laboral actual a través de la lúdica-pedagógica –como hizo Mockus basándose en los estudios de Bernstein- y un orden de la comunidad organizacional –como lo hacen los pueblos indígenas latinoamericanos-.

Cada punto de cada documento fue analizado además a la luz de las políticas, esencia, misión, visión y filosofía, desarrolladas anteriormente por los dos emprendedores en el marco del desarrollo del concepto de negocio y plan de negocio –elaborados también por los dos socios-. Inicialmente se habían planteado otros dos documentos (Código de Gobierno Corporativo²⁹ y Reglamento Interno de Trabajo³⁰) que por su significado se desconfiguraron a medida que se consolidó la propuesta desde la investigación realizada. También por este motivo se evitó al máximo tener información sin uso, que en muchas ocasiones se queda en los estantes o discos duros de computadores sin uso alguno, por lo cual no se realizaron mas documentos-anexos-.

No se siguieron esquemas mentales o estrategias para la construcción de la información, porque precisamente se trabajó sobre teorías críticas-evitando caer en las practicas funcionalistas-, y tampoco se siguieron modelos de la teoría crítica porque, primero no existen modelos desde esta teoría³¹ y segundo porque esta corriente de pensamiento se opone a esquematizar las empresas con modelos. Es por esto que la propuesta es de tipo exploratorio y

²⁹ Se elimina porque se no da la figura de Junta Directiva, ni Gerente General, se desconfigura cuando se plasma “el orden de la comunidad organizacional”.

³⁰ Se desconfigura con la creación del Manifiesto de Ética y Relacionamento humano en terminos de derechos y deberes, sin embargo por legislación Ecuatoriana se tiene listo solo como requisito cuando la empresa tenga mas de 10 empleados.

³¹ No se encuentran casos empresariales reales que involucren todo el pensamiento crítico, es decir que, las teorías críticas no tienen modelos para mostrar como si los tienen las teorías clásicas de la administración. Los casos presentados en el Estado del Arte, son casos relativamente mas “humanos” –no se desconocen- sin embargo, todavía tienen en sus practicas elementos de la gestión humana ortodoxa que los alejan un poco de poder ejemplificar estrictamente un modelo desde el fundamento ético planteado por el Nuevo Pensamiento Administrativo.

fue planteada únicamente para Playa Alegría, considerando su contexto social, político, económico, ambiental, tecnológico, específico; puesto que se cree que cada empresa es única y debido a ello en ningún momento se busca a través de este trabajo de investigación, “generalizar” o entregar “herramientas”/“modelos a seguir” para que otras empresas las sigan al pie de la letra, si no que otros emprendedores logren ver la contundencia de empresas que basándose en fundamentos éticos y con una “nueva” mirada de lo humano organizacional logran la re-dignificación de ser humano moderno pero además son rentables desde todo punto de vista.

Finalmente se podría decir que, primero los socios realizan un plan de negocio y definen un concepto de negocio, luego se ven influenciados por el Nuevo Pensamiento Administrativo dada su inconformidad con practicas ortodoxas y análisis sobre “problemas” del sistema actual, se dedican a investigar esta línea de pensamiento, yuxtaponen los conceptos de lo humano organizacional en una y otra línea, encuentran las claves –gran hallazgo- para hacer una empresa “alternativa” y finalmente buscan la manera de plasmarla a través del Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano, el Sistema Democrático de Participación Elección y el orden de la comunidad organizacional; además de hacerse entender y “enseñar” a sus “socios” con el lenguaje comunitario. Todo esto con el único propósito de “pragmatizar” la propuesta en su empresa en Playa Alegría tan pronto como empiece operaciones en Ecuador en el año 2016 con el apoyo de las guías que quedan como anexos de este trabajo de investigación y se convierten en elementos guía de su día a día organizacional, logrando así que las teorías críticas, no sean vistas únicamente desde esa perspectiva si no que logren romper paradigmas administrativos funcionalistas con ejemplos de empresa reales que logran poner en practica sus postulados. Estas construcciones -anexos- y las sustentaciones -capítulos- permitieron cerrar el concepto de lo humano organizacional en Playa Alegría, pues según la experiencia de los socios con estos documentos es suficiente para lograr su objetivo, llenarse de mas documentos colocaría la propuesta mas del lado tradicional donde se esta lleno de normas, leyes, documentos, procedimientos, manuales, descripciones que lo único que buscan es la *manipulación psíquica* mas no la re-culturización y re-dignificación del ser humano en el mundo del trabajo.

PRESENTACION DE LA UNIDAD DE ANALISIS: Playa Alegría

El emprendimiento:

El grupo Inversiones Felicidad LTDA , nace de la motivación y experiencia de dos jóvenes emprendedores caleños con amplia experiencia laboral en el sector de la restauración, que desde sus vivencias laborales anteriores, desde dos posiciones diferentes frente al capital en movimiento: capitalista y ejecutivo; identificaron la disyuntiva a las que se enfrentan los obreros, los ejecutivos y los empresarios frente a sus empresas y el actual mundo del trabajo.

Playa Alegría, por su parte como concepto de negocio es el primer emprendimiento del grupo, y corresponde a una cadena de tiendas de postres que empezará su operación en el Ecuador en el año 2016 y que busca extenderse a nivel nacional durante los siguientes 5 años, en escenarios turísticos de este país, como son las playas y ciudades principales. Hace parte de el grupo de empresas Inversiones DFelicidad LTDA, constituida en el Ecuador por sus dos Socios Propietarios: Carlos Castillo y Claudia Londoño, en el mes de abril de 2015.

Este grupo económico se enfocará en la prestación de servicios dentro del sector turístico incursionando en otros conceptos de negocio ya plasmados en planes de negocios para el emprendimiento como son: bares, hoteles, spas, restaurantes, tiendas de artesanías, operadores turísticos, etc.

Los dos socios propietarios del grupo económico, gracias a sus propias vivencias y basándose en los postulados de las teorías críticas administrativas identificaron aspectos del mundo laboral con los cuales no coincidían, lo que generó una nueva motivación: -además de la propia del emprendimiento- generar “nuevas” formas de lo humano organizacional, por lo que plantean un modelo de negocio que además de ser sostenible en términos de rentabilidad económica con múltiples competencias distintivas³², permita la creación de valor social, con políticas verdaderas de responsabilidad con su entorno y en busca de la reivindicación del ser humano en el trabajo, que incentiven el crecimiento económico de la comunidad organizacional - bienestar de todos los grupos de interés- y un cambio de

³² Según Londoño, Ordoñez & Velasco. (2015). Las competencias distintivas de Playa Alegría son: 1. Producto Innovador. 2. Personalización en el Servicio al cliente. 3. Experiencia que toca los 5 sentidos. 4. Oferta saludable 5. Industrialización de la producción.

conciencia colectiva frente al ámbito laboral, que aporte realmente al desarrollo humano desde el bien-ser y bien-estar individual, impulsando a las personas hacia el logro de *la felicidad* como fin común.

Para generar esta oferta se aprovechó el talento y experiencia de uno de los socios para generar el modelo de cadena pues ya lo ha hecho en Colombia y ahora quiere extender su panorama económico a países con el potencial y dinamismo económico que muestra en este momento las cifras y la realidad del Ecuador; y la disponibilidad, rigurosidad y talento de la otra socia-que es la investigadora- que se encuentra haciendo su Maestría en Administración lo cual le permitirá aplicar el conocimiento adquirido en las aulas en su nuevo negocio.

Ubicación de la unidad de análisis³³:

Ecuador, fue el lugar escogido para desarrollar el proyecto, dado que es un mercado de alto potencial, por sus características macro y micro económicas, con un vacío en el sector de la *restauración* -especialmente en las playas de mayor volumen de turismo-, por falencias en cuanto al servicio al cliente, ofertas muy informales, propuestas poco coherentes con el mercado, que atienden actualmente tanto el turismo nacional e internacional. Así mismo, el sector turístico y de alimentos presenta condiciones tributarias muy atractivas³⁴ para la inversión extranjera, puesto que está siendo apoyado directamente por el gobierno nacional en su plan de cambio de matriz productiva. Adicionalmente, existen políticas benéficas para el empresario, como son: la seguridad nacional, la alta dinámica económica, la estabilidad política, y múltiples escenarios turísticos hermosos altamente visitados durante todo el año.

³³ Para mayor detalle sobre información de tipo social, demográfico, económico, etc; se sugiere por favor revisar el documento: "Análisis del Entorno: Playa Alegria", trabajo final realizado por la investigadora de este trabajo, para la asignatura de Análisis del Entorno (segundo semestre Maestría), que contiene amplia información de tipo económico, social, político, cultural, tecnológico, internacional, medio-ambiental, del cliente, del competidor, etc, en los entornos internacional, nacional y provincial frente a dos sectores: Turismo y Restauración (fast-food y postres).

³⁴ La exoneración tributaria se refiere a: "Art. 9.1.- Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.- Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión. Para efectos de la aplicación de lo dispuesto en este artículo, las inversiones nuevas y productivas deberán realizarse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil, y dentro de los siguientes sectores económicos considerados prioritarios para el Estado: a. **Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados**; b. Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados; c. Metalmecánica; d. Petroquímica; e. Farmacéutica; f. **Turismo**; g. Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa; h. Servicios Logísticos de comercio exterior; i. Biotecnología y Software aplicados; y, j. Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República." Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Publicación: Registro Oficial Suplemento 351. Fecha: 29-dic-2010. Estado: Vigente.

La experiencia del postre en la playa va ligada a la alegría, diversión y el placer, que son experiencias que el ser humano desea y requiere en sus vacaciones, pues es en estos espacios de esparcimiento donde las personas se permiten la diversión y son mas laxas tanto en su gasto como en costumbres no cotidianas o ciudadanas, sin embargo no es muy común en ninguna de las playas ecuatorianas encontrar espacios que brinden no solo el postre como producto, si no también lugares que brinden experiencia al cliente, para su diversión, la informalidad de los negocios hace que los mas formales (son muy escasos) sean quienes pueden cobrar mayores precios dada su calidad – y en algunos experiencia- y que las personas de un cierto nivel económico busquen las ofertas mas estructuradas de cada playa, incluyendo extranjeros con alto poder adquisitivo, las personas con menos nivel de ingresos por el contrario, solo encuentran ofertas desconfiguradas a las que acuden por un producto de mala calidad y experiencia ninguna, por tanto la clave esta en crear una oferta estructurada que brinde al cliente una experiencia única y un producto diferenciado, tratando de ser lo mas incluyente posible, para así llegar a todos los nichos de mercado que se pueden identificar como demanda.

Los empresarios ven el potencial, además de las playas en algunas ciudades del interior que poseen un alto poder adquisitivo y dada la dinámica económica tienen un poder de consumo mas alto por su nivel de gastos mas bajo gracias a las políticas del gobierno, sin embargo al estar llenas de multinacionales de la restauración la competencia se hace mas difícil en estos lugares, donde estas ya tienen un posicionamiento importante en el mercado.

Concepto de Negocio³⁵

- Las tiendas de la cadena cuentan con una línea de producción ágil y tecnificada que puede entregar el producto en el menor tiempo posible, con un precio muy competitivo para lograr brindar una oferta estructurada (formal) pero incluyente (precio asequible).
- La carta de producto (menú) se redujo, pues se retoma el concepto de fast-food para el postre.

³⁵ Apartado del Plan de Negocios: Playa Alegría, realizado por los socios propietarios en el marco de su emprendimiento y proceso creativo en el transcurso del año 2014 y 2015.

- Las líneas de producción y ensamble estarán expuestas al público a través de una vitrina, para que el cliente pueda vivir la experiencia de la producción y ensamble de su producto.
- El producto es muy colorido, con un empaque muy diferenciador, y una mezcla de sabores fuertes y refrescantes.
- La experiencia la complementan desde el sentido humano, las personas amables, cálidas y sonrientes que atienden el punto de venta (seres humanos atendiendo seres humanos).
- Los locales serán espacios pequeños, cómodos, muy tecnificados y limpios que generan el suficiente impacto positivo y confianza. Además de ser muy llamativos y novedosos, para atraer todas las miradas, también son amigables con el medio ambiente.

Misión³⁶

“Disfrutamos alegrando a nuestros amigos, produciendo de manera rápida deliciosos postres saludables con experiencias divertidas”.

Visión³⁷

“En 2021 como personas felices llevamos alegría al mundo con 250 tiendas de postres sustentables”.

Concepto de producto³⁸

- Es un postre helado para el disfrute de las personas en situación de esparcimiento, no es comida necesaria, es comida para disfrutar, para tener un momento de alegría.
- Se decidió que fuera un postre helado por la idea inicial de venderse en la playa o que la experiencia evoque el ambiente de la playa, además se conoce que los postres más vendidos o apetecidos por las personas en general son los helados.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ El concepto de producto fue elaborado por los dos socios propietarios a fin de plasmar las características del proceso productivo y del producto final, este hace parte de Plan de Negocios: Playa Alegría.

- Dado que el sentido de la empresa está enfocado en ser feliz y esto implica el cuidado de la salud y la autoestima, el producto se diseñó con ingredientes naturales a base de frutas, sin utilizar químicos o preservativos sintéticos.
- Al utilizar agua como base del producto se da más volumen y se baja el costo lo que permite generar un precio económico y altos márgenes de rentabilidad.
- El empaque es un elemento fundamental en el atractivo y lúdica del producto, y cumple la función de elevar su valor social, dándole identidad al mismo.
- Como materia prima se utilizan también jarabes, almibares de fruta en trozos, para generar diferentes texturas y sabores que estimulen al máximo los sentidos en sabor y colorido, haciendo el producto lo más atractivo posible para los clientes.
- El diseño de producto económico, de bajo costo y altos márgenes de rentabilidad, permite generar una oferta incluyente y acceder a un elevado volumen de clientes, logrando atender un mayor porcentaje del mercado que la competencia.

Concepto de Servicio³⁹

Cuando el cliente se acerca al punto de venta lo hace guiado por el impacto visual que genera la marca desde lejos. Las luces de colores, invitan al cliente a entrar en un mundo mágico de diversión, alegría, calidez, fantasía, show, olores, colores, sonidos, sabores y texturas. Entre más se acerca la imagen, más atractiva se hace, y el cliente puede ver ya con confianza los precios y el tipo de producto que se ofrece, generándose en este, un sentimiento de comodidad y seguridad. Cuando el cliente entra en nuestro mundo todo a su alrededor, aunque llamativo, le parece familiar y acogedor, se siente en confianza con las personas que allí le atienden, con los productos que allí se venden y con el ambiente en el que se encuentra. Al interactuar con el espacio físico, lo encuentra siempre limpio, organizado, divertido (show) y cómodo. Al interactuar con las personas fácilmente se siente como en casa, entiende el proceso y el producto, pregunta sin temores y se siente impactado por cómo es atendido siempre: sus dudas son rápidamente abordadas, sus comentarios respetados y sus halagos aceptados con agrado.

³⁹ El concepto de servicio fue realizado por los dos socios propietarios buscando plasmas como se espera que sea el servicio en su empresa. Hace parte del Plan de Negocios: Playa Alegría.

El cliente puede ver en todo momento como elaboran su producto, quienes lo hacen y en qué condiciones. El hermoso show de producción y ensamble lo deja perplejo, pero este se asombra aún más, cuando en cuestión de segundos recibe su producto final, perfectamente terminado, una obra de arte llena de colores, detalles, texturas, sabores y llamativas formas.

Finalmente se dispone a disfrutar de su postre helado, y de repente se encuentra en un espacio familiar donde fácilmente entabla miradas cómplices, conversaciones cálidas, relaciones pasajeras, encuentros emotivos, con personas que de igual manera disfrutan de toda la experiencia.

Así disfruta de su postre cucharada por cucharada, explorando sabores tropicales, mezclas frutales únicas, con la certeza y tranquilidad de estar consumiendo no solamente algo delicioso, sino también económico y saludable. En su mente no existe la palabra pecado ni arrepentimiento, solo está el placer del exquisito sabor y la tranquilidad de estar cuidando de su salud y su figura. Muy adentro algo le dice que hizo un buen negocio, que acaba de ocupar su tiempo dándose a sí mismo y a su familia o amigos un detalle, que además de aportar a su tiempo libre, le enseñó, lo divirtió y le permitió refrescarse, por un precio muy cómodo, del cual tampoco tendrá que arrepentirse.

Muy pronto sentirá la necesidad de volver a vivir esa experiencia, querrá entonces volver por mas, explorar nuevos sabores y productos, invitar a personas cercanas y narrar lo que ha vivido en ese lugar especial.

Resumen de proyecciones financieras:

Supuestos de entrada	
Item	Valor
Salarios	2% crecimiento anual
Costos Fijos	2% crecimiento anual
Publicidad	4% crecimiento anual
Ventas pdto tipo 1 (cholado)	50% (Prom)
Ventas tienda grande	9,600 unds prom
Ventas tienda pequeña	7,680 unds prom
Comisión colaboradores	15% - 50% Ut. Neta (según escenario)
Salario Gerente y Operario	1,000 USD y 354 USD respectivamente
Arriendo T. Grande y Pequeña	600 USD y 300 USD Respectivamente
Impo-renta	22% anual
Crecimiento Unidades año – año	11% Promedio anual

Tabla 1: Supuestos de entrada para cálculos financieros.

Fuente: Elaboración propia.

Estado de Resultados					
Playa Alegría					
	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Mercado Nacional	\$ 81,429	\$ 1,293,171	\$ 5,548,531	\$ 14,445,054	\$ 27,443,494
Ingreso Mercado Externo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) M. Obra Variable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Mat Prima y Otros Var	\$ 18,645	\$ 289,670	\$ 1,150,806	\$ 2,774,085	\$ 4,879,959
(=) M. de Contribución.	\$ 62,783	\$ 1,003,500	\$ 4,397,725	\$ 11,670,970	\$ 22,563,535
(-) Costo Fijo de Producción	\$ 30,458	\$ 437,929	\$ 1,770,974	\$ 4,337,410	\$ 7,756,816
(-) Costo Fijo de Admón	\$ 24,857	\$ 229,881	\$ 710,509	\$ 1,712,582	\$ 2,844,176
(-) Costo Fijo de Ventas	\$ 1,350	\$ 27,846	\$ 115,353	\$ 288,528	\$ 527,489
(-) Costos Fijos Asesorías	\$ 3,000	\$ 60,690	\$ 246,575	\$ 604,889	\$ 1,084,597
(=) UOACF	\$ 3,118	\$ 247,154	\$ 1,554,314	\$ 4,727,562	\$ 10,350,457
(-) Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Int otras fuentes - GMF -	\$ 12.5	\$ 989	\$ 6,217	\$ 18,910	\$ 41,402
(=) UAI	\$ 3,105	\$ 246,166	\$ 1,548,097	\$ 4,708,652	\$ 10,309,055
Impuestos	\$ 1,087	\$ 55,387	\$ 348,322	\$ 1,059,447	\$ 2,319,537
(=) UODI	\$ 2,018	\$ 190,778	\$ 1,199,775	\$ 3,649,205	\$ 7,989,517
Utilidades Repartidas	\$ 777	\$ 73,450	\$ 461,913	\$ 1,404,944	\$ 3,075,964
(=) UODI y RSE	\$ 1,241	\$ 117,329	\$ 737,862	\$ 2,244,261	\$ 4,913,553

Tabla 2: Estado de Resultados proyectado a 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de Negocio según Business Canvas⁴⁰

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	CLIENTES
OUTSOURCING FINANCIERO, CONTABLE Y NOMINA.	ATENCION AL CLIENTE	- Bajo precio Delicioso - Bajo en Calorías - Natural Refrescante - Empaque llamativo	ATENCION EN EL DESPACHO.	Turistas Nacionales: PLAYA - Hombres y mujeres entre 20 Y 49 años. - Estudiantes entre 5 y 20 años. - Nivel adquisitivo alto(mayores) y BAJO (estudiantes). - Promedio gasto día USD31. - Grupos, familias y amigos.
PROVEEDOR DE SOFTWARE	PRODUCCION		ATENCION EN LA ZONA DE CLIENTES.	
AUDITORIAS: Financiera, Calidad del producto, Atención al cliente y Tiempo de entrega del pto.			ATENCION EN LA CAJA.	
ASESOR LEGAL	RECURSOS CLAVES	- Veloz - Atención alegre, amable y personalizada - Aséptico	CANALES DE VENTAS	Turistas Internacionales: PLAYA - HyM entre 20 y 45 años. - Poder adquisitivo medio/bajo. - Prom. Gasto día: USD71 - Familia y amigos - Nivel Universitario.
AGENCIA DEL GOBIERNO PARA LAS PERSONAS	MATERIAS PRIMAS O INSUMOS		PUNTOS DE VENTA	Nativos: PLAYA - HyM entre 5 y 45 años. - Poder adquisitivo bajo. - Prom. Gasto día: USD1,5/ familia. - Familias - Nivel Educativo BAJO.
PROVEEDOR MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	PERSONAS	- Mobiliario temático - Decoración atractiva - Juego de luces - Sonidos ambientales - Show de producción - Olores agradables		Nativos: CIUDAD - HyM entre 5 y 45 años. - Poder adquisitivo medio 20%/ bajo 50%. - Prom. Gasto día: USD1,5/familia - Familia, solos y amigos
AGENCIA PUBLICITARIA	LOCALES			
PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS	MAQUINARIA Y EQUIPOS			
COSTOS	I+D	Gastos Fijos: 3,3% -7,1%. Impuestos Seguros Arrendamientos	Gastos Operacionales: 6,2%-9,1%. Gastos Ventas Mercadeo Servicios Públicos Generales Mantenimiento	INGRESOS
Costo Nomina: 9,3%-19,1%				Inversión Baja, para recuperación RAPIDA y rotación ALTA
COSTO DE VENTAS: 22,4% (-1% de desperdicios y faltantes)		Ingresos y Egresos NO OPE: 0,2% (bcos).	IMPUESTO A LA RENTA: 0%-22%	Garantizar ALTOS VOLUMENES de ventas por precio MUY ECONOMICO
				Vender un producto a bajo costo y precio económico para un margen de rentabilidad alto
				UTILIDAD OPERACIONAL: 42%-58% UTILIDAD NETA: 16%-23%
				Compartir el 50% de las UTILIDADES NETAS con los stakeholders para fomentar cultura de EFICIENCIA y lograr EXITO CON EL CLIENTE Y ALTA RENTABILIDAD. (SISTEMA DE MANOS SUeltas).
				Manejar ALTA VELOCIDAD para manejar bajos COSTOS DE PRODUCCION

Tabla 3: Canvas Business Model Playa Alegría.

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁰ Se utilizó el Business Canvas Model para plasmar el concepto de negocio dentro del Plan de Negocios: Playa Alegría, realizado por los dos socios propietarios, sin embargo este es usado unicamente como un ejercicio ejemplificatorio para mayor facilidad al momento de exponer la propuesta de valor, cabe aclarar que ninguno de los dos socios pretende acogerse a modelos específicos que esquematicen sus empresas.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Sustentación teórica para el desarrollo de cada capítulo (parte crítica):

Lo primero que se desarrolló, en el capítulo 2, para contextualizar los principios de la propuesta fue la descripción detallada de los pilares fundamentales para el concepto de lo humano organizacional propuesto para Playa Alegría. A través del análisis de postulados expuestos e investigados por el profesor Cruz en sus libros y relacionados en la entrevista que amablemente concedió para el desarrollo de este trabajo de investigación, además de otros los aportes teóricos de muchos estudiosos de esta corriente de pensamiento que fueron investigados.

Posteriormente, el tema de gobierno de las personas y relacionamiento humano-capítulo 3-, se desarrolló para explicar cómo se llevará a cabo la gobernabilidad a través de una democracia organizacional y aspectos claves del relacionamiento humano en la organización como son: el lenguaje, el orden organizacional y la ética de las relaciones entre las personas vinculadas.

Seguidamente, se trabajó sobre la compensación de los grupos de interés-capítulo 4-, indicando su relevancia en el sistema que se pretende desarrollar en la organización presentándose este análisis como el sustento para el desarrollo del objetivo específico del trabajo de investigación.

Para concluir, se cierra el concepto de lo humano organización en Playa Alegría, demostrando como las “nuevas” formas propuestas para el gobierno de las personas-capítulo 5-, su relacionamiento como comunidad organizacional y la distribución de utilidades como sistema de compensación, dan lugar en conjunto con las políticas, filosofía y esencia de la empresa, al desarrollo humano sustentable de todas las personas vinculadas a Playa Alegría.

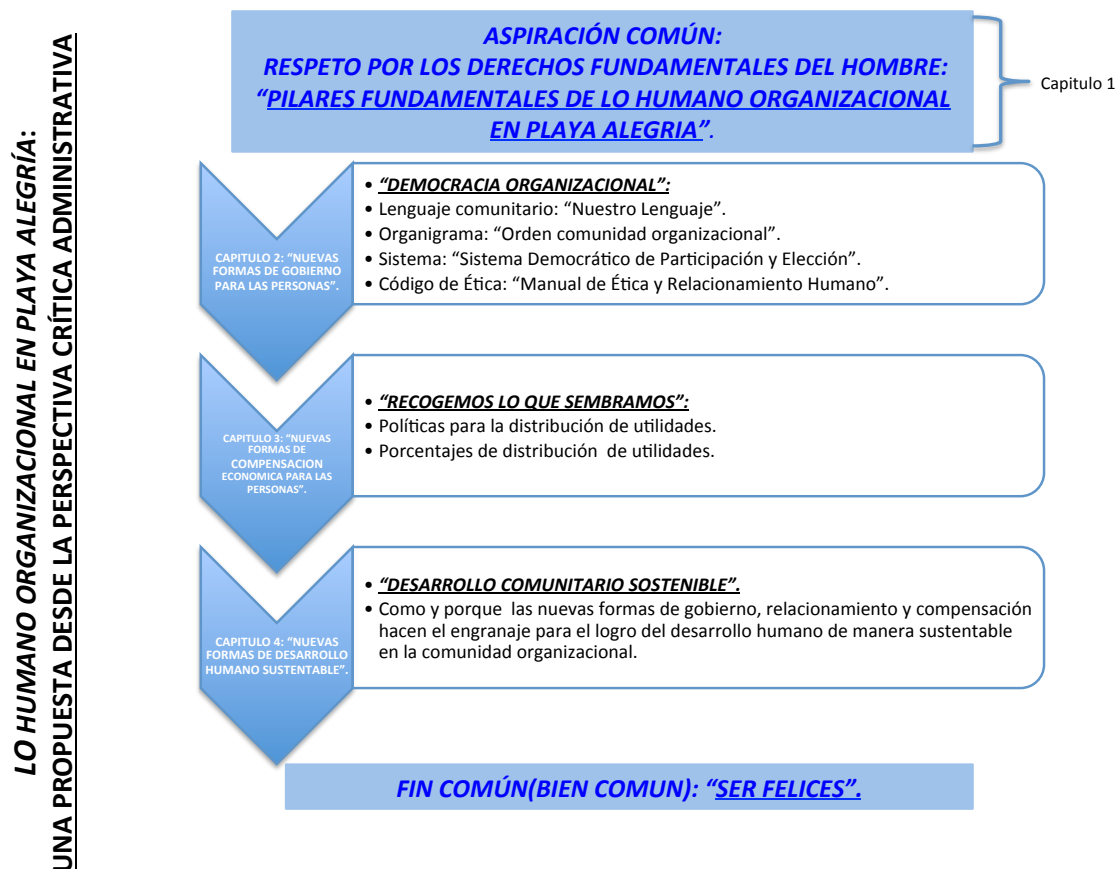
Proceso Creativo para construcción de anexos (parte propositiva):

El proceso creativo comienza en el capítulo 3 donde una vez sustentados los elementos claves, se pasa a diseñar esos documentos que servirán de guía a Playa Alegría. De esta forma se establecieron los derechos y deberes mutuos y las “nuevas” formas de relacionamiento para todos los grupos de interés de la empresa, a fin de generar un sistema participativo, democrático y alternativo, aunando fuerzas de trabajo para el logro de un fin común que incluya e influya en los objetivos propios de todos, a través de lo que se conoce como el *Sistema Democrático de Participación y Elección* (ver anexo No. 6.1.2.). Así mismo se explicitó como funcionarán las “nuevas” formas que promoverán la transparencia, el respeto por la dignidad humana y la ética, a través de: *el Manifiesto de Ética y Relacionamiento Humano* (ver anexo No. 6.1.1), *el lenguaje comunitario* (ver anexo 6.1.5.) y *el orden de la comunidad organizacional* (ver anexos No. 6.1.3 y 6.1.4.).

Posteriormente, en el capítulo 4, se pasa a diseñar las políticas que establecen la forma y cuantía, en que serán incluidas cada una de las personas de la comunidad organizacional, para su participación porcentual responsable en las utilidades, que es lo que se presenta en los anexo No 6.2.1: *“Recogemos lo que sembramos”* y porcentajes de utilidades repartidos (como muestra el esquema No. 4).

ESQUEMA No 1. Desarrollo del Trabajo de Investigación.

El presente esquema muestra el desarrollo paso a paso del trabajo de investigación y cada uno de sus elementos conceptuales:



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 1: “MARCO ANALÍTICO, TEÓRICO Y CONCEPTUAL”.

1.1. MARCO ANALÍTICO:

ESQUEMA No. 2. Marco Analítico.

El siguiente gráfico hace referencia a los tres ejes conceptuales sobre los que se trabajará desde Playa Alegría, en busca de la re-dignificación del ser humano en la organización:



Fuente: Elaboración Propia.

- Se trabaja el concepto de Re-dignificación del ser humano en la organización Playa Alegría, porque este se presenta como el objetivo concreto a nivel humano de las organizaciones, es poder a partir de las propuestas aquí plasmadas, propiciar las condiciones a los seres humanos que trabajaran en esta comunidad organizacional para que se sientan dignos en el ambiente laboral, donde los hechos administrativos históricos demuestran la violación de la dignidad humana y como lo expresan los Estudios Críticos Organizacionales -que sirven de fundamento teórico a este trabajo de investigación- se le devuelva al ser humano su dignidad en el mundo del trabajo, respetándose su condición de humanidad, desde todo punto de vista y eliminando su valor instrumental para darle en términos kantianos el lugar de fin en sí mismo –no medio–.

- Los tres aspectos abordados para el trabajo de investigación aquí graficados: 1. *Gobierno de las personas*, 2. *Sistema de Compensación* y 3. *Desarrollo Humano*; son introducidos en el siguiente marco teórico desde diferentes perspectivas y referentes teóricos, tenidos en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- Así mismo en los capítulos siguientes: Cap.3: Gobierno de las Personas. Cap.4: Sistema de Compensación y Cap.5: Desarrollo Humano, se hace un análisis más profundo y detallado de cada uno de estos conceptos, desde la perspectiva de múltiples referentes teóricos, como introducción y sustento de cada capítulo, para pasar posteriormente al planteamiento de ideas para Playa Alegría –dentro de los mismos capítulos- y finalmente a la entrega de los anexos –proceso creativo- como guía y resultado final del análisis realizado de cada una de estas categorías.

1.2. MARCO TEÓRICO:

Para el desarrollo del marco teórico del presente trabajo de investigación, es de suma importancia, contextualizar lo que se conoce actualmente como “Gestión Humana”, según las más importantes Teorías de la Organización. Es imprescindible hacerlo, porque desde cada una de estas teorías, se puede analizar el impacto que tuvo o tiene el ser humano, que va de la mano con la evolución del concepto de organización.

Se considera importante analizar las prácticas de gestión humana a la luz de las Teorías de la Organización, que según Ramió (1993), se pueden dividir cronológica e históricamente bajo tres enfoques, en los cuales se desarrollan diferentes teorías, que contemplan el papel del ser humano dentro de la organización y por tanto como “gestionarlos” así:

- Enfoque Clásico:

Los aportes clásicos más importantes de la Teoría de la Organización son: “La dirección científica y administrativa” (Taylor, 1916; Fayol, 1949; Gulick, 1937). “El estructuralismo” (Weber, 1969). Y “La escuela de las relaciones humanas”(Mayo, 1946; Follet, 1924; Maslow, 1975; Herzberg, 1966; McGregor, 1960).

La primera teoría organizacional clásica, mejor conocida como dirección científica, es promulgada por Taylor (1916), esta se centra en el control y en la coordinación del trabajo. La gestión humana en ese momento, únicamente se encarga de la contratación de personal y los sistemas de remuneración (Barley y Kunda, 1995), por lo que propone otorgar incentivos adicionales a los trabajadores que mayor esfuerzo hagan, por encima del estándar definido. Así, el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad, según el denominado contrato psicológico.

Esta teoría enfocada en la productividad del trabajador, incluye también los aportes de Henry Gantt (1913), quien desarrollo la “Gráfica de Control de Avances de Proyecto”. Además a Frank y Lilian Gilbreth (1919), que desarrollaron los principios del estudio de los tiempos.

Posterior a los aportes señalados, Henry Fayol (1949), propone los principios de los que se conoce como Administración Científica, que por sus prácticas estrictas en pro de la eficiencia, genera descontento en los trabajadores fabriles, quienes gestan los primeros sindicatos.

La segunda escuela, es llamada Estructuralista. Nace de la obra de Max Weber (1969), filósofo y sociólogo, que trabaja ampliamente el concepto de “burocracia” en un contexto social, posteriormente adoptado para la administración. El modelo burocrático aplicado a la actual “gestión humana” implica la creación de un orden dentro de la compañía, bajo una estructura organizacional y la definición de las responsabilidades de cada cargo.

Finalmente dentro de los clásicos, se encuentra la Escuela de las Relaciones Humanas, que por primera vez, busca dar mayor importancia al ser humano dentro de la organización e integrar mayor complejidad a la “gestión humana”.

Esta teoría se desarrolla entre 1920 y 1966 e inicia con Elton Mayo (1946), quién por primera vez y contradiciendo los principios taylorianos, concluye después de una investigación de campo en la Western Electric Company, que los aspectos emocionales resultan más importantes que los físicos, por tanto son fundamentales para la productividad.

La teoría de la Relaciones Humanas genera las bases para la Escuela Conductista a la que se suman posteriormente las teorías de:

Abraham Maslow (1975), con su Teoría de las Motivaciones Humanas, que clasifica las diferentes necesidades del ser humano dentro de la organización, como: necesidades básicas, de seguridad, de estima social, de reconocimiento y de autorrealización.

Kurt Lewin (1951), quien explica la dinámica de grupos, dando importancia por primera vez a lo que representa el ambiente laboral para el trabajador.

Mary Parket Follet (1924), que trata de explicar la importancia de la coordinación de los equipos por parte del directivo, quien debe encontrar como motivar a sus subordinados, para el logro de los objetivos, de la organización.

Rensis Likert, que postula el liderazgo como un importante elemento para el desarrollo organizativo con su libro: "Nuevo Método de Gestión y Dirección", publicado en 1961.

Douglas McGregor (1960), quien propone la teoría “Y”, que busca integrar los intereses individuales con los objetivos de la organización.

Chris Argyris (1957), quien manifiesta el conflicto que se presenta para el trabajador al intentar satisfacer sus necesidades y cumplir con lo que se le exige en la organización.

Frederik Herzberg (1966), reconocido por su “teoría de la motivación e higiene”.

Todos estos aportes del enfoque humanista, son muy importantes, por lo que se ha dado un espacio generoso para su recuento, a fin de para contextualizar este trabajo de investigación, porque es la primera teoría organizacional, que incorpora lo humano como tema principal de estudio.

- Enfoque Neo-clásico:

Con la evolución histórica, aparecen paradigmas neoclásicos de la Teoría de la Organización: el neorracionalismo, el neoestructuralismo y la teoría de las contingencias.

Tomando como base la escuela de la relaciones humanas, la escuela neorracionalista, se enfoca en el análisis de la toma de decisiones en la organización, aportando así a la “gestión humana” desde el papel del directivo. Para Hebert Simon (1957), la tarea más importante de un administrador es la toma de decisiones adecuadas, además destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones, de diferente tipo, desde ese planteamiento entrega como legado la teoría sobre *la racionalidad limitada*⁴¹.

Así la Escuela neoestructuralista toma como punto de partida a Weber. El estudio de la relación entre la estructura organizativa y el comportamiento individual, es el principal aporte a la “gestión humana” que entrega en su momento esta corriente, de grandes pensadores como Merton (1964) y Crozier (1963), entre otros. Para quienes las variables como: el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales son elementos del entorno, en tanto que la labor del directivo se concentra en la gestión del conflicto y la negociación.

Finalmente la teoría de las contingencias adopta conceptos claves de la *teoría general de sistemas* (Von Bertalanffy, 1968), para explicar de las características internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. La empresa es un sistema abierto en que los preceptos de los racionalistas científicos y su búsqueda de la eficiencia deben convivir con los aspectos humanistas.

⁴¹ Teoría planteada por Hebert Simon (1957), en *Models of Man*, señala que la mayoría de las personas son sólo parcialmente racionales y que, de hecho, actúan según impulsos emocionales no totalmente racionales en muchas de sus acciones. La racionalidad está limitada por tres dimensiones: 1) la información disponible, 2) la limitación cognoscitiva de la mente individual y 3) el tiempo disponible para tomar la decisión.

- Enfoque Contemporáneo:

Las teorías organizacionales contemporáneas, son comúnmente, la evolución de muchas clásicas y neoclásicas, que aportaron al campo de la gestión humana principalmente con los trabajos de:

Ouchi (1985) y su teoría Z, Peters y Waterman (1982) y las claves de la excelencia, Schein (1985) y su teoría sobre cultura organizacional, según los cuales las organizaciones son sistemas de significados construidos socialmente. Para ellos, *“La gestión humana actual, debe propender por el desarrollo de los recursos y sus capacidades, que aportan a los objetivos empresariales y que finalmente son los que hacen o no, mas competitiva una organización”*. (Kamoche, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994). *“Introduciendo nuevos conceptos como la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento”* (Gubman, 2000; Jericó, 2000).

Así, la gestión humana, debe apoyar problemas complejos de la empresa, como: retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad, con actividades que promuevan el desarrollo de capacidades organizacionales.

Existen también otras tres perspectivas planteadas por Calderón Naranjo & Álvarez (2006) quienes clasifican la gestión humana, basándose en el significado del ser humano para las organizaciones, así: 1. Perspectiva Funcionalista: “recursos” –el hombre como un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional–. 2. Perspectiva Humanista: “ser humano” –el hombre como persona y ser social, con personalidad, valores, actitudes y objetivos individuales–, y 3. Perspectiva Estratégica: (evolución de la funcionalista como organicista): “activo intangible”, el hombre como el que permite a la organización obtener una ventaja competitiva sostenida.

Frente a la primera de las perspectivas-“funcionalista”-, como ya se explicó anteriormente, no se está de acuerdo, por tanto esta tesis no la considera su sustento teórico, debido a que como mejor explica Gallego (2000):

“Las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente; cada una tiene un propósito pero no existe conectividad, ni interrelación unas con otras, cada una logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales” (p.63-64).

De cara a la segunda de las perspectivas –la “humanista”- del enfoque contemporáneo, esta es considerada la base fundamental y principal para el desarrollo de este trabajo de

investigación, sin embargo se aclara que, la presente tesis esta soportada –casi exclusivamente- desde una línea alternativa, denominada como: "Nuevo Pensamiento Administrativo", que hace parte de los “Estudios Críticos Organizacionales” –latinoamericanos- desarrollada por el Grupo “Nuevo Pensamiento Administrativo” de la Universidad del Valle, influenciada por el humanismo radical de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, que surge como cuestionamiento a las posibles tergiversaciones de las teorías de esta línea de pensamiento – humanismo-, que además de mostrar sus falencias o silencios, exige mayor claridad y sinceridad con las practicas que se promueven como “humanistas”.

No obstante, sería imposible dejar de lado grandes corrientes ideológicas actuales que convergen no solamente con las perspectivas humanistas en la organización, si no que, en muchos casos sirven de inspiración, influencia, punto de partida y presentan tanto importantes coincidencias como divergencias con nuestra base teoría, como son:

- Critical Management Studies (CMS):

Estos son, como mejor lo explican Saavedra (2009): “...un conjunto de trabajos e investigadores que hacen una aguda crítica a los supuestos sobre los cuales se ha construido el discurso en gestión, que reflexiona sobre el impacto que las herramientas y dispositivos del management han tenido en las prácticas organizacionales y propone, a partir del diálogo con la filosofía y con otras disciplinas de las ciencias humanas, construir una nueva agenda de reflexión centrada en problemas que han sido desdeñados por la teoría administrativa tradicional pero que son cada vez más relevantes para comprender el mundo organizacional contemporáneo...”. (p. 48).

Ellos mismos, afirman coincidir, en algunos “macro-conceptos” con otros grupos de pensamiento “humanista” a nivel mundial, como explican Taskin & Willmott (2008):

“Our shared belief is that management of the modern firm (and often of other types of organizations too) is guided by a narrow goal — profits — rather than by the interests of society as a whole, and that other goals — justice, community, human development, ecological balance — should be brought to bear on the governance of economic activity.”(p.31).⁴²

Cazal (2008), citado por Saavedra (2009), por su parte clasifica estos grupos de CMS, en tres grandes actitudes predominantes: 1. Un primer grupo con la postura mas radical –y

⁴² “Nuestra creencia compartida es que la gestión de la empresa moderna (y a menudo de otros tipos de organizaciones también) es guiado por un objetivo estrecho - rentabilidad- y no por los intereses de la sociedad en su conjunto, y que otros objetivos - la justicia, la comunidad, el desarrollo humano, el equilibrio ecológico - debe ser priorizados sobre la actividad económica ”. (Traducción propia).

antigua- que únicamente se dedica a múltiples cuestionamientos de la gestión administrativa, basándose en el marxismo⁴³ para desdeñar el discurso managerial sin proponer nada para cambiarlo. 2. Una segunda postura que va más allá de la crítica y comienza a proponer cambios en la gestión desde un dialogo con el sector real –empresas-, estos últimos con fundamento teórico principal en la corriente conocida como el post-estructuralismo⁴⁴. Y finalmente un tercer grupo con un gran interés por la construcción de nuevas propuestas que logra plantear soluciones para la organización desde un punto de vista radical pero sensato. Su marco teórico referencial es la teoría crítica⁴⁵ con algunos aportes desde del post-estructuralismo.

Así mismo Sanabria et al. (2015) (Citando a Alvesson et al., 2009a; Fournier & Grey, 2000; Shenhav, 2003), explica que los CMS construyen desde tres criterios básicos sus fundamentos teóricos: *1) una posición no performativa; 2) una actitud hacia la desnaturalización; y 3) el trabajo a partir de la reflexividad.*

El primer criterio, según Saavedra (2006), llamado: la “no performatividad”, se centra en reconocer en los individuos su condición de seres humanos y no concebirllos en términos eficientistas –performativos-, es decir, como instrumentos útiles para logro de los objetivos empresariales.

De esta manera algunos proponentes de los CMS, convergen directamente con pensamientos del Grupo “Nuevo Pensamiento Administrativo”, cuando explican el problema de la instrumentalización del ser humano en la organización y la preocupación única por los intereses de los capitalistas, así:

⁴³ El marxismo es el modelo teórico explicativo de la realidad compuesto principalmente por el pensamiento desarrollado en la obra de Karl Marx, economista, filósofo y periodista revolucionario alemán de origen judío, quien contribuyó en campos como la sociología, la economía, el derecho, y la historia. Los componentes centrales del modelo teórico explicativo marxista son esencialmente cuatro elementos: En primer lugar el concepto de «lucha de clases». El segundo punto central del modelo teórico marxista es la crítica a la economía capitalista. El tercer punto central es el concepto de «ideología». El cuarto punto central es el concepto de «comunismo».

⁴⁴ Según Wikipedia (2015): “El término **posestructuralismo** describe una variedad de investigaciones, realizadas principalmente en Francia, que emergieron de mediados a finales de los años 1960 para poner en tela de juicio la primacía del estructuralismo en las ciencias humanas: antropología, historia, crítica literaria y filosofía, además del psicoanálisis”. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Posestructuralismo>. En enero de 2016.

⁴⁵ Según Wikipedia (2015): “**Teoría crítica**, en filosofía, se denomina al cuerpo teórico principal de los filósofos y otros pensadores de diferentes disciplinas adscritos a la Escuela de Frankfurt: Theodor Adorno, Walter Benjamin, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas, Oskar Negt o Hermann Schweppenhäuser, Erich Fromm, Albrecht Wellmer y Axel Honneth entre otros. La Teoría Crítica de la sociedad se propuso interpretar y actualizar la teoría marxista originaria según su propio espíritu. Por ello, entiende que el conocimiento no es una simple reproducción conceptual de los datos objetivos de la realidad, sino una auténtica formación y constitución de las mismas”. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_cr%C3%ADtica. En enero de 2016.

*“The market is the dominant mechanism for allocating resources, other - community and government as well as employee and customer priorities are forced into a subordinate or instrumental role. This subordination has been reinforced by the “financialization” of contemporary capitalism which further intensifies pressures on management to prioritize the interests of stockholders...over other interested parties”*⁴⁶ (Taskin & Willmott , 2008, p.31).

De esta manera explica, Sanabria et al. (2015): *“Consideró al individuo como un ser humano integral que no deja de serlo por el hecho de estar inmerso en un contexto organizacional. Privilegió, entonces, la comprensión de lo “humano organizacional” (p. 216).*

Frente al segundo criterio Sanabria et al. (2015) explica como la “naturalización” – normalización de hechos no naturales, irracionales o fuera de orden-, presentes en el contexto organizacional se tienden a considerar normales e implican la aceptación absoluta de estos por parte del ser humano colocando al trabajo como el primer eslabón de importancia en la vida del individuo quien debe dar prioridad al mismo antes que a otros aspectos de su vida como por ejemplo su familia. Criterio que nuevamente concuerda directamente con planteamientos de esta tesis fundamentados en el “Nuevo Pensamiento Administrativo” donde se busca entregar al ser humano esa posibilidad de atender y dar prioridad a todos esos otros aspectos que conforman su vida “personal” y que lo constituyen verdaderamente como un “ ser integral”, buscando que realmente el *desarrollo humano*-categoría muy importante de esta tesis- se pueda dar, fortalecer, apoyar y generar con las condiciones organizacionales, de adentro hacia fuera y viceversa.

En último lugar, pero no el menos importante de los criterios que proponen los CMS, según Sanabria et al. (2015) (Citando a Alvesson et al., 2009a; Fournier & Grey, 2000) se encuentra *la actitud reflexiva*, que busca cuestionar los fundamentos investigación organizacional.

Así se podría concluir que los CMS al igual que el grupo de “Nuevo Pensamiento Administrativo”: *“Son antisistema en el corazón del sistema: viven [...] en el corazón de la bestia”*. (Fernández, 2007, p. 2).

⁴⁶ “El mercado es el mecanismo dominante para la asignación de recursos, las otras partes - la comunidad y el gobierno, así como las prioridades de los empleados y los clientes- están obligados a un papel subordinado o instrumental. Esta subordinación se ha visto reforzada por la “financiarización” del capitalismo contemporáneo que intensifica más las presiones sobre la administración para dar prioridad a los intereses de los accionistas ... sobre las otras partes interesadas” ".(Traducción propia).

- Estudios Críticos de la Organización en Latinoamérica:

Según Salgado & Abad (2014), en América Latina esta visión crítica del campo administrativo, ha sido liderada entre otros por la escuela de administración de la Fundación Getulio Vargas, en la Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), grupos de investigación de línea crítica de la Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal do Rio de Janeiro y la Universidade Federal do Rio Grande do Sul, - Brasil-. Así mismo en Ecuador se encuentra la Universidad Andina “Simón Bolívar”, con su taller de estudios de la gestión.

Mientras Saavedra (2009), explica que en el caso de Colombia se encuentran los grupos de: “Nuevo Pensamiento Administrativo” de la Universidad del Valle en Cali, el “Laboratorio de Investigación en Estrategia, Estructura y Decisión” de la Universidad Nacional de Colombia, el “Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial” de la Universidad del Rosario de Colombia.

Todos estos latinoamericanos, vienen trabajando bajo el influjo de la línea que dejó trazada Eduardo Ibarra Colado (1957-2013), de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, en México.

De acuerdo con Salgado & Abad (2014), tanto la escuela brasileña como la ecuatoriana están fuertemente influenciadas por el sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, inspirado por la teoría crítica.

Así el “Nuevo Pensamiento Administrativo”, converge nuevamente con ideologías críticas latinoamericanas como las propuestas por Guerreiro, buscando desligar la organización de un escenario meramente pragmático –conductual y estratégico-, que si bien la inserta en el gran mercado, no es capaz de comprenderla como parte de un marco de referencia mayor: *su propia experiencia social*.

Casi todos los estudios críticos latinoamericanos coinciden entonces con la necesidad de cruzar las barreras entre diferentes disciplinas de estudio para contribuir a la construcción de otros modos posibles de gestión que es lo que se busca como resultado en la praxis con Playa Alegría. En este sentido, se concibe a la organización como un tejido, en el que cada una de sus ramas contiene partes de la sociedad en movimiento.

Con este conciso recorrido por la segunda de las perspectivas –“humanista”- se logra reconocer y exaltar la importancia de los Critical Management Studies (CMS) y los Estudios Críticos Organizacionales Latinoamericanos para la realización de este trabajo de investigación, pero sobre todo, se resalta su aporte teórico a la perspectiva “humanista”. Más como ya se ha mencionado, no fueron estos y sus fundamentos/postulados, los que sirvieron de base teórica única -ni principal-, al presente trabajo investigativo, pero dadas sus coincidencias -explicadas anteriormente-, en algunos casos, son retomados autores de estas corrientes para apoyar varias de las ideas desarrolladas en esta tesis.

Puesto que se coincide con Sanabria et al. (2015) en la idea de:

“construir sobre los avances realizados por el conjunto de investigadores que han aportado también al campo de los estudios organizacionales desde el contexto latinoamericano...contribuir a la revalorización de la idiosincrasia de esta región, de sus problemáticas, autenticidad e identidad...ayudar a la construcción de una perspectiva autóctona capaz de proyectar sus aportes al mundo”(p. 225).

Finalmente, se aclara que, tampoco se coincide con la última de las perspectivas- “estratégica”, porque como mejor lo explica Merlano (1998), es en definitiva, una visión más pragmática del humanismo, que vincula el talento humano directamente con actividades para fortalecer las técnicas y moldear la cultura empresarial, de manera que estratégicamente se relacione el entorno organizacional con los fines humanistas, a través de un esquema conductista de “estímulo – respuesta”, que logra el comportamiento requerido, para el alcance de los objetivos organizacionales. Por lo que no se trabajará bajo su esquema mental en este trabajo de investigación.

En lo que si se está de acuerdo, con esta última perspectiva –“estratégica”-, al menos parcialmente, es en lo que afirman Wolfe y Hunter, que explican como la gestión humana debe considerarse más allá de la administración de personal y trascender las prácticas funcionales, para preocuparse por generar “*prácticas innovadoras*” (Wolfe, 1995; Hunter, 2000). Por lo que a través de este Trabajo de Investigación, se pretende entregar una *nueva* forma de relacionamiento, compensación, gobierno y desarrollo de las personas desde la perspectiva crítica -apoyada en las ciencias humanas- del profesor Fernando Cruz Kronfly y su grupo de investigación “Nuevo Pensamiento Administrativo”, que trabaja desde la línea conocida como *Estudios Críticos Organizacionales –latinoamericanos-*, como una propuesta para la organización Playa Alegría.

Es importante señalar que el “Nuevo Pensamiento Administrativo”, no necesariamente es contrario a la opción instrumental aplicada, ni desconoce sus aportes a la administración. Lo que propone es incorporar de manera *real*, el cuidado de la ética, la transparencia y los principios a favor de la dignidad humana en el mundo del trabajo.

Desde este planteamiento, se abordaron por escogencia propia del autor – estudiante/investigador-, teniendo en cuenta los aspectos ampliados con el profesor Cruz (2015) en la entrevista realizada como aporte para esta tesis y las fuentes secundarias analizadas en el marco de esta investigación, tres grandes categorías de análisis, como elementos primordiales para gestionar organizaciones con el *fundamento ético*, que serán desarrolladas a lo largo de cada capítulo para la empresa objeto de estudio y son las que siguen a continuación:

1. Gobierno de las personas:

Es como se le ha llamado a la primera de las categorías de análisis incluida dentro de la pregunta de investigación. Tomando en cuenta los planteamientos del profesor Fernando, esta parte se sustenta en:

“Un Nuevo Pensamiento Administrativo, en razón de su función crítica, podría concebirse como un continuo estado de alerta en defensa de los derechos humanos en el mundo del trabajo y de las organizaciones, a favor de la transparencia y en contra de la manipulación psíquica, el “terror” organizacional o el “despotismo” fabril. En suma, en defensa de la dignidad humana del sujeto que se debe respetar como autónomo en su conciencia libre” (Cruz, 2005, p.11).

Considerando esta línea de pensamiento se generan nuevas formas de estudio y explicación para la “gestión humana”, que es denominada como: “lo humano organizacional”; dando clara predominancia, desde el lenguaje, al ser humano por encima de la empresa.

Adicionalmente, es muy importante entender al ser humano no como un elemento estático, sino participativo, con capacidad y derecho de elegir libremente. Lo cual hace ingenua, toda concepción, que no comprenda la organización como una dimensión del capital social, dentro de la cual actúan seres humanos que tienen diferentes vínculos con dicho capital –obreros, ejecutivos, capitalista– que delimita las relaciones de autoridad y poder que subsisten en ella (Cruz, 2000).

Así, es como aparece el concepto de las prácticas inhumanas en la organización, que se dan por la incapacidad de aceptar al otro como semejante, pues la “diferencia” con el otro, se

entiende como una amenaza para la identidad propia. Esto sumado a los diferentes intereses individuales, que logran reafirmarse en la organización a través de las relaciones de poder (Cruz, 2002; Rojas, 2003).

Se cree que en la organización la humanidad es reconocida sólo parcialmente, como estrategia para que el trabajador se sienta “comprometido” (Cruz, 2002). Los actos inhumanos en la organización no solo se reflejan en el maltrato explícito, sino en diversas formas que impiden la aceptación del otro como igual (Carvajal, 2002).

Sin embargo como explica Cruz (2015) es la organización la que: *“al mismo tiempo que crea el efecto manada, fractura esa manada. De esta fractura se encarga la jerarquización, la asignación de cargos y funciones, la autoridad, la división técnica y social del trabajo”* (p. 28).

Por ejemplo, en *“Las palabras y los gestos en el tejido organizacional”*, el profesor Cruz(2007), explica como el subordinador y el subordinado, aun se consideran diferentes mutuamente, entre ellos existe una diferencia identitaria basada en su poder y sustentada en sus capacidades dada la racionalidad instrumental propia de la organización, pero no es necesariamente es una diferencia incontrolable desde el punto de vista humano, se considera que es un acto inconsciente, que se da por el mismo sistema en que confluyen y se interrelacionan.

Es de esta manera según Cruz (2105) como: *“en las organizaciones jerarquizadas estas señales de afinidad entran en contradicción con las señales a la inversa que dispara e impone la autoridad, la subordinación misma, la división técnica y social del trabajo, los cargos, las dignidades, los roles y las funciones. Se produce entonces en las organizaciones un juego simultáneo de reconocimientos y desconocimientos, inclusiones y exclusiones que explican, en muy buena parte, el origen de las inevitables tensiones internas”*. (p.30).

El reto consistiría entonces según Cruz en (2002):

“Emprender con audacia un camino exploratorio encaminado a descifrar el fundamento de dichas resistencias, que condujeron en el pasado esclavista a negar absolutamente la condición de humanidad al subordinado en el acto de trabajo, y en la modernidad, a regañadientes del principio de la igualdad y del espíritu ecuménico derivado del principio de humanidad universal” (p.17).

Mientras tanto para Carvajal(2002): *“se debe actuar sobre el individuo, para que aprenda a acatar la autoridad sin sentirse menos que el superior, lo cual le devuelve su humanidad y lo hace actuar como un igual”* (p. 74).

Así pues, es importante que para plantear una nueva forma de *relacionamiento* que desenmarque el papel del subordinado como rival o contrario del subordinador; se busque que estos salgan del papel de víctima/victimario, con prácticas más justas que apoyadas desde un nuevo *gobierno de las personas*, den lugar al respeto desde las diferencias, yendo un poco más allá del humanismo “estratégico”, en busca de la verdadera transparencia y la dignidad humana. “*Las organizaciones deben establecer programas de trabajo que busquen inhibir, desviar, controlar y reglamentar los actos de las personas que participan de los actos de trabajo*” (Rojas, 2003, p.233). Para evitar que se trasgreden los límites del respeto por el otro.

Puesto que como explica Saavedra (2009):

“El problema no es ya simplemente la opresión de una clase social sobre la otra, sino la relación problemática que existe entre el saber y el poder, y la incidencia que, una vez más, tienen los avatares de dicha relación sobre la construcción de la identidad del trabajador”. (p. 50).

Todo esto porque: “*La gestión trasciende la administración de recursos y se involucra con la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas*”. (Calderón, 2004, p.160). Esto último definido por Cruz, como conductas y comportamientos inducidos a través de técnicas -que propone la ciencia psíquica-, consideradas desde la ética como “manipuladoras”, en tanto que, evaden la dignidad humana y la autonomía del sujeto (Cruz, 2005).

Teniendo como base lo anterior, se presentará lo que se denomina para esta tesis: *Gobierno de las personas*.

2. Sistema de Compensación:

La segunda categoría de análisis dentro de la pregunta de investigación es apoyada por la tesis de Cruz, (2005) cuando indica:

*“La motivación, el sentido de pertenencia y la lealtad, difícilmente pueden esperarse hoy en día, ingenuamente, solo como resultado de las fórmulas de inducción psíquica, propuestas por la psicología conductista instrumentalizada; tampoco como derivados de simples eufemismos lingüísticos o de la denominada “cultura” organizacional o el simple humanismo retórico, que se contradice en los hechos y niega en la práctica. Contra esta caja de herramientas de uso reiterado pero de relativa eficacia, podría levantarse la hipótesis de la transparencia organizacional y de **la participación porcentual responsable en las utilidades**, según los rendimientos de individuos o de grupos, con los libros abiertos. Esto no es nuevo en el mundo, pero quizá lo sea entre nosotros. Los subordinados, eufemísticamente llamados “colaboradores”, sabrían bien cuál es el juego y lo aceptarían a conciencia. La organización transparente, inmersa en nítidas reglas del*

*juego en términos de deberes y derechos claros y definidos, podría estar en condiciones de generar **dinámicas insospechadas***”. –(El subrayado corresponde al autor.)– (p.12).

Pero si el pensamiento crítico, plantea estos como puntos a tener en cuenta para poder generar empresas con fundamento ético, es porque, se ha podido analizar y entender con el tiempo y las experiencias, que los métodos de manipulación tradicionales utilizados dentro de las organizaciones, como fundamentos del humanismo administrativo, no funcionan de la manera como se esperaba y que para Cruz (2005), aun cuando siguen siendo utilizados, cada vez es más evidente su detrimento, pues finalmente se convierten en un "disfraz", que los trabajadores usan –probablemente solo dentro de la organización-, para evitar perder su empleo, en tiempos donde el valor del hombre es medido por su capacidad productiva, lo cual, lo obliga a acogerse a ideologías que no cree, entiende, acepta, respeta, pero que debe adoptar por miedo.

El ser humano, se ha hecho objeto de fácil manipulación, convertido en un recurso productivo, regido por la racionalidad económica del mercado, comportándose de manera eficiente, solo por la compensación. Según Rojas (2003), el obrero como ser humano, ha sido determinado, por el valor de mercado, del producto producido.

Como argumenta Cruz (2008) en la presentación del libro "*Racionalidad instrumental y gestión*", el hombre es tomado como instrumento por el sistema, que a través de la racionalidad instrumental, lo utiliza para el logro de los fines organizacionales, las capacidades propias de cada ser humano son las que dan un valor a la vida humana hoy por hoy, el ser humano se siente más valioso, de acuerdo a su medida de capacidad productiva, así las organizaciones hacen creer a sus trabajadores, que su valor real se mide en términos de alta o baja productividad (obreros) y/o capacidad (ejecutivos).

De acuerdo con la explicación que realiza el profesor Cruz, en su texto "*Hacia una redefinición del concepto de organización*", donde demuestra como el humanismo –desde Parker Follet– únicamente busca el “compromiso” por medios o formulas, que ayuden para el alcance de los objetivos del capitalista y son presentados al trabajador bajo un lenguaje integrador que los convierte en “comunes”; sin embargo, los resultados del trabajo del empleado, que aportan a las utilidades, difícilmente son “comunes” y retornan enteramente a las manos de quien en su momento, diseñó las metas, por las que todos se esforzaron. Se hace necesario, encontrar nuevas formas de motivación económica, dentro de la “transparencia”, formas de inclusión, de equilibrio del sistema, enmarcadas por deberes y derechos mutuos, que

dejen su naturaleza hasta ahora retórica, para convertirse en legítimos, alternativos y justos acuerdos económicos, desde cada una de las posiciones de poder frente al capital.

3. Desarrollo Humano:

La tercera categoría de análisis que hace parte de la pregunta de investigación frente a la re-construcción de la “gestión humana” en la organización, es reforzada por Cruz (2005) cuando indica que:

“El Nuevo Pensamiento Administrativo tiene entonces, además, el compromiso social de ir más allá de la crítica académica, seria y responsable. Debe poder elaborar propuestas de solución novedosas, si es necesario por fuera de los paradigmas convencionales de la administración. Debe estar en condiciones de proponer modelos de sociedad alternativos y justos, en alianza teórica con el pensamiento político, económico y social”. (p.13).

Esto aunado a que el concepto de “humanidad” asumido por esta escuela nos contextualiza con un sujeto moderno, que tiene derechos pero que además busca su satisfacción y la autorrealización personal. La organización debería, entonces, fundarse sobre principios humanos para poder contribuir coherentemente con la autorrealización de las personas que en ella laboran y con el bienestar social colectivo. (Galvis, 2000).

No obstante, las organizaciones tradicionales vienen planteando temas como el “desarrollo humano corporativo” que según Cruz (2015) no tiene nada que ver en la realidad de una realización personal del sujeto moderno, puesto que su sentido es meramente intra-organizacional, y nunca trasciende hacia un bien común, *“no es más que un producto remozado de la ideología humanista “managerial”, en su afán permanente de legitimación social”*(p. 33). Por lo igualmente afirma que: *“si se trata de aspiraciones relacionadas con el desarrollo de habilidades y competencias para el trabajo y el desempeño de la labor, estaríamos hablando de una especie de desarrollo funcional que reporta, en el balance, muchos más frutos a la organización que al trabajador mismo”*.(Cruz, 2015, p.33).

Esta la manera de Cruz (2015), para enfatizar sobre que: *“El “desarrollo humano” no puede asimilarse jamás a las necesidades razonables de calificación de la fuerza de trabajo”*. Punto que es definitivo y paradójico para la construcción de la propuesta de desarrollo humano para Playa Alegre, pues pareciera en primera instancia contradictorio frente a los objetivos organizacionales, sin embargo todo cambia de perspectiva cuando el fin común realmente posee esa característica y cuando las políticas intra-organizacionales en nuestro caso intra-comunitarias, no fraccionan al individuo y su humanidad, si no que la reconocen y buscan su

integralidad para reforzarse mutuamente, es allí, cuando el hombre no es medio si no fin en si mismo.

Apoyando la postura del Doctor Cruz, Marín (2005), explica la necesidad de una gestión humana, que atenúe -mas no disfrace-, la concepción instrumental del ser humano y que comprenda el papel real de este, en la organización.

Pero esto solo se logrará, en medida que la Administración considere al ser humano como un ser integral y no simplemente como una parte del proceso productivo. (Aktouf, 1998).

Por su parte Guerreiro dentro de los estudios críticos latinoamericanos propone cinco aspectos a tener en cuenta para que la organización logre aportar al desarrollo humano: *la tecnología, el tamaño, el sistema cognitivo, la distribución del tiempo, y la organización del espacio.*

De Guerreiro se rescata en esta propuesta investigativa: 1. La contraposición frente a la acción instrumental sustentada en intereses netamente económicos, para la maximización de recursos -no obstante no se esta totalmente de acuerdo en los aspectos planteados por el autor para el desarrollo humano-. 2. La afirmación sobre que las organizaciones actuales no son el escenario apropiado para la autorrealización, puesto que solamente se definen desde el campo económico, lo que hace que una sociedad centrada en el mercado únicamente provoque el desmejoramiento de la calidad de vida, generando *inseguridad psicológica, desperdicio de los recursos naturales e incapacidad para construir espacios sociales gratificantes para el individuo y la comunidad.* Por lo que se requieren “nuevas” formas de desarrollo humano en la organización como las que se plantean en este trabajo para todos los seres humanos involucrados con Playa Alegría desde cualquiera de sus posiciones o grupos de interés.

Por ejemplo, según Boeira (2002), Guerreiro Ramos logró plasmar un modelo en contra de la visión unidimensional -centrada en el mercado y la economía- que plantea una ecología global de existencia humana, que según Salgado (2010), coincide específicamente con el principio de Sumaq Kawsay –Buen Vivir Ecuatoriano- que respeta al medio ambiente -la Pachamama-, la madre tierra que proporciona y protege la vida, tal como es interpretado y establecido en varias de las políticas y filosofía de Playa Alegría.

La clave es entonces considerar, que una empresa conseguirá legitimidad y credibilidad -claramente con mejores resultados en términos financieros-, cuando sea capaz, de dar respuesta a las expectativas de todos sus *stakeholders* –como uno de ellos: “la madre tierra”- y

crea valor para estos.

Y aunque como afirma Cruz (2015): *“es bastante improbable que las organizaciones, por ellas mismas, puedan atender las multicolores y variopintas aspiraciones de los seres humanos que trabajan en ellas y que no tienen relación alguna con el desempeño. En caso de haberlas, estaríamos en presencia de organizaciones auténticamente excepcionales”*(p.32).

Finalmente se entiende que el mundo laboral no puede ser considerado el centro de la vida humana –individual-, pues dadas las políticas de la organización ortodoxa, es incompatible con el desarrollo a plenitud de la persona. Por lo que es de vital importancia crear “nuevas” oportunidades de realización individual en espacios sociales –como la organización-, evitando a toda costa una compañía que deja que al individuo sin espacio, tiempo, ni opción para una vida personal creativa y diferente que lo conduzca realmente a *la felicidad*.

Por lo expuesto hasta aquí y mucho más, se decidió soportar teóricamente el presente proyecto de investigación en las propuestas de Fernando Cruz Kronfly, promotor del Nuevo Pensamiento Administrativo, en la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad del Valle, a través, del grupo de investigación: Nuevo Pensamiento Administrativo. Él, es uno de los intelectuales más versados en el tema en Colombia y adicionalmente fue quien personalmente me permitió conocer esa nueva mirada, para empezar a explorar el campo crítico de la administración, en su curso de Ciencias Humanas de la Maestría de Administración. Fue quien sembró en la investigadora- y estudiante-, aquella inquietud por aportar -desde lo que más disfruta hacer: emprender-, a esta sociedad.

1.3. MARCO CONCEPTUAL:

GLOSARIO DEL CONTENIDO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3: “Nuevas” formas de gobierno.

- *Democracia Organizacional*: Es el sistema de gobierno de las personas planteado para Playa Alegría, donde todos gobernamos nuestra vida y nuestro destino, busca generar espacios participativos responsables para re-dignificar al ser humano dentro del ámbito laboral, proporcionándole *libertad, autonomía e igualdad*. Todas las decisiones las tomamos democráticamente. Así, decido democráticamente sobre lo que mas deseo y creo conveniente para mi bienestar y el de toda mi comunidad organizacional. Este sistema de gobierno se rige a través de las normas que nos entrega el *Sistema Democrático de Participación y Elección*.
- *Lenguaje Comunitario*: Es nuestro lenguaje “propio”, representa la herramienta pedagógica más importante en el proceso de re-culturización y re-contextualización del ámbito laboral. Nos muestra una “nueva” manera de ver, sentir, hacer y lograr las cosas en nuestro trabajo. Implica más que un “nuevo” lenguaje la re-significación de los códigos que se conocen para buscar legitimar nuevos comportamientos que aporten a una re-culturización. (Ver anexo No. 6.1.5.).
- *Sistema Democrático de Participación y Elección*: Contiene todas las normas que rigen el marco democrático-participativo de la compañía, es la guía de nuestro sistema de gobierno de las personas. Es la forma como decidimos en comunidad. Posee varios apartes que son nuestra ruta a nivel administrativo. (Ver anexo No. 6.1.2.).
- *Orden Comunidad Organizacional*: Es como estamos organizados como comunidad organizacional, nos muestra nuestra relación con el entorno, pues no estamos solos. Incluye a todos los actores con los que interactuamos para la generación de valor social y económico, con los cuales nos interrelacionamos como seres sociales en nuestro camino hacia *la felicidad*. (Ver anexos No. 6.1.3. y 6.1.4.)
- *Manifiesto Ética y Relacionamento Humano*: Aquí están consignadas todas las normas en términos de derechos y deberes, que rigen los espacios de trabajo y el relacionamiento de lo seres humanos que trabajan en la organización, lo respetamos y

creemos en el, es necesario para la sana convivencia y el respeto mutuo, este considera la ética y la dignidad humana, como lo mas importante dentro de la comunidad organizacional (Ver anexo No. 6.1.1.).

Capitulo 4: “Nuevas” formas de compensación para las personas.

- *Recogemos lo que sembramos:* Es la denominación de la política de distribución de utilidades de la comunidad organizacional que incluye a los miembros tanto internos como externos de ella. (Ver anexo No. 6.2.1.).

Capitulo 5: “Nuevas” formas de desarrollo humano.

- *Desarrollo Comunitario Sostenible:* Plantea como nuestras “nuevas” formas de gobierno y compensación de las personas aportan al logro del desarrollo humano sustentable, desde el *bien ser y el bien estar* de la persona y como este apunta al fin de la comunidad organizacional: *La felicidad*.

2. CAPITULO 2: “Pilares Fundamentales de lo Humano Organizacional en Playa Alegría”.

Como es sabido, en la Antigüedad y en la Edad Media, los seres humanos eran dignificados por cualidades, posiciones, filiaciones, poderes, orígenes de su orden social, que los hacia mas o menos respetados en cuanto a sus derechos se refiere, es decir, que eran considerados desiguales.

Sin embargo, dentro de lo que se conoce como el transito a la modernidad, que determina además el cambio del colectivismo por el individualismo para los seres humanos, aparece un nuevo orden económico, político y social, donde también nacen los derechos fundamentales del hombre, que alcanzarán su mayor importancia en el siglo XVIII. Por tanto el concepto de *Derechos Humanos*⁴⁷, ahora ligado al concepto de Dignidad Humana –que ya era concebido pero no desde esa perspectiva- se considera un concepto del mundo moderno. El reconocimiento de estos derechos, será uno de los rasgos mas característicos y determinantes de esta etapa histórica y el mundo contemporáneo, dándole protagonismo al hombre individual en un nuevo sistema económico, político y social. (Peces-Barba, 1995).

Dentro de ese nuevo panorama aparecen también lógicas económicas, sociales y políticas, que deslegitiman la vida contemplativa, para pasar a una dinámica de acción laboral que se convierte en el símbolo del progreso. El cambio a nivel económico y social, que posteriormente será reconocido como el Capitalismo moderno, tiene influencia directa sobre la formación de la filosofía de los derechos fundamentales, teniendo en cuenta que la burguesía, nueva clase social del actual sistema económico, adquiere poder e impulsa la mentalidad individualista.

Si bien, los derechos fundamentales se convierten en un instrumento clave para el desarrollo de esas nuevas ideologías, puesto que promulgan el derecho de propiedad privada y la libertad de industria y comercio, que claramente beneficia a la nueva clase social burguesa, dejará también, como legado para la humanidad el triunfo del individualismo y el reconocimiento y respeto por la dignidad humana del hombre, influyendo claramente también en el ámbito de la organización económica, con drásticas reformas sobre estas y quienes las

⁴⁷ “Los derechos humanos se entienden primordialmente como normas internacionales que buscan proteger intereses humanos fundamentales y/o asegurar a los individuos la oportunidad de participar como miembros en una sociedad política.”(Baynes,2009, p.7).

conforman.

Así se puede apreciar la influencia directa de la organización económica sobre la aparición de los derechos fundamentales del hombre pues no es pura casualidad que estos se proclamaran inicialmente en los países cuna del capitalismo moderno y la revolución industrial.

Sin embargo, ese símbolo idealizado de progreso y los ideales de *libertad e igualdad*, se esfumarían ante la realidad de “los fines y los medios”, pues paradójicamente a la organización como explica Alvira(2011): *“Ya no interesa el trabajo y la persona que lo realiza, sino los frutos que de él puedan derivarse. La persona ya no es un fin sino sólo un medio”*. (p.10). Es decir que, como indica Galvis(2000), la gran promesa del capitalismo para el progreso a través de la organización: *“devino en el espacio en el que el hombre se perdió”*. (p.12). Y una vez mas recalca desde Nietzsche: *“Después de la “muerte” de Dios llego la agonía para el hombre”*. (Galvis, 2000, p.13). Así la dignidad pensada por Kant se convertiría en un ideal inalcanzable para una sociedad globalizada, guiada por la racionalidad instrumental y fundada en la razón subjetiva. (Cruz, 2008).

Calderón (1997) por su parte concluye que:

“La Modernidad, que inspirada por la ideología del Renacimiento, Reforma, e incluso Revolución, instauró el reino del trabajo, destituyendo al Trono y al Altar, mantenía la íntima creencia de que haciendo al trabajo la base de la estructura social llegaría a construir un orden justo, estable y alegremente próspero. Pero la realidad confirma que lo que ha cosechado ha sido el fruto podrido de una sociedad triste, que sustituyendo la primacía del trabajo por la hipertrofia de la labor, si bien ha proporcionado a muchos el placer de vivir bien, no ha conducido a la felicidad de obrar bien” (pp. 23-26).

Lo anterior implicará, según Alvira unos cambios a nivel organizacional pues *“este nuevo estilo de producir cambia, no solo la estructura de la sociedad, sino también el modo de gobernar las empresas”*. (Alvira, 2011, p.7-17.).

2.1. Los derechos fundamentales del hombre como el punto de partida para el desarrollo de este trabajo de investigación.

En la modernidad, los hombres subordinados dentro de un proceso productivo fueron reconocidos como “medios humanos” con derechos iguales derivados de la ley y amparados con el estado a través del Contrato Social, sin embargo esto no ocurrió y por el contrario se

“aprovecho” por mucho tiempo estratégicamente dentro de la dinámica de la racionalidad productiva instrumental para generar “medios con derechos” mas eficientes, pero actualmente y como lo explica Cruz, pareciera que: *“Hacer competitivas las economías, significa ante todo desmontar los derechos de los “instrumentos humanos” de la producción”*. (Cruz, 2008, p. 81.).

Es decir que, le apostamos a reintegrar los derechos humanos del hombre al mundo del trabajo, porque consideramos indispensable para esta sociedad ese aporte como empresarios y porque entendemos a Cruz cuando nos plantea que el mundo postmoderno asiste a una época histórica anterior, donde los derechos humanos fundamentales, principios de la modernidad básica, que algún día fueron concedidos a los “instrumentos humanos del trabajo”, hoy son desmontados, deslegitimados y peor aun considerados un estorbo. (Cruz, 2008).

Todo esto desmejorando la calidad de vida laboral del trabajador en nuestros países, como mejor lo explica Cruz:

“En medio de una sostenida retórica humanista en la gestión, estamos presenciando que las prácticas administrativas de finales del siglo XX y de comienzos del XXI parecen retrotraer la situación de los subordinados en el trabajo a condiciones anteriores a la época del bienestar, sobre todo en los países de «periferia»” (Cruz, 2005, p. 102).

Esto indica que existe un claro retroceso del proceso de humanización en la organización, donde se irrespeta la dignidad humana promulgada por los derechos fundamentales, convirtiendo al ser humano en un medio para un fin, pero es hora de reaccionar, de romper paradigmas, el sujeto moderno que se vincula a las organizaciones modernas no es feliz, no ha progresado -mito del progreso- por el contrario se encuentra enclaustrado entre el devenir de la obligación económica - que tiene cualquier ser humano en el sistema capitalista dado el “valor instrumental”⁴⁸ que se le impone en el mercado laboral y por otro lado su inconformidad frente a la constante violación de sus derechos fundamentales-. Así el trabajador moderno se siente “usado”.⁴⁹

⁴⁸ Término utilizado por Cruz Kronfly en su presentación del libro *Racionalidad Instrumental y Gestión* (2008), cuando retomando a Ronald Dworkin indica que el “valor instrumental” es el valor dado a la vida humana, no en sí misma, si no en razón de su potencial como instrumento o medio para la realización de los fines o intereses de otro. Pp. 9.

⁴⁹ Concepto utilizado por Cruz, en la presentación del libro *Racionalidad Instrumental y Gestión* (2008), para referirse al trabajador moderno que se siente vulnerado en su dignidad humana al ser utilizado como medio o instrumento para los fines o intereses ajenos. Pp. 9.

Ese es precisamente el panorama al que se enfrenta el sujeto hipermoderno, sumido en esa decepción, agobiado por el mundo que lo rodea desde lo político, económico, social; trabaja “duramente” en una organización donde su vínculo no es más “líquido”, por la imperante necesidad de recursos financieros para el logro del *éxito* que ha idealizado -con estereotipos entregados por los medios- y el constante *miedo* de perder su *valor instrumental* sentado únicamente en la base de sus capacidades laborales, que lo conducen directamente al “vacío”.

Así pareciera que paradójicamente en las organizaciones modernas el ser humano es menos considerado y la gestión humana es planteada únicamente como una estrategia de control del recurso humano en pro de la eficiencia, eficacia, competitividad, rentabilidad y productividad. Como cuando Chiavenato (2002) y Sherman, Bohlander & Senell (1999) indican que el objetivo del área de Gestión Humana en cualquier organización es preparar la planeación del recurso humano, dotar al personal de la empresa, administrar los salarios, manejar las relaciones laborales y capacitar a la gente para desarrollar una cultura organizacional. Recalcando una vez más la instrumentalidad del individuo para la organización.

Sería imposible negar de todas maneras, que la gestión humana en las organizaciones modernas, viene haciendo “esfuerzos” por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, sin embargo es claro que aun no existe la convicción por la inminente necesidad de entregar al ser humano de la importancia que representa para esta, como lo define Muñoz (2009):

“...la organización puede verse como sinónimo de humanismo, que debe ser entendido no como simple antropocentrismo...sino como el ser humano en el centro: esto en primera lectura pareciese ser lo mismo; sin embargo, en la consideración organizacional mientras un antropocentrismo involucra la reflexión como el hombre -centro del proceso productivo al cual se le deben brindar las condiciones necesarias para su eficiencia-, el humanismo implica no sólo pensar y construir esa organización centrada en el hombre y su saber, sino pensar, re-pensar y construir una organización para que el hombre pueda ser cada vez mejor ser humano, ... el trabajo pensado desde un horizonte humanista implica ir más allá de considerar al “hombre-centro” del hecho productivo...” (p.14).

Porque como predica Aktouf: *“Este movimiento hacia una mayor humanidad en la empresa no es un ideal romántico, ni un acto de filantropía gratuita, ni una utopía, sino una necesidad.”* (Aktouf, 1995, p. 714).

Considerando la entrevista realizada al profesor Cruz (2015) donde indica que: *“...estamos en presencia el mundo occidental contemporáneo, del núcleo básico de la modernidad, del sujeto moderno mayor”*⁵⁰ que desde el siglo XVIII tiene en su mente una serie de aspiraciones como lo explica Charles Taylor en su libro *“Las Fuentes del Yo”*: El sujeto se forma desde su cultura, desde afuera, desde sus *“marcos referenciales ineludibles”* (Taylor, 1989, p.17-68). Y estas expectativas no son otras que: *la libertad, la igualdad de derechos, el reconocimiento de su dignidad humana, la autonomía de la decisión y el bienestar*. Esto claramente implica una “nueva” manera de entender al ser humano desde la organización para poder “gobernarlo”, en lugar de administrarlo o gestionarlo-pues no es un recurso-, de forma tal que “el gerente moderno” pueda también interrelacionarse con el empleado moderno y lograr juntos los objetivos de la organización moderna. Si no se entiende de esta manera y no se reconocen las fuentes del YO de cada ser humano dentro de la organización, para no perder de vista las expectativas que tiene en su inconsciente individual el sujeto moderno, la organización, no podrá tener una mejor actuación frente a este complejo panorama al que se enfrenta en la actualidad. Pues como expresa Chanlat: *“No es posible hacer inteligible la dinámica humana de una organización sin conocer la cultura y la sociedad en la que dicha organización está inserta”*. (Chanlat: 1994, citada por González López, En Humanismo Y Gestión Humana: Una Perspectiva De Interpretación Para El Trabajo Social Aplicado Al Campo Laboral, 2007, p.56).

En medio de estas condiciones, dibujando un poco las cualidades o características del sujeto hipermoderno contemporáneo y en lo que se ha convertido para la organización, pero a su vez lo que para este, representa hoy la empresa y el trabajo; Cruz (2015) plantea en la entrevista como punto de partida para la “revolución” organizacional, la necesidad de entender ese sujeto, para reconocerlo y entender sus aspiraciones o expectativas, logrando de esta forma “gobernarlo”, en lugar de administrarlo o gestionarlo.

⁵⁰ Extracto de la entrevista en profundidad concedida por el profesor Cruz para la realización de este trabajo de investigación. Anexo No. 6.3.

Por lo anterior, se hace evidente la necesidad de generar nuevas propuestas desde lo humano organizacional, donde el hombre recobre su dignidad siendo fin y no medio, que es lo que a la final se propone la empresa objeto de estudio de este trabajo de investigación y que en palabras de Galvis implica: *“Asumir la tarea de comprender la organización empresarial desde el hombre, ya que los principios que fundamentan a la organización, entre otros, son los principios de lo humano”*. (Galvis 2000, p.13). Dejando al descubierto *“La imperiosa necesidad de renovación de los modelos humano-organizacionales, tanto en Colombia como en América Latina, para que los hombres ya no sean recursos si no hombres”* (Galvis 2000, p.13). Puesto que, *“Si no esta fundamentada sobre los principios humanos no podrá contribuir coherentemente a la autorrealización de las personas que laboran en ella y menos aun al desarrollo social”* (Galvis 2000, p.13). Dado que como explica Ogliastri: *“Su creación de valor tiene un sentido más amplio que el solo hacer dinero para sus dueños”* (Ogliastri, 2003, p. 9).

De esta forma tanto Cruz -entrevista en profundidad (2015)-, como Galvis -en los planteamientos anteriores-, proponen la recuperación en la organización de los derechos fundamentales a los que aspira el hombre hipermoderno: *La libertad, la igualdad de derechos, la autonomía de la decisión, el bienestar y la dignidad humana*, como puntos de partida para fundamentar aquellas “nuevas formas, modos o maneras” -no sistemas, ni modelos- *de lo humano organizacional*, que permitan dar al ser humano su lugar real como fin y no como medio y recuperar su dignidad en el mundo del trabajo donde trasciende como individuo, por lo que se decide empezar de esta manera el trabajo para Playa Alegría, buscando generar lo que para Aktouf sería: *“Una administración en la que se ya no se aliene, sino que se rehabilite el sujeto – actor”*. (Aktouf, 1998).

2.2. La necesidad de generar “nuevas” formas de gobierno, compensación y desarrollo humano en la organización.

Frente al primer asunto del trabajo de investigación, que tiene que ver directamente con las “nuevas” formas de gobierno de las personas en Playa Alegría, se plantean cuatro elementos contundentes y diferenciadores que mostraran una clara inclinación hacia la democracia organizacional, como forma de gobierno de una organización “alternativa” que tiene como

pilares los derechos fundamentales del hombre. Esto debido a que consideramos al igual que Günther (2008) que:

“Los derechos humanos no se oponen a la democracia, sino que son co-origenarios con ella. La relación entre ambos es de mutua presuposición: los derechos humanos hacen posibles los procesos democráticos sin los cuales no podrían promulgarse y concretarse en el interior del marco de un estado constitucional basado en los derechos civiles”(p.338-359).

Podría considerarse que al tener como soporte los derechos fundamentales del hombre se trabaja desde una perspectiva muy individualista, si se tiene en cuenta que estos fueron promulgados con la aparición del individuo y el ocaso de las sociedades colectivas, sin embargo en Playa Alegría, por el contrario se busca generar lazos solidos que traspasen la barrera de lo netamente laboral conformando una comunidad organizacional que trabaje por el bien individual –de cada uno- y común –de todos- como el único camino real para lograr juntos el desarrollo humano. Puesto que tal como indicaría Campoy (2004) consideramos que:

“La importancia de la colectividad se deriva, precisamente, de la comprensión de que la misma es necesaria para conseguir ese objetivo último de que el mayor número de personas posible desarrolle al máximo posible el plan de vida que cada uno de ellos individualmente se haya dado”. (p.163).

Desde el segundo asunto a trabajar concebido como las “nuevas” formas de compensación, consideramos necesario acoger los principios fundamentales como impulso para el desarrollo de una política mas sustentable para el hombre que trabaja en Playa Alegría, pues si recordamos que la promesa del capitalismo era el progreso y desafortunadamente el paso del tiempo muestra como la avaricia por parte del capitalista representada en la acumulación de la riqueza y la explotación del trabajador, genera grandes brechas entre las clases sociales, no encontramos ante una clara necesidad de políticas mas incluyentes, justas y redistributivas de las ganancias, que generen no solamente valor económico si no también valor social, siempre desde el respeto por la dignidad del hombre como fin y no como medio, a fin de lograr desde la *libertad y autonomía* que se le incentiva y propicia al empleado en la comunidad organizacional generar también mayor *igualdad*, buscando para todos en común un mayor *bienestar*. Pues como escriben Aktouf & Chretien (1995):

“No sólo es oportuno el reflexionar, sino que por el contrario se hace perentorio el inicio de una administración centrada en la responsabilidad social empresarial con todos sus stakeholders, donde los colaboradores no queden en segundo plano, ya que por el contrario, se hace recurrente “ver en qué medida una empresa más humanizada es

deseable, concebible, posible y hasta rentable teniendo en cuenta la posición radical humanista". (p. 714).

Finalmente frente al tercer gran asunto del trabajo de investigación denominado desarrollo humano sustentable creemos que es tarea de todo empresario moderno, entender que la tarea social o humana, no corresponde únicamente al Estado, es menester el trabajo que el empresario inicia desde las compañías para aportar a este que no es ajeno a su labor. Los derechos fundamentales aquí como pilar para la tesis se trabajan desde *el bienestar* como uno de ellos y el más importante a considerar desde esta perspectiva al cual se debe apuntar.

2.3. Los derechos humanos como pilares fundamentales de lo humano organizacional en Playa Alegría.

En medio de estas condiciones, dibujando un poco las cualidades o características del sujeto hipermoderno contemporáneo y en lo que se ha convertido para la organización, pero a su vez lo que para este, representa hoy la empresa y el trabajo, Cruz plantea como punto de partida para la "revolución" organizacional la necesidad de entender ese sujeto para reconocerlo y reconocer sus aspiraciones o expectativas y de esta forma lograr "gobernarlo", en lugar de administrarlo o gestionarlo.

Otra de las importantes conclusiones de la entrevista en profundidad concedida por el profesor Fernando Cruz, para este trabajo de investigación, es precisamente, que las aquellas "pautas" que Él sugiere en la presentación del libro *Nuevo Pensamiento Administrativo* (2005), para la generación de una empresa con fundamento ético -no únicamente con enfoque instrumental aplicado-, son las mismas pautas- a pesar de sus investigaciones mas actuales- que hoy por hoy considera necesarias para generar una nueva dinámica organizacional desde lo humano. Y estas "pautas" no son otras que, el respeto por el ser humano desde la ética y la dignidad humana –no retóricamente-, si no a través de *"Un continuo estado de alerta en defensa de los derechos humanos en el mundo del trabajo y de las organizaciones, a favor de la transparencia y en contra de la manipulación psíquica, el "terror" organizacional o el "despotismo" fabril"* (Cruz, 2005, p. 11). Por lo que estas fueron de gran apoyo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

De la misma forma que Aktouf & Chrétien (1995) aportan que:

“Los elementos claves en este proceso son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como las utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de directivos, etc.”. (p. 123).

Y como también Chanlat (2002) apunta que:

“Frente a las prácticas administrativas contemporáneas, que tienden a actuar en nombre de la competitividad y de la rentabilidad financiera, esta obra lucha para que el mundo de la administración amplíe la visión del ser humano y vuelva a darle un lugar central a la subjetividad, a la afectividad, a la experiencia vivida, a lo simbólico, a la historia y a la ética, tanto en su práctica como en su teoría”. (Citado en Muñoz, Juan Carlos. (2009). “A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana” p.12).

Es importante entender que para aportar a lo humano organizacional en Playa Alegría, es necesario como lo plantea Chanlat (2002) trabajar desde el gobierno de las personas puesto que: *“...no puede haber buena gestión sin que la atención que se le preste al gobierno de las personas esté a la altura de la que se le da a la administración de las cosas.” (p. 26).*

Muchos amigos de la “otra opción”⁵¹ -instrumental aplicada-, se indagarán sobre la contundencia de estas “nuevas” formas, sin embargo, que mejor argumento para la defensa que tener como soporte los derechos fundamentales del hombre, esos a los que todos como individuos aspiran y que la postmodernidad y sus lógicas propias han desdibujado, llevando al sujeto moderno a un vacío interior por la vulneración de su dignidad humana, por lo tanto lo que se busca es *volver a creer en el ser humano*, esto no es mas que un intento bienintencionado por dignificarlo, por propiciarle un verdadero lugar para su realización –en la organización donde según Galvis *“trasciende como individuo”*(2000, p.12.), - porque como concluiría Calderón al respecto: *“Esto no significa una mirada ingenua al ser humano, es considerarlo en su integralidad sin descontextualizarlo de una realidad en la cual vive: actúa y decide; no es simplemente un instrumento de producción, es una persona con sentimientos,*

⁵¹ Cruz en su presentación del libro Nuevo Pensamiento Administrativo (2005, pp.10), muestra como existen dos caminos para la admistración de una organización, el camino clasico conocido y mas trabajado por las escuelas de negocios y facultades de admisnitración, que denomina la opción instrumental aplicada que aquí se trabaja como la “otra opción” y una nueva opción como la plantea el pensamiento crítico administrativo, desde el fundamento ético, que es en la que se fundamenta el presenta trabajo de investigación. Igualmente desarrolla nuevamente el concepto en uno de sus textos más actuales: “ Pensamiento obsesión por la verdad y gestión: legitimidad de los estudios criticos organizacionales”(2013), al indicar como el se inclina por “otro tipo de verdad” en lugar de creer en la “verdad de tipo instrumental funcional”.

valores, intereses, imaginación, palabras y pensamientos” (2004, p. 175.). Desde allí, es que se generan las ideas *rompedoras* para Playa Alegría, con “nuevas” formas de gobierno, compensación y desarrollo humano sustentable.

Idea que también Rafael Alvira, intentó difundir desde el Instituto Empresa y Humanismo en el tejido empresarial y político: *“que los conocimientos humanísticos son necesarios para entender y saber sintetizar todos los aspectos de la sociedad y procurar mejorarla con el trabajo, de manera que se generen nuevas actitudes al tiempo que nacen nuevas ideas operativas”* (Citado por Moncada (s.f) en *“La radicalidad del humanismo de Rafael Alvira”*, p. 7). Tan operativas, como lo demuestran muchas empresas en el mundo, entre ellas Semco Brasil, que se incluyó en el estado del arte de este trabajo, pues representa un aporte fundamental para la investigación llevada a cabo, alimentando “nuevas” ideas desde lo humano, pero sobre todo demostrando en todo momento que los resultados de optar como empresarios por este camino suelen ser *insospechados* en toda la extensión de la palabra.

2.4. Derechos fundamentales en el desarrollo de nuevas formas de gobierno, compensación y desarrollo humano para Playa Alegría.

2.4.1. La libertad.

Uno de los aspectos más importantes del respeto por la dignidad humana, es precisamente la libertad de ser humano, como explica Peces- Barba (1995), cuando indica que:

“La libertad de elección (el libre albedrío) y la libertad moral (que es la autonomía que la persona alcanzaría de haber conseguido desarrollar adecuadamente sus planes de vida), se unen para conseguir el paso de la libertad de elección a la libertad moral, que denomina como libertad social, política y jurídica, que se constituye como fundamento de los derechos fundamentales”(p.215-243.).

Este derecho faculta a los seres humanos para obrar según su propia voluntad, respetando la ley y el derecho ajeno. De esta manera, se considera que se debe reconocer y respetar *“...el desarrollo de la vida según lo que cada individuo considere mas adecuado para si mismo, sin trasgredir la norma. Esta además implica que como el individuo es libre de actuar según su voluntad se debe además reconocer y respetar las decisiones que toma cada persona para desarrollar su plan de vida y para actuar para la consecución de su realización, por tanto supone que la persona pueda participar de todas las decisiones publicas o privada que le afecten en su desarrollo”*.(Campoy, 2004, p. 151.).

Por lo que Kant en “*La Metafísica de las Costumbres*” indica que:

*“No hay sino un derecho innato: La libertad (la independencia con respecto al arbitrio constrictivo de otro), en la medida en que puede coexistir con la libertad de cualquier otro según una ley universal, es este derecho único, originario, que corresponde a todo hombre en virtud de su humanidad”.*⁵²

No obstante en la organización, si bien, esta conformada por sujetos “libres” del pensamiento, palabra y obra, por fuera de la compañía -ya sean obreros o ejecutivos-, el tratamiento es sumamente diferente a este concepto dentro de los límites de la empresa ortodoxa, es claro que, los seres humanos desde cualquiera de sus posiciones frente al capital, no tienen pleno derecho a su libertad individual, el mismo Cruz(2015), lo indica y apoya –sin criticarlo- en su entrevista cuando dice : “*En las organizaciones no se puede tener derecho a la libertad, las organizaciones necesariamente acortan la libertad*”, explicando que no puede llegarse al punto de rayar con la indisciplina porque una empresa tiene objetivos que cumplir y por tanto se hace allí lo que el empleador ordene.

Esto por supuesto es el primer impacto que tiene el empresario y claramente hace mas compleja la interiorización del derecho a la libertad dentro de las organizaciones, pues implica, por un lado un respeto profundo por libertades individuales como son: el culto, la inclinación política, la vida privada, el pensamiento, etc.; y por otro coexistente un orden, disciplina y rigidez en el marco organizacional para orientar a los empleados, al logro de los objetivos -que finalmente no suyos si no de los capitalistas-.

Pero hasta aquí solo se ha hablado de lo que es un panorama ortodoxo, donde las personas son “motivadas” a trabajar por logros de otros-del capitalista-, respetando así, su libertad extra-empresarial y limitando su libertad intra-empresarial, apoyado en gran parte por la retorica humanista que promueve este tratamiento.

Si adicionalmente se suma a las condiciones planteadas otro aspecto paralelo que influye profundamente en el tema de la Libertad en la organización y que se ha subestimado por años como es el concepto económico del “problema de agencia”⁵³, que coloca en una difícil

⁵² Citado por Estudio preliminar de Adela Cortina, traducción y notas de Adela Cortina y Jesús Conill, colección «Clásicos del Pensamiento», núm. 59, Tecnos, 2. ed., Madrid, 1994. pp.48-49.

⁵³ El conflicto puede surgir cuando los intereses de los propietarios de la empresa (Principal) accionistas, difieren del de los directivos (Agentes). Designa un conjunto de situaciones que se originan cuando un actor económico (el principal), depende de la acción o de la naturaleza o de la moral de otro actor (el agente), sobre el cual no tiene perfecto control. La teoría de la agencia es la más dominante desde los trabajos de Berle y Means (1932) sobre la separación entre la propiedad de los accionistas y el control de los administradores. A mediados de la década de los años setenta Jensen y Meckling realizaron una aportación fundamental al campo de las finanzas empresariales a partir del reconocimiento de que los diferentes agentes económicos de la empresa no disponen de la misma información, sino que ésta presenta distintos grados de imperfección que dan lugar a conflictos de intereses. Las relaciones contractuales motivadas por el comportamiento de aquellos, así como los costes asociados a las mismas, se analizan en el marco de la Teoría de la Agencia.

situación al empresario pues le implicaría dejar actuar “libremente” a un sujeto hipermoderno en su empresa, con el agravante de que actualmente este sujeto entiende que sus objetivos no coinciden con los de la compañía, colocándolo frente a un claro conflicto de intereses, que generaría muy posiblemente unos altos costos de agencia, puesto que las metas individuales y las supraindividuales son tan distintas, que chocan en un sistema donde interactúan los dos sujetos: empleador (capitalista) y empleado (obrero ó ejecutivo), haciendo que las teorías clásicas y los modelos y sistemas ya inventados tengan como única opción para evitar la debacle empresarial coartar a como de lugar la libertad en el ámbito laboral, sacrificando todo lo positivo que esto podría generar en términos financieros.

Bajo el mismo panorama, el Maestro Cruz, nos explica también en la presentación del libro “*Nuevo Pensamiento Administrativo*” (2005), como no es tan fácil para el mundo actual de las organizaciones, seguir creyendo que con “*estimulación psíquica*”⁵⁴, se pueda lograr realmente comprometer a un empleado y convencerle de que sus logros concuerdan plenamente con los de la empresa, pues esto ya no es creíble y su obediencia realmente reside en el miedo a perder su empleo, que se presenta por el valor intrínseco que da el trabajo al sujeto contemporáneo, quien cree y es medido en su valor como ser humano, de acuerdo a sus capacidades laborales – *valor instrumental*-. Todo esto apoyado además por la tesis de Lipovsky cuando explica en “*La era del vacío*”, que el sujeto moderno simplemente no se compromete con las metas organizacionales entablando con la institución una relación “*líquida*”, pues hoy por hoy este comprende la fractura entre sus propios objetivos y los de la compañía-los capitalistas-.

Sería imposible no analizar previamente los aspectos anteriores, cuando lo que se busca es dar un impulso a los derechos fundamentales en el mundo del trabajo, desde un emprendimiento que busca aportar a la dignidad del ser humano hipermoderno. Todo esto conduce a una mejor interpretación del concepto de libertad en el mundo laboral para poder generar desde allí una “nueva” propuesta que permita incluir este valor fundamental en la organización objeto de estudio.

Así lo que se sugiere para Playa Alegría es trabajar el tema de *la libertad*, teniendo como punto de partida principal, que si bien, se tienen unas reglas y normas mínimas dentro de la

⁵⁴ Cruz, F. Nuevo Pensamiento Administrativo. Presentación del Libro. “...Las ciencias humanas aplicadas al mundo administrativo, al generar instrumentos susceptibles de aplicación y uso en la producción por el camino de la “estimulación psíquica”, permiten que los medios humanos del trabajo se conviertan en medios “comprometidos”, mediante técnicas de manipulación por la positiva y de disuasión por la negativa, en busca de la productividad, la efectividad y al eficacia a ultranza...”(2005, 10). “*La ciencia psíquica diseña técnicas capaces de conseguir que las personas puedan ser inducidas, no solo a pensar como se quiere sino a realizar aquello que las organizaciones proponen para el logro de sus fines...Desde ese punto de vista, la ética podría oponerse a tales procedimientos por considerarlos “manipuladores”, en cuanto habla en nombre de una dignidad humana y de una autonomía del sujeto cuyos fueros y límites de intervención no están claros...*”(2005,10).

comunidad organizacional, para aportar al logro de una convivencia laboral armónica; en la empresa se da un voto de confianza en el ser humano que se contrata, pues son “adultos”⁵⁵ responsables de sus actos, que se comportan como tal por fuera de la compañía y si es así claramente pueden hacerlo dentro de ella, partiendo de un hecho diferente a la organización ortodoxa y es que los resultados de los logros alcanzados en la comunidad organizacional son comunes -en el caso específico de la cadena de postres objeto de estudio son de todos no del capitalista-, lo que los enfrenta a la libertad bajo la responsabilidad directa de unos logros supraindividuales -que son analizados y propuestos por ellos mismos en equipo- que a su vez repercuten inmediatamente en sus logros individuales -entre otros sus beneficios económicos representados en las utilidades compartidas recibidas individualmente cada semestre por cada grupo de interés-.

El plantear un fin común –realmente, no retóricamente como ocurre en la empresa ortodoxa- ya sea como obrero, ejecutivo o capitalista, elimina naturalmente el conflicto de agencia, desencadenando una coherencia total con el concepto de libertad “responsable” por dentro de la organización.

Si bien el sujeto tiene libertad total para hacer todo lo que considere en la empresa también es cierto que, tiene una mayor conciencia sobre lo que debe y no debe hacer en pro de los objetivos que en este caso son comunes, esa conciencia, permitirá entonces que la libertad que se le propicia y promueve, sea asumida con mayor responsabilidad -como adulto- y se pueda dar en una forma mas amplia y real dentro de la organización, siempre apoyada -en este caso específicamente como en muchas otras empresas ortodoxas- por unas normas básicas establecidas que propenden por una disciplina organizacional *voluntaria y real*, por convicción mas no por miedo- como ocurre en la empresa ortodoxa-, para no irrumpir en la dignidad humana de quienes allí laboran desde el derecho de la libertad.

Cabe anotar que estas normas básicas serán establecidas y estarán contenidas en dos documentos: *El Sistema Democrático de Participación y Elección*, el *Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano*, que son anexos del tercer capítulo de este trabajo y que fueron apoyadas por el profesor Cruz, como elementos necesarios para garantizar *la libertad* con responsabilidad en la organización, siempre y cuando no violen nunca y en ninguna forma, la dignidad humana de los trabajadores.

⁵⁵ Como indica Ricardo Semler en su texto “*Administración sin administradores*” (Harvard Business Review, sep-oct.1989), ese es un punto clave en su empresa SEMCO Brasil: “*La mayoría de nuestros programas se basan en la noción de dar a los empleados control sobre sus propias vidas. En una palabra, enganchamos adultos y luego los tratamos como adultos*”.

Al no llegar aun a una descripción detallada de las formas: *Manifiesto de Ética y Relacionamento y Sistema de Participación y Elección*, se hace muy difícil todavía dilucidar la diferencia de lo que se propone aquí frente a *la libertad* en la organización Playa Alegría, pero la respuesta es, que hay tres grandes diferencias, frente a lo que podría ser la opción instrumental aplicada, reconocidas así: 1. El ser humano es participe de las decisiones tomadas democráticamente, es decir, que su *libertad* de pensamiento no es cohesionado y la reafirmación de su Yo, esta presente en todos los procesos transversalmente en la compañía, al contrario de lo que ocurre en muchas empresas donde el jefe parece el dueño de lo que piensa y hace un subordinado -como lo demuestran las fotografías No. 1, 2 y 3. Tomadas de la vida real de empresas tradicionales-⁵⁶. 2. Las normas que se plantearan en el tercer capítulo, en los dos documentos, se hacen bajo un esquema “diferente” de pensamiento que busca el respeto por *la libertad* en la organización y 3. El argumento mas diferenciador se encuentra en la libertad ejercida responsablemente por la convicción humana, dada una nueva cultural laboral engendrada en las “nuevas” formas de gobierno organizacional, donde como indica Berstein, la norma es adoptada y respetada mas que por fuerza por convicción real, legitimándose las lógicas de acción⁵⁷ para el logro del objetivo común dentro de la empresa, mas aun, si se tiene en cuenta, las implicaciones personales sobre su propio bienestar que tiene para cada empleado el no ser responsable-como adulto- ante estas, puesto que en este caso específico, influye directamente en sus ingresos y sus metas a nivel de desarrollo humano dentro y fuera de la organización, lo que evita el *dilema del prisionero*⁵⁸ -donde ninguno coopera con el otro y con las metas organizacionales-, pues la información es en este caso, si es conocida por todos y el juego es iterado, con un clarísimo y real beneficio común: las utilidades compartidas.

Así la “estimulación psíquica” de la que nos habla Cruz, de la que se vale el humanismo para coartar la libertad en la empresa, por su conflicto intrínseco de agencia, no se haría presente ni necesaria en Playa Alegría.

⁵⁶ Se aclara que las fotos aquí relacionadas fueron tomadas en espacios publicos del territorio nacional al cual tienen acceso todos los ciudadanos colombianos, el autor de esta tesis unicamente tomó las fotografías como ejemplo o prueba de lo aquí argumentado, sin embargo los diseños, textos, eslogan, colores, formas, logos, simbolos, pertenecen a otros autores.

⁵⁷ Son definidos por Alonso L., en su libro “Vigilar y Organizar” editado por Fernandez (2007), como los principios practicos en virtud de los cuales los individuos y los grupos forman y conforman sus actitudes y comportamientos en las organizaciones.

⁵⁸ Es un problema fundamental de la teoría de juegos que muestra que dos personas pueden no cooperar incluso si ello va en contra del interés comunes. Fue desarrollado originariamente por Merrill M. Flood y Melvin Dresher mientras trabajaban en 1950. Albert W. Tucker formalizó el juego con la frase sobre las recompensas penitenciarias y le dio el nombre del "dilema del prisionero" (Poundstone, 1995). Las técnicas de análisis de la teoría de juegos estándar, por ejemplo determinar el equilibrio de Nash, pueden llevar a cada jugador a escoger traicionar al otro, pero ambos jugadores obtendrían un resultado mejor si colaborasen. En el dilema del prisionero iterado, la cooperación puede obtenerse como un resultado de equilibrio. Aquí se juega repetidamente, por lo que, cuando se repite el juego, se ofrece a cada jugador la oportunidad de castigar al otro jugador por la no cooperación en juegos anteriores. Así, el incentivo para defraudar puede ser superado por la amenaza del castigo, lo que conduce a un resultado cooperativo.

“LOS FUNCIONARIOS DE BANCOLOMBIA SE MANIFIESTAN PUBLICAMENTE”.

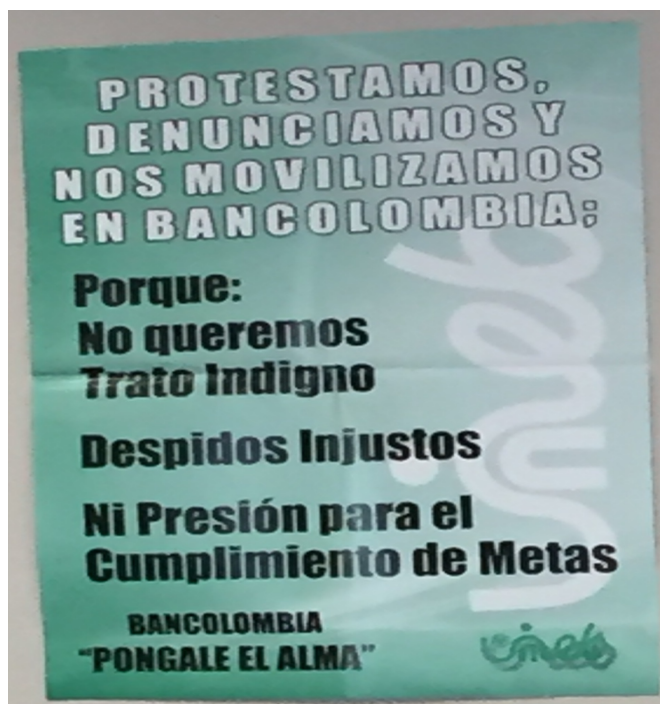
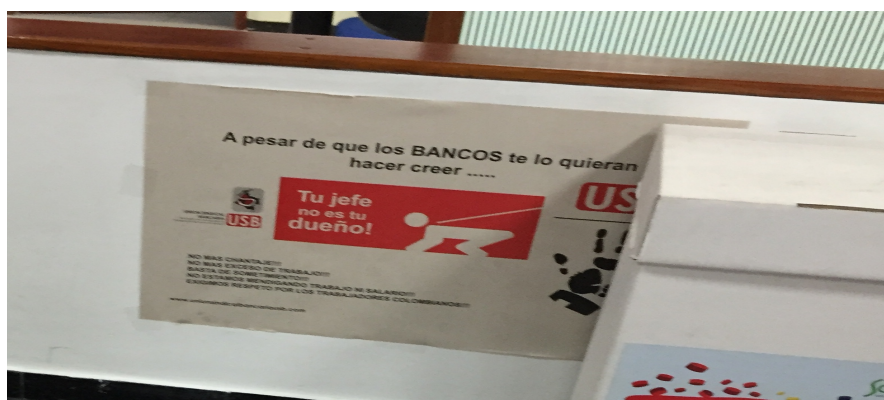


FOTO No. 1.

Fuente: Archivo fotográfico del autor.



**“NO MÁS
ALIENACIÓN”.**

Foto No. 2.

Fuente: Archivo fotográfico del autor.

Nota: Resulta un tanto paradójico la foto presentada al lado de una campaña de Responsabilidad Social Empresarial.

“LOS SINDICATOS SE PRONUNCIAN”.**Foto No. 3.**

Fuente: Archivo fotográfico del autor.

2.4.2. La igualdad de derechos.

La dimensión de la igualdad implica entre otros muchos aspectos, que la Ley debe que ser igual para todos los ciudadanos, es decir, que no deben existir discriminaciones de ningún tipo hacia ningún individuo y que las políticas públicas por tanto no serán discriminatorias. Este trato igualitario se garantiza a través de los derechos humanos o fundamentales. Y mas allá del plano legal o jurídico, lo que defiende es que todas las personas tengan las mismas garantías para poder desarrollar sus planes de vida.

Sin embargo como indica Cruz en su texto *“La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones”*: *“Todos hoy admiten como un principio filosófico y jurídico-político genérico, la igualdad de todos los hombres, pero en la organización las cosas se comportan de conformidad con la dinámica real de los fines y los medios...”*(Cruz, 2003, p.18), lo cual da origen al desmonte de los derechos humano dentro de las compañías, patrocinado además por la diferencia que se otorga desde la misma estructura jerárquica a unos frente a los otros - subordinados y subordinadores- en la organización, eliminándose o dificultándose *la igualdad* - como derecho- lo que impide ver y respetar al otro como un ser humano igual.

Desde esta misma postura, en un planteamiento mas actual que hace en su entrevista, Cruz recalca que para cualquier sujeto moderno, *la igualdad* es imprescindible, aun por encima de cualquier estructura jerarquizada que allí coexista, y es que, aun cuando exista una forma organizacional que permita establecer un orden de acuerdo a unas funciones para cada ser humano -por sus capacidades explicitas como trabajador no como ser humano-, también es cierto que, *la igualdad* se debe garantizar en todos los ámbitos de la organización, no siendo concebible que por la “diferencias” -de funciones: unas mas especializadas que otras-, se presenten evidentes formas de maltrato e inhumanidad, como mejor lo denominaría Freud (1917), pues no es posible que se generen, *“pequeñas diferencias”*⁵⁹ en el campo laboral, que susciten vulneraciones de la dignidad humana de ningún hombre. Para complementar este tema era imposible no preguntarle al profesor Cruz, sobre *la frontera del “yo” y el “ellos”*⁶⁰,

⁵⁹ Sigmund Freud definió el termino de *narcisismo de la pequeñas diferencias* en 1917 en su libro “El tabú de la virginidad”, como: la obsesión por acentuar las pequeñas diferencias que nos distinguen de las personas (sociedades, culturas, costumbres, etc.) a las que más nos parecemos. Posteriormente Alain Finkielkrauf (1998) y Michael Ignatieff (1999), retoman y aportan al tema desde sus textos *“La humanidad perdida”* y *“El honor del guerrero”*, respectivamente. Estos son los autores en que se apoya Cruz para entregar su explicación sobre la frontera del “yo” y el “ellos” en la entrevista dada.

⁶⁰ Como lo explica Cruz (2003) en su texto *“La presencia de lo inhumano en la cultura y las organizaciones”*: *“...en el aspecto del arriba y del abajo, que marca la frontera invisible pero efectiva en la organización entre el “ellos” y el “nosotros”, por mas aplanadas que parezcan sus estructuras jerarquicas...”*(p. 18-19).

por lo que en su respuesta en la entrevista dejo ver que es imposible de evadir o eliminar, al menos dentro de una estructura jerárquica que implique la subordinación sentada sobre el vector del poder, lo que si debe ser claro según el profesor, es que, los derechos y deberes son de todos y por igual, ninguno debe ser tratado como “diferente” igual que ocurre en una democracia como sistema político por fuera de la organización. Así pues, lo único que es diferente entre las personas que allí laboran, son sus funciones y esto claramente es interno - solo es valido para el logro de unos objetivos empresariales-, pero en la realidad no existen otras “diferencias”, todas las otras se adoptan en el accionar cotidiano por una única razón, que no es otra, que la necesidad constante de la reafirmación del Yo narcisista del subordinador, tema que también es ampliamente explicado por el entrevistado en su texto “*La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones*” (2003).

Entonces lo que se propone en Playa Alegría desde este aspecto: *La Igualdad de Derechos*, es precisamente, la generación de espacios igualitarios dentro de la organización, para cualquier persona sin importar su cargo, pero la única de manera de lograr que esto no se quede en la retorica humanista y pase a ser parte de una realidad empresarial, es con la creación del *Sistema Democrático de Participación y Elección*-anexo de este trabajo de grado-, donde se entrega el derecho a todas las personas que hacen parte de la compañía de participar activamente en la toma de todo tipo de decisiones, este sistema busca una forma “alternativa” de impulsar la verdadera participación de cada ser humano en Playa Alegría. Allí todos tienen derecho a votar como una *democracia organizacional*⁶¹, todos los votos valen lo mismo -sin importar el cargo: capitalista, obrero o ejecutivo-, todas las personas que conforman un equipo eligen a sus lideres, votan por quienes se contratan y se despiden y deciden “popularmente” sobre las decisiones que se toman en la compañía –de acuerdo a su incidencia, interés y necesidad de la misma-, esto pone en igualdad de derechos a todas las personas de la organización. Además se busca eliminar la creencia sobre que, lo mas importante siempre, es lo que dice el jefe y por esto se lleva a cabo, invalidando siempre la opinión del subordinado. También permite hacer mas responsables –consientes y adultas- a las personas por sus actos dentro de la empresa, con una directa repercusión de sus decisiones sobre los beneficios -de todo tipo, no solo económicos- a nivel individual y grupal. Y finalmente se propicia que las

⁶¹ Con el concepto de *democracia organizativa* se conocen todos los esfuerzos que dentro de una organización buscan la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos por medio de un conjunto de prácticas incluidas en una *dirección democrática*. Según Forcadell, la democracia significa que los miembros de una organización participan en los procesos de organización y de gobierno. Por tanto se remite a cualquier acción, estructura o proceso que incremente el poder de influir en las decisiones y actividades de una organización.

personas tengan garantizadas las condiciones en el ámbito laboral, *donde se realizan y engrandecen trascendiendo como individuos*⁶², generándose a si mismos –individualmente y en comunidad- las condiciones para desarrollar sus propios planes de vida.

En conclusión se genera y posibilita *La Igualdad* –no retórica- para todos en la organización, se legitiman las decisiones tomadas en consenso, por tanto se cree en ellas, se respetan, se luchan en conjunto y bajo un sentido verdadero y común, incorporándose nuevas *lógicas de acción* en la organización. Por este motivo se plantea para Playa Alegría como alternativa diferente a la opción instrumental aplicada -que no trabaja sobre la igualdad de derechos en la organización así lo promulgue como necesaria-, la generación de un *Sistema Democrático de Participación y Elección* -anexo No. 6.1.2.-, que se configura como el núcleo de las decisiones dentro de la organización y concreta la *democracia organizacional* para la cadena de postres, generándose un ambiente real de democracia plena dentro de una comunidad organizacional.

2.4.3. La dignidad humana.

En la antigüedad el valor del individuo se sostenía en sentimientos que le permitían sentir su identidad, mientras que en la modernidad, la dignidad humana parece carecer de fundamento emocional, también existe hoy por hoy una gran dificultad de aprehensión del concepto, por lo que se habla del “vacío” de la dignidad humana.

El concepto moderno de dignidad humana ya no hace referencia a su posición social, política o económica de una persona, si no, que es intrínseco de su condición humana, lo que a su vez fundamenta el concepto de igualdad de derechos, pues coloca a todos los individuos en la misma posición frente al Estado y su prójimo, así este, es considerado el fundamento ultimo de los derechos fundamentales instaurados en la modernidad, como punto de partida para el reconocimiento de todos los otros derechos y el objetivo a conseguir con el respeto de los mismos.

Es de pleno conocimiento para todas las personas y las organizaciones que la dignidad humana debe ser respetada, pero como lo dice el profesor entrevistado, aun no es muy claro el concepto -ni para si mismo-, es decir, las personas no saben frecuentemente definir “la

⁶² Esto es, según Galvis, lo que el hombre en la organización; y por ello la importancia de este ente en la modernidad. *De lo humano organizacional*. (Galvis, 2000, pp. 12).

dignidad humana”, pero aun así, las personas si saben y sienten cuando esta le es vulnerada. Esta observación, hace de este punto, un aspecto-La dignidad humana- es mucho más complejo de abordar por la incertidumbre que ronda el concepto en si mismo, por lo que será necesario retomar con mayor detenimiento algunos teóricos expertos del asunto.

A la formulación moderna del concepto de dignidad humana, se ha añadido una más profunda entregada por Kant (trad. de Cortina, A.,1994):

“La humanidad misma es dignidad: porque el hombre no puede ser utilizado únicamente como medio por ningún hombre (ni por otros, ni siquiera por sí mismo), sino siempre a la vez como fin, y en esto consiste precisamente su dignidad (la personalidad) en virtud de la cual se eleva sobre todas las cosas ...” (p.335).

Un tanto más fácil de comprender desde Pelé (2004) cuando explica:

“Desde ahora, la dignidad humana no sólo tiene un alcance vertical (la superioridad de los seres humanos sobre los animales), sino también, un alcance horizontal (la igualdad de los seres humanos entre ellos sea cual sea el rango que cada uno pueda desempeñar en la sociedad)” (p.10).

Habermas(2010), por su parte, sostiene que:

“El concepto de dignidad humana no es una expresión clasificatoria vacía, por el contrario, es la fuente de la que derivan todos los derechos fundamentales, además de ser la clave para sustentar la indivisibilidad de todas las categorías de los derechos humanos. La idea de la dignidad humana es el eje conceptual que conecta la moral del respeto igualitario de toda persona”(p.3).

Mientras Spaemann(1988), en su artículo *“Sobre el concepto de dignidad humana”*, dice que dicho concepto: *“...encuentra su fundamentación teórica y su inviolabilidad en una ontología, es decir, una filosofía del absoluto. El hombre es digno por su condición humana y no requiere demostrarlo”* (p. 33). Lo que viene a conectarse seguidamente con ideas de otros autores modernos, que estudian la situación del individuo contemporáneo como por ejemplo: Charles Taylor (1989), cuando se refiere en las *Fuentes del YO* a la “perdida del horizonte” para definir al individuo moderno, así como, Paul Valadier(1997), quien habla de “la ruptura ontológica y la soledad del sujeto moderno”.

Para Ignatieff, mientras tanto la pregunta es: *“Si el valor del ser humano es obvio, ¿por qué no se impone en la realidad con tanta obviedad?”* (Ignatieff, 1986, p. 27). Pues si bien el concepto moderno de dignidad humana no niega las desigualdades entre los individuos, sí niega que esas desigualdades sean la justificación de un trato desigual o degradante por parte de las instituciones para con algunos de ellos.

Después de analizar esta base teórica, se encuentra el primer aspecto clave para lograr diferenciar a Playa Alegría, en cuanto al respecto por *la dignidad humana* y es que se conciba a cada individuo trabajador como un fin mas no como un medio. Por lo que se proponen dos cosas: la primera, es que las personas no serán cosificadas o administradas, por el contrario serán realmente gobernadas, a través de las formas expuestas anteriormente –democracia plena-, es decir que tendrán un alto grado de *libertad*, pero además, se les garantizará *la igualdad de derechos* como seres humanos, en un sistema democrático, conformado por individuos activos que no son simples instrumentos de gestión; la segunda, es que los fines son comunes - utilidades compartidas, en partes iguales, para todos los grupos de interés de la empresa-, así los fines son de todos y los medios claramente no son las personas.

No existirá como tal una “utilización” del ser humano, pues como mejor lo explica Cruz (2008) en su texto “*Del hombre como fin al hombre como medio en la producción*”, y como se pretende lograr para Playa Alegría, a través de políticas incluyentes y participativas es que, bajo esas condiciones de igualdad, no se genere el sentimiento en el subordinado de ser utilizado como medio para un fin, pues debido a dos importantes políticas de la compañía como son: la participación democrática en todas las decisiones y la participación económica de las utilidades, para todos los miembros de la organización, sin importar su posición frente al capital en movimiento, que implica un uso mutuo como medios -entre todos los seres humanos que conforman la organización- para alcanzar un fin -que en este caso es común y deseado por todos- se impide que surja el malestar de sentirse utilizado. Puesto que los tres: obrero, capitalista y ejecutivo, se utilizan mutuamente, permiten ser usados por los otros y se comportan como medios al servicio de otro, para aportar a la consecución del logro común a todos-construido y deseado por todos-: el desarrollo humano sustentable. Así como indica expresamente Cruz: “*El uso mutuo por igual y su pleno disfrute borra cualquier “sensación” de haber sido medio de otro y coloca a los dos en la condición de fin de si mismos*” (Cruz, 2008, p. 83).

Atreviéndome a controvertir en esta única ocasión al profesor Cruz, cuando explica en su texto *Del hombre como fin al hombre como medio en la producción*, que: “*Es ilusorio pensar la posibilidad administrativa de eliminar en las organizaciones el malestar que se deriva para los subordinados de sentirse utilizados como medios e instrumentos al servicio de los intereses de otros*” (Cruz, 2008, p. 85). Bajo la construcción de una propuesta que se desarrollará

ampliamente en esta tesis y que estará fundamentada principalmente con el *Sistema Democrático de Participación y Elección*, que da las pautas generales para Playa Alegría. Logrando que en este caso específicamente si se logre subsanar el malestar y de paso a los sueños de autonomía, libertad e igualdad del sujeto en la modernidad. Pues en nuestro caso no: “*Resulta imposible en el escenario de la producción encaminada a generar utilidades acumulables, porque la subordinación y el poder son piezas ineludibles en el asunto*” (Cruz, 2008, p. 86), que claramente no estarán presentes en nuestro sistema, son eliminadas y por ende, todos-capitalistas, obreros y ejecutivos- descendemos a la condición real de medios por igual, para el logro de fines de otros y nosotros mismos simultáneamente -fin común-.

Playa Alegría promulga de esta manera el respeto por la dignidad humana, como valor fundamental, pero un segundo aspecto sobre el cual se debe trabajar es la “continua alerta crítica”, como nos explica Cruz, es importante poder estar atentos ante las amenazas contra el respeto por la ética y la dignidad humana, que se pueden presentar en un ambiente laboral. Una de las formas de lograrlo esta soportada por la reafirmación del YO de cada individuo -sin importar si es obrero o ejecutivo- de la que ya se habló, esto lo hace mucho mas consiente a la hora de violar o de ser herido en su dignidad como persona, teniendo la suficiente entereza para levantar su voz y declarar los actos inhumanos en la organización sin miedos, prejuicios y sobre todo, con el apoyo de todos sus compañeros al alrededor, además tendrán la conciencia para respetar al otro y sus diferencias.

Un último aspecto se fundamenta en el lenguaje y su importancia en la significación de la norma y la regla para las personas como seres sociales, es decir, la importancia del lenguaje en la legitimación de las lógicas de acción culturales, donde su influencia es muy alta. El lenguaje, es el punto de partida para Basil Bernstein, para dar una re-significación a los códigos sociales conocidos para generar una nueva cultura desde la pedagogía. Es el instrumento mas contundente dentro de la estrategia porque, además de ser el medio por el cual se trasmite la cultura de generación en generación, le da al individuo como ser social, la posibilidad de interactuar en un contexto social, que lo sujeta. El principio de re-contextualización, es el que permite a los individuos, a través de la pedagogía, entender, aprender y aceptar realmente los cambios culturales. Y la pedagogía, se encarga de entregar los nuevos *códigos* para legitimarlos en la interacción social. *El código*, determina así el comportamiento social del individuo, quien lo aprende inconscientemente desde niño a través del *lenguaje*. En Playa Alegría, se hace

necesario generar los mecanismos para una *nueva cultura de lo laboral -re-contextualización-*, que solo se puede alcanzar a través de la pedagogía que entrega los “nuevos códigos” a través de *nuestro lenguaje*, para la legitimación de las “nuevas” lógicas de acción laborales a las que claramente no se está acostumbrado. Pues coincidimos con Aktouf (1998) en que la “gestión humana” debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración *en la que se ya no se aliene, sino que se rehabilite el sujeto - actor*.

Así *la dignidad humana* se convierte en un aspecto primordial, sobre el cual se debe trabajar en la cadena de postres, para lograr una transformación de la cultura de lo laboral, que de paso, a todas las nuevas formas de trabajo comprometidas con el respeto por el ser humano. El medio tácito que se utiliza para la re-significación es un glosario propio de la comunidad que se podrá encontrar en los anexos de este trabajo de investigación y que hace parte del tercer capítulo, dada su importancia para el proceso de re-culturización laboral que se plantea.

2.4.4. La autonomía de la decisión.

Muy en relación con el valor de *la Libertad*, no encontramos con un nuevo derecho del ser humano: *la autonomía de la decisión*. Para Kant (trad. de Cortina, A. 1994), la autonomía de la voluntad se define como: “*La capacidad que tiene el sujeto para darse leyes a sí mismo, sin ningún interés, ni propio ni ajeno, es decir que sus imperativos son condicionados y no mandatos propiamente morales*”. Por tanto se denomina autónomo a alguien cuando este se da a sí mismo sus propias leyes y es capaz de cumplirlas por convicción.

Para trabajar el concepto de *autonomía de la decisión*, es importante traer a colación la respuesta que da el profesor Cruz en su entrevista, frente a la pregunta de cómo trabajar este aspecto en una organización conformada por sujetos modernos -que la entienden como un derecho intrínseco del ser humano- y básicamente lo que responde es que, la autonomía de la decisión en las organizaciones literalmente: “no se puede dar”. Sin embargo propone entender la función del líder moderno-gerente moderno como la de gobernar a las personas -no administrarlas o gestionarlás- a través de propiciar una participación activa, una discusión de temas, unos consensos para las decisiones, buscando mejorar frente a este aspecto en la organización formal.

Lo que se propone para Playa Alegría en términos de autonomía de la decisión es el derecho que tiene cada individuo -capitalista, obrero o ejecutivo- de tomar sus propias decisiones en la organización, ya sea individualmente o en equipos auto dirigidos, donde ellos escogen a su líder, proponen sus metas y miden sus resultados, que constituyen su aporte real a la comunidad organizacional. Es decir, que además de hacer lo que consideran mejor guiados por unas metas comunes, tienen el derecho a participar como ya lo vimos a través del *Sistema Democrático de Participación y Elección* para tomar decisiones de todo tipo, pues todos los votos valen lo mismo -una persona, un voto- sin importar el cargo, haciendo así que las decisiones que se tomen, tal como ocurre en una democracia plena *legítima* sean aceptadas por convicción por todos sus miembros.

Además en Playa Alegría se plantean diferentes formas para que las personas además de responder por sus actos como personas autónomas y adultas; como explicaba Kant, tengan la posibilidad de legitimar sus leyes y cumplirlas, por convicción a través de: 1. Las decisiones son tomadas por votación -en conceso- por medio del Sistema Democrático de Participación y Elección. 2. Los equipos de trabajo son auto dirigidos -escogen a su líder y sus metas como aporte a la comunidad-3. Las consecuencias de sus decisiones como seres autónomos -ya sea como individuo, equipo auto dirigido o comunidad organizacional- afectan directamente a toda la comunidad organizacional en pleno y esto es una condición reconocida por todos.

Así las cosas, es importante a la hora de plantear “nuevas formas”, ser consientes de dos cosas: la primera es que el sistema planteado puede no tener el éxito esperado por la cultura laboral a la que se está acostumbrado -empresas ortodoxas- y la segunda que se da como consecuencia de la primera, es que las personas dentro de la organización, no asumen la responsabilidad sobre sus decisiones, se escudan bajo un orden jerárquico, librándose de las consecuencias de sus actos. No obstante se le apuesta a esta forma de gobierno porque la propuesta como tal está basada en creer en el ser humano y dignificarlo en el ámbito laboral, se cree que bajo este complejo y diferente sistema el sujeto moderno se sentirá respetado y reconocido y por ende actuará de la misma manera en que la organización lo trata, es por tanto un voto de confianza en el ser humano, partiendo de su buena fe y políticas que promovidas en conjunto seguramente generaran dinámicas *insospechadas*.

2.4.5. El bienestar.

El concepto de Bienestar Social, es de naturaleza abstracta, compleja e indirectamente medible y actualmente puede ser definido de distintas maneras de acuerdo a la teoría del bienestar que se tenga en cuenta. Por ejemplo en la rama económica, se estudió a partir de la obra “*The Economics of Welfare*” de Arthur C. Pigou de 1920. Sin embargo esta solo considera importante el aspecto económico, es decir que solo el incremento del PIB generaba mayor bienestar para una población.

Sin embargo, en los años sesentas se empezaron a ver la necesidad de incluir al concepto otros temas como la calidad de vida de los seres humanos. Por lo que en los setentas la ONU, inició la construcción de los indicadores sociales -muy diferentes a los indicadores económicos-.

Con la presentación de “*Employment, Growth and Basic Needs: A One- World Problem*” por la OIT⁶³ (1977) , comenzaron a observarse nuevas perspectivas desde las necesidades humanas como los expuestos por: Streeten (1981) y Doyal & Gough (1991).

No obstante, fue a partir de la obra de Amartya Sen, en 1979, que el concepto de bienestar, adquirió la relevancia teórica que merece, concibiendo *las realizaciones personales* y la *libertad del ser humano* para concretarlas. Así los recursos económicos, sólo representaban el *medio*, para alcanzar los *finés* de las personas.

Para Sen, el Desarrollo Humano se entiende como, el proceso mediante el cual se generan capacidades humanas y se amplía el rango de opciones -oportunidades- de las personas, de tal forma que estas puedan elegir hacer lo que más valoran (Sen, 2000). Así mismo las capacidades humanas provienen de las realizaciones (funcionamientos), del ser (estados de la existencia) y del hacer (actividades).

Al ser este un concepto ligado a lo social, es decir, al ser humano dentro de una sociedad, se visualiza al Estado como el primer generador de Bienestar social para las personas y efectivamente lo es. El Estado es quien debe propiciar las condiciones básicas que establece Sen (2000) prioritarias para el desarrollo humano, como son: La libertad política -el hombre decide libremente quien lo gobierna-, los servicios económicos -la redistribución de la riqueza,

⁶³ Sigla de Organización Mundial del Trabajo en español.

es esencial para la medición del desarrollo humano-, las libertades sociales -el acceso del ciudadano a la educación, el empleo y la salud-, las garantías de transparencia -la necesidad de franqueza que tiene el ser humano para creer en sus instituciones-, la seguridad protectora -la perspectiva de libertad que asegura un mínimo de protección al ser humano-.

No obstante a lo anterior las empresas privadas que hacen parte de este entorno social-económico y al cual le deben sus trabajadores, pueden y deben aportar a los aspectos que no logran ser cubiertos en su totalidad por el gobierno, para lograr mejoras alrededor de estos desde las organizaciones, es decir, que el empleado tanto como el empleador, logre reforzar estos aspectos que el bienestar social que le brinda el Estado no satisface en su totalidad, a través del medio que en este caso es la empresa y sus recursos-maquinarias, insumos, información, etc.-.

Como lo plantean Porter & Kramer (2011) en su tesis sobre *el valor compartido*:

“Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad... Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro. La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico” (p.3).

Un desarrollo económico incluyente contribuye entonces a aumentar y desarrollar ampliamente las capacidades y generar bienestar en sus trabajadores. Ese bienestar, hace parte de la esencia y el deseo de todos los seres humanos, es allí donde las ciencias humanas ofrecen una mirada crítica-propositiva frente al humanismo administrativo y propuestas aún como las de Porter y Kramer (2011) aunque con muy buen enfoque son miradas con escepticismo pues se configuran mas como una estrategia para el empresario que como una convicción del ser humano sobre la necesidad de la redistribución de la riqueza y la búsqueda del bienestar comunitario.

Los creadores de Playa Alegría están a favor del concepto del bienestar y desarrollo humano, planteado por Sen, por lo que se considera de suma importancia impulsarlo desde la empresa –no como estrategia- para lograrlo en conjunto como una comunidad organizacional. Precisamente la misión, visión, políticas y filosofía de la empresa –incluidas en el Manifiesto

de Ética y Relacionamento Humano, anexo a esta tesis-, están fundamentadas en trabajar unidos por el bien ser (desarrollo humano) y bien estar (aspecto económico) de cada uno de los que allí trabajan (obreros, ejecutivos y capitalistas), para el logro de la felicidad⁶⁴ como bien supremo ó fin último y común de todos los seres humanos. Por tanto lo que haremos en estos dos sentidos será ampliamente explicado en los siguientes capítulos.

Claro está que la falta de unidad sobre el concepto de bienestar, hace que la operacionalización del mismo, para su medición, sea muy compleja, pues el Bienestar es un concepto multidimensional y no es fácil incluir todos los aspectos que lo componen. A la hora de medirlo, se hace necesario tener en cuenta un enfoque teórico del bienestar y un pleno conocimiento del medio social a investigar, como explica Lazarfeld (1973) en su obra, esta es la única forma de conseguir indicadores válidos para medir este complejo concepto en una organización. Y claro está, lo resultados deben servir para la elaboración e implementación de “nuevas” políticas, para el logro de mayores niveles de bienestar, para los miembros de la comunidad organizacional -en este caso específico-.

⁶⁴ La pregunta sobre la felicidad es esencial en el surgimiento de la ética en la antigua Grecia. Aristóteles sostiene que todos los hombres están de acuerdo en llamar *felicidad* a la unidad presupuesta de los fines humanos, el bien supremo, el fin último, pero que es difícil definirla y describirla. Aristóteles rechaza que la riqueza pueda ser la felicidad, pues es un medio para conseguir placeres o bien para conseguir honores, para Él, ser feliz es autor realizarse, alcanzar las metas propias de un ser humano (eudemonismo) pero para cada cual estas son muy diferentes y se conforman por varios tipos de bienes (espirituales, físicos, etc.).

3. CAPITULO 3: “GOBIERNO DE LAS PERSONAS”.

3.1. Lenguaje Comunitario.

3.1.1. El lenguaje.

Puede ser motivo de dudas, el porque incluir un aparte sobre el lenguaje en el capitulo que tiene que ver con las formas de gobierno y relacionamiento de la organización objeto de estudio de esta tesis, pero si nos remitimos a la dignificación del ser humano en el ámbito laboral, como eje transversal de las “nuevas” formas que se plantean en este trabajo, buscando darle el lugar que merece para la organización, como fin y no como medio, es coyuntural y mas allá, indispensable, trabajar el tema del lenguaje como pilar fundamental del relacionamiento de los seres humanos y claro está como característica principal que nos diferencia del resto de seres vivos en el universo. Apoyándose la propuesta de incluir este concepto, en el desarrollo de este capitulo, sobre lo que alguna vez pronunció Georges Gusdorf cuando indicó que: *“El hombre es el animal que habla”*. (Citado por Chang, J. 2007. p. 84). De esta manera una empresa alternativa -mas humana- tiene obligatoriamente que incluir como elemento distintivo el lenguaje.

Según Arendt (1988), es el lenguaje la herramienta que permite al hombre insertarse en el mundo, a través de la palabra y la acción. Y en ese mismo sentido Chanlat & Bedard (1997), al referirse al hombre como el *“homo loquens”*, buscan indicar mas exactamente como el ser humano *“construye su mundo a través del lenguaje y el espacio humano es en esencia un universo de palabras”*(p.3). Precizando también que: *“Con el lenguaje el hombre accede a la facultad de simbolizar, es decir, a la facultad de representar lo real por un “signo” y de comprender ese “signo” como representación de lo real. Es, por consiguiente, la facultad de establecer una relación de “significación” entre dos realidades distintas, una concreta, la otra abstracta”*(p.3).

Así pues, los hombres de acuerdo con su lenguaje asignan significaciones diferentes a lo que tienen a su alrededor, brindándole además un nombre específico según como lo perciban. Como mejor lo explicaría Hagege (1985):

“Aunque para los hombres el universo posee una existencia objetiva, es solo en la medida

en que sus lenguas asignan un nombre a las cosas que sus sentidos y sus instrumentos pueden percibirlos. Poco importa a las cosas tener un nombre o no, pero importa mucho a la especie que vive en medio de ellas de dársele” (p.28).

Lo que a su vez explica que, más que la información en sí misma, es el sentido y el uso que se le, lo que finalmente determina su significado.

A partir de esto, es posible entender que como dijo Grize (Citado por Chanlat y Bedard, 1997, p. 9): *“Las actividades del lenguaje no solamente sirven para comunicar información, sino también para ser la expresión de quien habla”*. Pues generalmente se asocia el lenguaje a un simple acto de intercambio de información, mas no se tiene en cuenta su dimensión abstracta e influencia sobre el pensamiento, en tanto que Benveniste (Citado por Chanlat y Bedard, 1997, p. 3) indica que: *“de manejar los signos de la lengua, nace el pensamiento”*.

En este sentido, el lenguaje deja de considerarse como un simple medio de comunicación, transformándose en un constituyente y regulador clave para el comportamiento humano en sociedad, es decir que, cuando el ser humano adquiere el lenguaje se sujeta inmediatamente a unas conductas y realidades socialmente aceptadas y específicas de su entorno. Por lo cual Garzón (2002) apoyándose en Bernstein, explica que aprender el lenguaje, no se trata solo de adquirir:

“...ciertas competencias lingüísticas, si no de involucrarse en un intercambio simbólico lleno de significados, que sirve para la interiorización de conductas y realidades. “Por medio del cual se transmiten modelos de vida, se aprende a actuar como miembro de una sociedad, se adoptan modos de pensar y actuar, creencias y valores”, insertando al hombre en una sociedad y otorgándole su carácter de ser social” (p. 8).

En la misma dirección, Garzón (2002), también afirma que:

“La relación entre el lenguaje y el mundo no es solo de expresión, si no que se convierte en una dialéctica en la que el lenguaje crea y a la misma vez es creado por el mundo”. “El lenguaje ya no se considera como un objeto revelador de realidades si no como un creador directo de ellas” (p.8).

Por lo cual Peter Senge (2000) a través de un ejemplo explica que:

“La información es valiosa sólo en tanto es interpretada por el modelo mental del oyente. Si esto se analiza en profundidad, se deduce que la verdad no está “en los números” sino en el sentido que somos capaces de darle” (p.381).

Así mismo, Bernstein (Citado por Díaz, M. 1988) plantea que: *“sólo en la medida en que se usa la lengua...es posible comprender las orientaciones hacia los significados”(p.5.).* Es decir

que, *“El sujeto se construye en relación con los significados”* (Díaz, 1988, p.5.). Pues, *“Son los códigos los que proporcionan la vía para la constitución del sujeto en el significado y en sus relaciones sociales”* (Díaz, 1988, p.7.). De esta manera *“El sujeto entra en el universo simbólico a través de los códigos”* (Díaz, 1988, p.7.). Y los códigos se convierten por tanto en la herramienta más contundente para la integración e interacción social de las personas. Transmitiendo los patrones, costumbres y comportamientos de una cultura.

Entonces, si cada ser humano percibe los códigos de acuerdo al entorno social en que se encuentra inmerso, es decir, desde sus marcos referenciales ineludibles, el ser humano esta sujeto a través del lenguaje, como lo afirma Garzón (2002), a un:

“Sistema cognoscitivo dotado de información acerca del mundo, de donde se seleccionan significados que son los que actualizan el dispositivo y que luego son sometidos a normas contextuales que clasifican estos significados como legítimos y que por ende, regulan los comportamientos del individuo” (p.14).

En definitiva, la conducta se relaciona intrínsecamente con la lengua, porque es por medio del lenguaje, que los códigos representan un *potencial de conducta*, en un *potencial de significado*, es decir que, son un medio para legitimar lo que el organismo humano puede hacer-como comportarse- en su sociedad, por tanto se convierte en lo que esto podría significar. Que es lo que explica Halliday(1982) autora de los dos conceptos resaltados anteriormente, donde el lenguaje es en su totalidad un potencial mediante el cual se expresan ciertas opciones conductuales que después van a vincularse con algún modelo del sistema social. Por lo cual, es a menudo común escuchar como cada frase a pesar de ser única, según el individuo que la construye, es fácilmente entendible por los demás hombres vinculados a su misma cultura o sociedad, en tanto que pertenecen o se relacionan con referentes colectivos.

Pero mas allá de toda la influencia que tiene el lenguaje en el ser humano como individuo, es bastante coherente recalcar la importancia del lenguaje para la existencia del hombre como ser social, eso, si se tiene en cuenta que la capacidad de hablar y entender a otros es solo posible en la medida en que existan realmente otros a su alrededor. Se concluye entonces fácilmente que, lo uno no existe sin lo otro, es decir, no existe un ser humano social sin lenguaje y viceversa.

Desde esta apreciación es posible derivar también la importancia que posee el lenguaje en todas las culturas alrededor del mundo, puesto que como indican Chanlat y Bedard(1997):

“Ninguna sociedad ha dejado jamás al azar los encuentros entre las personas y los intercambios verbales que de ellos se desprenden. Todas las sociedades definen, codifican e imponen rituales que preceden el desenvolvimiento de tales encuentros...todo es regido por la tradición y la conveniencia” (p.9).

En resumen el ser humano mas que comunicarse con el lenguaje, lo que hace frente a su entorno social, al adquirir sus convenciones es legitimarse como parte de el, reafirmar su Yo como individuo, determinar su posición como persona, integrarse a un sistema simbólico y de esta manera adoptar patrones de conductas aprobadas en su ambiente para unirse a el como ser social.

3.1.2. El lenguaje en la organización contemporánea.

La administración clásica ha banalizado el lenguaje y el significado de este para el ser humano del que tanto se “preocupa”, muchas veces como lo aclaran Bedard y Chanlat(1997), el lenguaje es comprendido desde una dimensión simplista como un esquema que propone la ingeniería y que es trasmitido a todos desde la escuela primaria cuando se habla de la comunicación, dejando nuevamente por fuera la condición humana en la organización, en la representación del concepto del lenguaje. Pero desde una mirada mas cercana a lo humano, Muñoz (2002) prefiere analizarlo un poco mas allá, es decir: *“en su calidad de ser vehículo de alteridad, es decir, de construcción de la identidad individual y social a partir de la acción intersubjetiva”*(p.14). Puesto que como se ahondó anteriormente el ser humano –su personalidad y comportamientos- se construyen a partir de su intercambio social por medio del lenguaje.

Desde otra perspectiva digna de análisis, pero que se cobija bajo el mismo precepto de los autores anteriores, Henao (2009) aporta además que:

“En la acción estratégica el lenguaje es utilizado para ejercer una influencia en los otros con el objetivo de obtener un fin deseado, independientemente de que se llegue a él mediante el consentimiento racionalmente motivado de todos los participantes. Se utiliza, para la consecución de este fin, el engaño, la recompensa, la amenaza, la ignorancia del otro, etc., lo cual es, evidentemente, contrario a cualquier tipo de acuerdo intersubjetivo. En este caso no es posible un enjuiciamiento objetivo de lo que el sujeto (que lleva a cabo la acción estratégica) pretende, pues precisamente es una forma de proceder que busca eludir cualquier forma de revisión crítica, pues de lo contrario no podría llevarse a cabo. De allí que las recompensas o amenazas sean los medios preferidos en la acción estratégica de los administradores y jefes de Gestión Humana. En este modo de interacción priman los

intereses egoístas subjetivos y no el entendimiento común” (p. 2).

Esto deja claro que para la organización contemporánea ortodoxa, el lenguaje desde el uso de la palabra por sus individuos, se configura como una estrategia mas, un instrumento de gestión y por tanto una herramienta conductual para la obtención de resultados. (Chanlat & Bedard; 1997). Todo esto porque la organización tiene como prioridad la racionalidad económica. Y como indicarían Chanlat & Bedard (1997):

“La lengua que encarna y hace posible el triunfo de esta concepción es la contabilidad de partida doble cuyo advenimiento ha permitido la proliferación del cálculo y la medición hasta en las más mínimas actividades de la empresa como la tarificación de los movimientos y las normas de programación minuciosa de las labores de producción” (p.17).

Sin embargo, siendo un poco mas conscientes se puede interpretar que a pesar de los esfuerzos realizados para apuntar hacia la racionalidad económica como único fin, esta inclinación propia de la organización tradicional, se convierte en un arma de doble filo, puesto que ese proceso comunicativo guiado por fuerza en entorno laboral actual, coarta el pensamiento critico y la generación de nuevo conocimiento, es decir que, al no permitírsele al empleado la reafirmación de su Yo a través de la palabra en la organización muchas veces se esta actuando en contra de la competitividad misma que aporta al fin económico.

Así Chanlat y Bedard (1997) explican que esto genera en la organización:

“Una muy baja tolerancia hacia la interpelación y hacia el espíritu crítico y explica porque se sienten atraídos por el espejismo de las explicaciones simplistas y reduccionistas, como lo testimonia la proliferación de recetas y fórmulas que prometen resultados milagrosos y que a pesar de sus dudosos resultados, encuentran todavía quien las acoja” (p. 18).

Generándose: *“ese empobrecimiento de sentido que se manifiesta en la proliferación de gráficas que multiplican los círculos, los rectángulos, los triángulos y las flechas que buscan simplificar y aprisionar la realidad”* (Chanlat y Bedard, 1997, p.22). Siendo lo más paradójico que en ese mismo contexto se pretenda hablar de conceptos como el sentido de pertenencia, los valores, la misión, etc. Lo cual deja sin piso el discurso frente al sujeto post-moderno.

3.1.3. La importancia del lenguaje en la organización.

Como diría Cruz (2007):

“El mundo humano es una textura simbólica de gestos y palabras. Las relaciones que surgen como consecuencia del trabajo y los procesos productivos no escapan a esta consideración. Parte sustancial del tejido real de toda organización esta hecho de gestos y palabras que suben y bajan por la escalera jerárquica o que circulan de manera transversal. Pocos se dan cuenta de esto, porque se trata de una realidad cuya obviedad oculta tanto su existencia como su alcance. Las ordenes, los informes, las mediaciones entre los diferente niveles jerárquicas, lo que sucede entre los unos y los otros mientras la producción hace lo suyo, ocurre mediante palabras y gestos. El modo como se pronuncian las ordenes de trabajo, los acentos, los énfasis, la entonación y hasta la mirada que acompaña su emisión, todo esto significa” (p.123).

Desde esta misma perspectiva, la hipótesis de Sapir y Whorf: *“demuestra que la lengua en la cual nos expresamos, tiene consecuencias importantes sobre el tipo de realidades que percibimos”* (Citados por Bedard y Chanlat, 1997.). Esto genera una inmensa responsabilidad pues tenemos en nuestros labios –y nuestra mente-, toda clase de realidades que podemos expresar y que al otorgar un sentido implica sus propios límites. Por lo que habría que decirse que no debe subestimarse en ningún momento, ni mucho menos dejar al azar o al albedrío de opciones instrumentales, el lenguaje en la organización.

Si bien se ha demostrado a través de muchos estudios y sustentado muy simplificarmente a través de el recorrido teórico realizado en este sentido en líneas anteriores, la importancia que tiene el lenguaje en la organización, claro incentivo para la generación de *nuestro lenguaje* para Playa Alegría, aun es cierto lo que indican Bédard & Chanlat (1997) cuando precisan que:

“La administración parece negarle esa calidad pues minimiza la palabra (que requiere tiempo y “el tiempo es oro”), burocratiza los intercambios personales, reduce en lo posible los contactos no útiles al objetivo económico y se carga de jergas sofisticadas e incomprensibles para el trabajador que terminan por excluirlo de los procesos decisionales”. (p.209).

3.1.4. El lenguaje en Playa Alegría.

Aparece aquí un elemento -desde Bernstein- de suma importancia y que se convierte en eje transversal de lo humano organizacional para Playa Alegría, se trata de la pedagogía, como herramienta contundente para el logro de una re-contextualización⁶⁵ del ámbito laboral y del concepto del trabajo acuñado -ya con significado para el ser humano- a nivel cultural. Debido a que, lo que se pretende, es generar un contexto diferente para la organización, es decir, que lo que las personas significan hoy como organización y trabajo, sea algo diferente a través de “nuevos” códigos -obviamente apoyados sobre estructuras humanas con comportamientos “diferentes” desde las distintas posiciones frente al capital en movimiento- legitimados por la comunidad organizacional a la que se vinculan. En tanto que, las personas que trabajan para Playa Alegría puedan re-significar, los parámetros sociales-mentales que ha impuesto la organización ortodoxa, el sistema capitalista y el mundo laboral contemporáneo, frente a su labor y el trabajo que realizan –su papel en la organización como medios y no como fines en su mismos- a través de nuevas practicas, que no solo se adoptan por coerción, si no que, mas allá, las perciben y re-interpretan directamente desde su nuevo entorno empresarial. Pues como apoyaría Bernstein (Citado por Mockus, 1989; en *Educación y Cultura*): “*La vida cultural moderna es en si misma un permanente proceso de des-contextualización y re-contextualización*”. Que es lo que se busca que ocurra naturalmente en la organización objeto de estudio, puesto que de otra forma, es decir, desde otra significación-la que actualmente sujetan a sus miembros- sería imposible legitimar las “nuevas” formas para lo humano organizacional dentro de ella.

También se introduce en este planteamiento, un nuevo elemento que sirve de apoyo teórico a la propuesta que se plantea para Playa Alegría, pues acompaña los procesos de creación, distribución, reproducción y cambios de conciencia, de las distintas sociedades, a través del lenguaje, denominado Bernstein(1998) como el *dispositivo pedagógico* y que actúa como un regulador de códigos. Es decir que los significados socialmente aceptados, también pueden ser modificados como evolución propia de la cultura donde se encuentran ya legitimados, por lo cual, los comportamientos son también objeto de múltiples transformaciones. “*Esto reafirma*

⁶⁵ Siendo el concepto de Bernstein explicado por Garzon(2002) así: “*por medio de la recontextualización, se llevan a cabo los procesos pedagógicos adecuados para desencadenar y coordinar acciones que inciden directamente sobre la manera como los ciudadanos perciben, reconocen y usan los entornos sociales y urbanos y como se relacionen entre ellos en cada entorno*” (p.12).

la posición del discurso pedagógico como una practica social de producción y clasificación de significados, una categoría en la cual el sujeto se constituye, ubica y reubica. (Garzón, 2002, p. 11). Puesto que: las practicas pedagógicas, según Benrstein:

“Son reglas, practicas y agencias que regulan la creación, distribución, reproducción y cambios legítimos de la conciencia por medios simbólicos (principios de comunicación) a través de los cuales una distribución dada de poder y las categorías culturales dominantes se legitiman, mantienen, desarrollan y cambian”. (Citado por Garzón, 2002).

Entonces, el objetivo cuando se plantea *nuestro lenguaje* en Playa Alegría, es cambiar los antiguos significados asociados al mundo del trabajo y las organizaciones, de manera real-no retorica-, para re-dignificar al ser humano, permitiéndole además reafirmar su yo en los limites organizacionales en los que a menudo se le niegan, para que en un ambiente democrático con derechos y deberes que tienen como miembros de una comunidad organizacional, logre des-contextualizar los códigos del entorno empresarial que conoce actualmente de las instituciones ortodoxas y que reinan en el sistema capitalista, entregándoles “nuevas” significaciones que les permitan re-contextualizarlos, a partir de lo cual, se espera que los seres humanos que se vinculan a la organización también puedan legitimar los “nuevos” comportamientos por convicción propia mas no por coerción a un lenguaje pre-concebido con otros fines -los estratégicos-como son aquellos a los que se encuentran acostumbrados.

Se busca un cambio de conciencia individual y colectiva para la generación de “nuevas” formas de lo humano organizacional, que tenga el éxito desde lo social -obviamente también económico- que se espera, es decir, para lograr el fin común al que todos aportan como comunidad organizacional. Y esto solo será posible en la medida en que se promueva desde el lenguaje una re-contextualización real, desde un proceso de pedagogización comunitario, que permita una transformación de los actuales códigos de la cultura laboral, donde se conciban nuevos significados del trabajo y la empresa y por tanto se legitimen -por convicción- los “nuevos” comportamientos. Pero como dice Garzón (2002): *“No de una cultura heredada e inmutable, sino como resultado de un proceso de construcción, es decir, una cultura construida por medio de la educación y que sea consecuencia de una nueva praxis...”* (p.11).

Esto implica que *nuestro lenguaje*, sirva como factor social transformador en este caso de la cultura del trabajo tradicional, puesto que, hoy en día existen ya para cada trabajador unos significados sobre el mundo del trabajo y las organizaciones, que ha adquirido a través del lenguaje a lo largo del tiempo, pero la forma en que concibe el ser humano moderno, ese “mundo”, lo coloca a menudo frente a muchas contradicciones entre lo que quiere y lo que

hace, porque el sistema así se lo ha enseñado o simplemente por la necesidad económica que se impone. De esta manera el sujeto moderno esta inmerso en una organización de la cual ha aprendido sus significados para poder relacionarse dentro de la misma y los reconoce a cabalidad, pero yendo un poco mas allá, se podría considerar que estos dejan de ser contundentes en su alienación en tanto que el individuo conoce su lógica y solo se presta a ello por miedo a perder su trabajo.

Así, al estar en desacuerdo con muchos de los conceptos actuales que se han significado en el mundo del trabajo contemporáneo y que en muchas ocasiones dejan de lado al ser humano y teniendo en cuenta que esta propuesta para Playa Alegría, busca re-dignificar precisamente el ser humano en la organización, un buen comienzo y una necesidad es entregar nuevos códigos desde el lenguaje que sirvan para re-significar los signos laborales actuales del mundo del trabajo, de tal manera que esos nuevos conceptos se legitimen, generándose una re-contextualización del ámbito laboral por parte del trabajador, lo que permite a su vez transformar la cultura del trabajo a través de un proceso de pedagogización, desencadenando nuevos comportamientos por parte de los empleados, pues de acogerlo, se puede afirmar que habrán podido re-significar los códigos del trabajo por medio del mismo y lo habrán hecho por convicción desde un ejercicio lúdico-pedagógico.

Esta postura podría confundirse con el uso del lenguaje como una herramienta conductual – al considerar el cambio de comportamientos por parte de la persona en una dinámica de estímulo-respuesta-, sin embargo, la diferencia radica en que en Playa Alegría, el lenguaje se propone como un vehículo determinante de cambios culturales en el mundo laboral, pero mas allá de eso y para que se puedan legitimar realmente los comportamientos -y la propuesta no se quede en el campo de lo instrumental aplicado- es claro que, se deberá trabajar desde las diferentes posiciones frente al capital en movimiento –tanto capitalista como el empleado-, es decir que, para evitar construir una opción conductual o instrumental aplicada, en donde el lenguaje se use como herramienta de control, coerción o alienación y *donde del dicho al hecho hay mucho trecho*; en nuestro caso particular, el lenguaje adquiere su contundencia -mas no como una herramienta- cuando se concibe, como un medio para llevar a cabo el proceso de pedagogización, que busca la re-contextualización de los significados del mundo laboral para el empleado, así, lo que realmente generará, es una legitimación de los nuevos comportamientos por convicción mas no por la fuerza o la norma; esta vez, el trabajador se encontrará inmerso en “nuevo” mundo laboral donde no solamente es re-dignificado, si no que

a través de sus políticas, practicas, esencia y filosofía logrará vivirlo realmente, significarlo desde la palabra pero también desde la obra, y así “trabajar” por su desarrollo como ser humano desde el bien ser y el bien estar. En este caso, el lenguaje no es utilizado en su contra, si no que por el contrario, le permite re-significar el mundo laboral para hacer de su vida en la organización un espacio realmente mas humano.

Adicionalmente en Playa Alegría, la re-contextualización se pretende en doble vía, es decir, tanto para el empresario como para el empleado, dado que cuando el empresario propone “nuevas” formas de gobierno y relacionamiento, está a su vez re-significando el ámbito laboral con comportamientos que adoptó por convicción propia y que ha legitimado por lo cual busca llevarlos realmente a la practica en su empresa, sin embargo, al enfrentarse a una cultura laboral ortodoxa, donde los empleados son sujetos que ya conocen sus lógicas y de esta manera “legitiman”-si se puede decir así en este caso- sus comportamientos; su papel, es generar las condiciones para que una propuesta “alternativa” -desde lo humano- se pueda gestar y para lograrlo muy seguramente se requiere de un proceso de pedagogización para lograr re-contextualizar los signos que estos sujetos –en este caso empleados- han adoptado, es decir, que necesita del lenguaje como vehículo para transformar el significado del mundo laboral actual que tiene cada uno de sus trabajadores, para crear “nuevos” referentes sociales colectivos desde la pedagogía. Todo esto como un camino, desde el cual el empleado, podrá entender este “nuevo” contexto de una manera diferente y legitimará los nuevos comportamientos que le impone el “nuevo” entorno donde esta inmerso, entendiendo esta vez que la lógica, no solo incluye un cambio del lenguaje, si no que, todo esto esta soportado a su vez por “nuevos” comportamientos de parte del capitalista que lo contrata y que esta vez si lo benefician, es decir desde un acuerdo consciente.

Pero todo esto solo será posible, si como en el caso Cascades, se generan alternativas mas humanas desde el lenguaje y el habla, que Aktouf (1995) explica como:

“Antes que nada, se necesita una congruencia total entre el decir y el actuar; y sólo en la actualización se reconocerá la intención y se reaccionará. Acá, el conjunto de "la filosofía" de la dirección se traduce por doquier en actos tangibles. En cambio, en las otras empresas (tradicionales) estudiadas, todo el discurso de los dirigentes es un discurso de comunidad, de familia, de interés común... mientras que sus actos son de desconfianza, distancia, rechazo y ruptura, en particular por la actitud de los ejecutivos intermedios, que es alentada en el sentido de la hostilidad hacia el empleado común”(pp.141).

Es decir que estos “nuevos” códigos, no solo sirven para re-significar si no que también requieren de una legitimación a través de prácticas reales en la organización. Por lo que en el anexo No. 6.1.5. “Nuestro Lenguaje”-de este capítulo, que corresponde la re-significación del lenguaje para Playa Alegría-, podría implicar ciertos términos que algunos críticos podrían considerar simples eufemismos –lo que nos dejaría nuevamente dentro de la opción instrumental aplicada-, sin embargo, su carácter mágico, falso o incierto queda abolido ante las prácticas, políticas y filosofía organizacional que demuestran su coherencia total con la re-significación del ser humano en el mundo laboral y por ende su congruencia con los derechos fundamentales del hombre como pilares transversales de lo humano organizacional en Playa Alegría.

No obstante, el lenguaje utilizado para generar una re-contextualización de los significados, estará marcado -como se puede ver en el anexo- por códigos que actualmente para el ser humano tienen una significación gustosa, placentera, mágica, divertida, alternativa, innovadora, humana, soñadora, familiar, cercana; de tal manera que el proceso de pedagogización se plantea desde la lúdica, pues es finalmente esta una forma contundente, que desde la pedagogía, que denomina Bernstein: *invisible*⁶⁶, logra grandes transformaciones culturales.

Como ejemplo de este aspecto, se podría traer a Antanas Mockus y sus iniciativas lúdico-pedagógicas que permitieron generar una nueva cultura ciudadana en Bogotá durante su mandato, es así, como aunque muchos lo creen loco o soñador, mostró resultados contundentes de legitimación de nuevos comportamientos, que entregó desde un proceso de pedagogización a través del lenguaje, con campañas donde el componente artísticos –mimos, zanqueros, pancartas con contenido divertido- motivaron una re-significación de los códigos sociales en su ciudad.

En ese sentido es importante tener claro que al generar *nuestro lenguaje* para la comunidad organizacional, lo que se esta generando son “nuevos” patrones, en tanto que Wittgenstein explica que un juego de lenguaje tiene sus propias reglas y sólo las entenderá quien esta inmerso en el y, por tanto se encuentra incluido bajo estas. Porque para Él:

⁶⁶ Bernstein (1993), entiende que la pedagogía, no unicamente debe remitirse a la academia y que por tanto existen varios tipos de discursos pedagógicos, unos formales que se dan en las aulas de clase y unos informales que se aprenden de experiencias extra-curriculares, pero adicionalmente plantea el concepto de pedagogía visible para denotar aquella que busca un aprendizaje per se, por coersión, sin entendimiento, más regulatorio y normativo y por el contrario una pedagogía invisible que desde la lúdica, genera una apropiación por convicción, entendimiento y gusto, mas que un compromiso legal u obligación social.

“...imaginar un lenguaje significa imaginar una forma de vida” (Wittgenstein, 1988, p. 201).

Se podría pensar entonces, que es un tanto ingenuo, lograr impregnar la organización con “nuevos” códigos, y mas aun, con los conceptos utilizados para Playa Alegría -ver anexo No 6.1.5-, pero nos atrevemos a hacerlo desde la lúdica-pedagógica, porque el lenguaje no necesariamente viene después de la experiencia, sino que éste también en múltiples ocasiones la crea y la define. Y creemos como dijo Chang referenciado en Wittgenstein: *“El mejor modo de describir sentimientos o sensaciones, es describir las reacciones”* (Chang, 2007, p.53). Por lo que el filosofo y lingüista austriaco, cita un ejemplo de lo que ocurre con la palabra Dios que mejor no podría compaginarse con lo que nosotros queremos lograr cuando utilizamos palabras como “amor”, “diversión” o “amigo” en *nuestro lenguaje* para Playa Alegría y es: *“La forma en que usas la palabra “Dios” no muestra en que piensas, sino en lo que piensas”*. (Wittgenstein, 1992, p.42).

Puede ser un motivo de escepticismo nuestra propuesta sobre la re-significación de códigos, pero consideramos -claro está, desde otra interpretación- al igual que Chanlat y Bedard(1997), que:

“Toda persona que trata de proponer debates o introducir consideraciones que no tienen una utilidad inmediata, es etiquetado rápidamente de filósofo o iluso u otro apelativo con una fuerte connotación peyorativa lo que permite conjurar sus intervenciones y escamotear toda discusión al respecto. Los conformistas no constituyen una amenaza pero los creadores estorban, aunque los éxitos de los que nos enorgullecemos son generalmente atribuibles a estos últimos y de ellos son los méritos del cambio, la innovación y la participación” (p.18-19).

3.2. Sistema Democrático de Participación y Elección.

3.2.1. La democracia y la participación en la organización.

Según Held (1997):

“La idea de la democracia deriva en su poder e importancia, en contraste, de la idea de la autodeterminación; es decir, de la noción de que los individuos de una comunidad política - los ciudadanos- deben poder elegir libremente las condiciones de su propia asociación y que sus elecciones deben constituir la legitimación básica de la forma y la dirección de la colectividad política” (p.5).

Si se tiene en cuenta la anterior apreciación, se entiende que la democracia, esta íntimamente ligada con varios de los principios fundamentales del hombre que constituyen el marco referencial para el desarrollo del presente trabajo de investigación y son entre otros: *la dignidad, la libertad, la autonomía de la decisión, la igualdad de derechos y el bienestar*, puesto que el concepto de autonomía denota la capacidad del ser humano de actuar de forma consiente para deliberar, elegir y actuar en pro del bien común, así mismo la democracia supone la igualdad de derechos de todos los seres humanos, ya que busca que efectivamente todos los hombres puedan tener igualdad de condiciones para deliberar, elegir y actuar, en pro del *bienestar*. De la misma manera la libertad, es la que permite que ese ser humano actúe voluntariamente según sus principios éticos, para elegir lo mejor para si mismo y para todos en una democracia plena. Todos estos redundando en el respeto profundo por la Dignidad Humana. Es por esto que la democracia, implica comúnmente remitirse al concepto de la participación, puesto que solo en un contexto participativo logra su cometido. Por lo cual se considera que la participación o el involucramiento, se convierte a través de los derechos fundamentales del hombre en las democracias, en la promesa de *dignidad, libertad, autonomía, igualdad y bienestar*.

Lo anterior es bastante claro en un contexto político y social, sin embargo en el ámbito económico y organizacional, se presentan aún muchas dudas, sobre la incorporación real del concepto de participación. No obstante, como lo explican Cloke y Goldsmith (2002): “*Sin democracia organizativa no existe ningún sistema de democracia política y social totalmente efectivo, de la misma forma que sin democracia política y social no existe ninguna democracia organizativa totalmente efectiva*” (p. 276).

Por ejemplo, las características –a continuación- que definen la democracia desde lo social según Kerr (2004), aun se encuentran severamente limitadas en la organización económica. Por lo que se procede a partir de su análisis a realizar un paralelo entre el contexto social y el organizacional y se encuentra lo siguiente:

A. Responsabilidad hacia los gobernados a través de un proceso de electoral. Esta es la primera característica fundamental para considerar un proceso democrático, sin embargo en el ámbito económico y organizacional no existen -al menos en organizaciones ortodoxas- procesos electorales legítimos para la deliberación, juzgamiento, actuación, toma de decisiones y elección. Por el contrario las decisiones se encuentran centralizadas generalmente en unos

cuantos gerentes sobre quienes recae toda la responsabilidad de los logros, por lo que “presionan” a sus subordinados para conseguirlos, quienes en muchas ocasiones ni si quiera tienen claro los objetivos puesto que no se encuentran inmersos en un ambiente participativo y mucho menos electoral.

b. Distribución igualitaria de los derechos de participación. A cada miembro cualificado de la democracia le corresponde un voto, sea cual sea su posición económica o social. Esto claramente no ocurre en un contexto laboral, al menos no en el tradicional, aunque hay empresas que están en camino. Al no existir un proceso electoral, tampoco hay lugar a la participación democrática (1 persona es igual a 1 voto). Como se explico anteriormente los que deciden son unos cuantos, los otros no cuentan dentro de su posición frente al capital en movimiento.

c. Libre intercambio de información. A los miembros de la democracia les corresponde el libre acceso e intercambio de información. Esto no se da en un contexto organizacional ortodoxo porque por el contrario la información que entrega el poder, la poseen solamente en unas cuantas manos o cabezas, es considerada en ocasiones confidencial hasta para algunas posiciones de frente al capital en movimiento como los obreros por ejemplo. Lo cual hace que definitivamente no se presente libre flujo ni acceso a la información desde todas las posiciones de la organización, por el contrario muchas veces la información es secreto.

d. Representación de los gobernados. El gobierno mantiene la legitimidad sólo en la medida en que los intereses del electorado se encuentren representados en sus decisiones y políticas. Este es el punto mas contrastante y representativo, porque definitivamente en la organización tradicional, no existe desde ningún punto de vista, los únicos intereses legítimos son los del capitalista, el resto de la personas trabajan por ellos a cambio de un salario, es decir, que sus intereses se consideran únicamente en un ámbito extra-empresarial de esta manera nunca estarán representados en la decisiones y políticas empresariales.

Esto es por lo que Jay Forrester(1992), explicaba en su entrevista con Peter Senge, que la organización occidental moderna, no coloca en practica los ideales democráticos básicos que se consideran fundamentales en las sociedades occidentales modernas. Por lo que la democracia organizativa es completamente diferente al concepto de democracia que se conoce en el ambiente social-político.

Así lo que ocurre frecuentemente, en la organización ortodoxa o tradicional, que no logra comprender, ni siquiera estratégicamente la participación, frente al trabajador es según Morgan (1991):

“Se pretende que cierre la boca, que haga lo que se dice, y que se someta absolutamente a las normas de su superior. Durante ocho horas diarias, cinco días a la semana, se espera que olvide la democracia y continúe con su trabajo. Sus únicos derechos democráticos descansan en la libertad de encontrar otro empleo y marcharse. O como su jefe dice: “puedes votar con tus pies. Si no te gusta como es aquí, no tienes que quedarte”. (p. 127).

Frente a esto aportaría Aktouf (2003) que:

“La tarea más urgente es des-deificar al dirigente y re-personificar al empleado, dentro de un ambiente en el que negocien, se comprendan y se acepten las finalidades y las estrategias, basándose en una acción cotidiana liberada, descentralizada y auto-organizada. La repartición equilibrada, abierta, y transparente de los actos administrativos y de los resultados del esfuerzo común, es una condición indiscutible” (p. 90).

En esa misma dirección, el mismo Kerr, afirma que aunque: *“Existe una opinión cada vez más generalizada de que la adopción de valores y prácticas democráticas en las organizaciones, se ha convertido en política y moralmente inevitable”* (Kerr, 2004, p. 81-95.). Intentando dilucidar que el concepto fue incorporado al imaginario managerial, como un tema mas estratégico, por lo que aún las practicas empresariales modernas se alejan del mismo. Así los ejecutivos por una parte, no desean ceder el poder a sus subordinados, los capitalistas no conciben conceder autonomía a sus empleados y los subordinados no se muestran dispuestos a participar, pues no tienen una motivación personal clara para adquirir voluntariamente una mayor responsabilidad de la que se les exige frente a los resultados, que difícilmente representan sus intereses individuales.

Sin embargo en algunas -pero no en todas- las organizaciones modernas, se vienen generando iniciativas reales -no retóricas- ya sean de tipo estratégico o humano para hacer de esta un espacio participativo para el ser humano que aporta su mano de obra, pero que de dársele la oportunidad, podría como se ha demostrado -donde se le ha permitido-, aportar también sus ideas, conocimientos e información, para el logro de los fines organizacionales, esto en un contexto meramente estratégico para la compañía.

En medio de este panorama organizacional, nace el concepto de *democracia organizativa*⁶⁷

⁶⁷ Morales lo define como: “es una corriente humanista que considera que el trabajador desea aportar una contribución eficiente y activa en sus empresas siempre y cuando le sea reconocida sus aportaciones y las tareas que se le asignen le resulten intrínsecamente interesantes”. (Morales, pp. 50). Y Henry Mintzberg (1979) indica que el termino “alude al reparto del poder y su igualación mediante la

que según Forcadell (2005): *“Pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, persiguen la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos”*.(p. 48).

Este concepto ha sido trabajado desde dos instancias, en su carácter meramente “estratégico”, así: Por un lado, esta el incremento de la participación en la toma de decisiones para la gestión, que ha demostrado resultados inesperados para las organizaciones pues según Harrison y Freeman (2004), fomenta el compromiso de los empleados/as hacia la organización, mejora la actitud frente a las decisiones tomadas en consenso, pues facilita su implantación, asimismo las personas se sienten mas responsables de los resultados y por ende contribuye a generar un mayor nivel de discrecionalidad, lo que les impulsa también a desarrollar ampliamente sus habilidades. Y una segunda instancia desde su carácter meramente estratégico, se presenta la participación desde los beneficios económicos, considerada por los capitalistas como la “mejor opción”, por estimar que es la garantía del compromiso de los trabajadores hacia los fines organizacionales -es decir, sus fines-, sin embargo, según Moreno (1987), se ha demostrado que aunque los dos aspectos anteriores contribuyen grandemente a la organización, *“La participación en los beneficios es la consecuencia lógica que se debe esperar de la participación en las responsabilidades”*. Por lo cual, *“es frecuente encontrar sistemas de remuneración que no logran una verdadera integración de los trabajadores con la empresa”* (p. 6-22).

Dentro de las teorías y estudios administrativos existen múltiples ejemplos de *herramientas instrumentales aplicadas*, para abordar la participación en la empresa desde la concepción estratégica entre ellos: *“El modelo de cogestión alemana”* (1986), *“El modelo democracia industrial sueca”* (1977). Además de otras perspectivas “un tanto mas humanas” de la participación, propuestas desde la Escuela del Pensamiento Administrativo de Elton Mayo, planteadas para tratar de disminuir la resistencia humana del trabajador hacia la autoridad formal en la compañía y como resultado aumentar la productividad, esto al ser un planteamiento netamente “estratégico” se convierte en un elemento “conductual”, que aunque es de reconocida importancia para el campo administrativo, no servirán de marco conceptual o como modelos ejemplo para el desarrollo del concepto de participación en Playa Alegría, pues se des configuraría la propuesta, en tanto que, comprende la viabilidad económica por encima

implantación de estructuras democráticas en las que se produce una completa descentralización horizontal: el poder no se basa en el puesto o en los conocimientos, sino en el mero hecho de pertenecer a la organización”.

de la legitimidad social, colocando los medios -empresa, dinero, recursos, maquinas- por encima de los fines -el ser humano que entrega su mano de obra-.

La tarea de la organización moderna que busca promover la participación ya sea por la vía humana o estratégica, corresponde entonces mas bien a: *“un cambio cultural, donde todas las personas deben sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio de conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, de la satisfacción de satisfacer, de sorprender y añadir valor a los clientes”* (Cleland, 1996). Teniendo en cuenta que desde esta dinámica, los individuos comparten información, experiencias, ideas, lo cual implica poner en acción el conocimiento acumulado en la organización, para generar nuevo conocimiento a fin de mejorar, innovar y ser más competitivos.

Para Korukonda y Cols. (1999) por ejemplo, la participación implica: *“Brindar mejor información y competencias a los trabajadores, delegar autoridad, cambiar el concepto de supervisión o control por la motivación, y finalmente incrementar la satisfacción en el trabajo, para lograr la satisfacción del cliente”*.

De esta manera, aparecen iniciativas relacionadas con la división del trabajo, en especial se genera el concepto de trabajo en equipo, de manera auto-gestionada, por lo cual se comienzan a ver organizaciones mas planas, jerárquicamente hablando, impactándose directamente el grado de formalización o centralización sobre la toma de decisiones.

Lo paradójico es, que estas ideas de participación *estratégica* que en algunos casos se han hecho llamar “humanistas”, fueron incorporadas a la administración hace casi un siglo y si nos remitimos a la “vanguardia” administrativa encontramos *estrategias* sobre *Coaching* o aprendizaje, que se configuran bajo las mismas bases, lo que haría parecer que nada cambia a nivel organizacional-al menos del lado ortodoxo de la administración-; quedando así, de total acuerdo con Cruz (2008) cuando menciona que: *“Si en la racionalidad del empresario o del gerente hubiese la garantía de escuchar y acatar los llamados humanistas radicales, la inhumanidad en la relación de subordinación hubiese cesado desde hace muchas décadas”* (p. 35). Es decir, que desde la perspectiva teórica, sobre la participación como herramienta, mucho se había dicho hace ya bastante tiempo, pero desde la mirada humana en la organización -remitiéndose aquí al pensamiento critico- aunque se viene ganando posiciones y muchos otros

tal como el profesor Cruz han aportado inmensamente, todavía hay mucho por hacer y por proponer en la práctica desde la realidad empresarial.

Todo esto cobra especial importancia aquí, porque se coincide con Morales, cuando afirma que: *“la participación constituye una de las aspiraciones sociales más emblemáticas de nuestra época”* (Morales, 2002, p. 45). -para traer a colación nuevamente al sujeto moderno-. Y es que, la necesidad de “democratizar” las organizaciones es inminente, como ya se ha demostrado ampliamente en el campo real, debido a que, como mejor lo explica García Gutiérrez: *“Del homo economicus se pasa al homo administrativus y, de aquí al personae participatibus, con actitudes y comportamientos propias del entorno en la sociedad del conocimiento, de la información, de la comunicación, y, por tanto, de la participación”* (García Gutiérrez, 2002, p.101).

Entonces, para iniciar un pequeño análisis, de lo que ocurre en la otra cara de la moneda, es decir, en la perspectiva humana -menos estratégica, no humanista- de la participación en la organización, nos remitimos inicialmente a Spinrad (1984) cuando indica que la participación en la empresa: *“Radica en el deseo de hacer del principio de la autogestión una realidad por convicción, en el lugar de generar herramientas de alienación y deshumanización propias de organizaciones modernas buscando una sociedad más justa y con individuos libres y realizados”* (p. 201). Puesto que aquí, dignificar al otro es lo fundamental y que mejor vía para lograrlo, que la participación real en todos los procesos organizacionales que sean posibles. Entendiendo al ser humano como un actor vivo, autónomo libre, igual, responsable, fundamental desde cualquiera de sus posiciones frente al capital -obrero o ejecutivo-.

Esto explica como un modelo de orden y control o un modelo conductual de premio y castigo-así sea humanista-, difícilmente podrá ser alguna vez considerado humano, pues este requiere una construcción con base en la dignificación del ser humano en el trabajo y se fundamenta en su *autonomía, libertad e igualdad* como constructo principal.

Por lo que Ricardo Semler⁶⁸, explica como la participación consultiva, donde realmente el ser humano es autónomo, pero no tiene igualdad de derechos para la toma de decisiones, no es realmente un ambiente participativo pleno, contrariamente se queda en el discurso y no se permite libertad para decidir en consenso, ni para el error. Entonces considero que, una “nueva” forma participativa dentro de la organización, implica un modelo mental no lineal o tradicional, es decir, que obliga a pensar “diferente” a todos aquellos que hoy ostentan el poder –capitalistas y ejecutivos-, es decir, requiere que estos renuncien al poder y al control, entregando un voto de confianza al ser humano, que al tener garantía de sus derechos fundamentales –como es su sueño desde que se proclamaron- perfectamente entregará desde su responsabilidad con la decisión que se le ha participado y ha tomado grupalmente, mayor pasión por su trabajo, mas aun si a esto se le agrega que los logros y beneficios le son también comunes, en cuanto a su propio bienestar económico y humano se refiere.

Al interesarse por la participación organizativa, que como explicó Hofstede (1988): *“Trabaja por el colectivismo en lugar del individualismo”*; o mejor, un espacio con derechos, democrático y participativo, el empresario -capitalista- moderno, se ve obligado a realizar un análisis sobre dos aspectos fundamentales: 1. La *legitimidad social* y 2. La *viabilidad económica*. Es decir: 1. Su concepción social como valor que implica que en las sociedades consideradas democráticas, lo mas congruente es que también los trabajadores tengan el derecho a participar en las organizaciones. 2. Desde una perspectiva más estratégica, la administración enseña que la participación suele producir una mayor productividad y por tanto contribuye directamente a la sostenibilidad.

El doctor Cruz (2015), en su entrevista, responde frente a la pregunta por un “modelo” de gobierno de las personas desde la perspectiva crítica, que: *“Las personas se gobiernan, no se administran, no se debe cosificar al ser humano”*. Entonces por una parte: *“El concepto de gobierno se introduce desde el de democracia. Discutir, deliberar, consensuar, desde la política y es el punto de partida para una gerencia diferente”*. Y por otra, considera que no puede haber un *modelo universal*, pues no se sabe ante que subordinados se está, no se sabe si

⁶⁸ Según Wikipedia (2015): “Ricardo Semler, nacido en 1959 en São Paulo Brasil, es el CEO y accionista mayoritario de Semco Partners, la empresa brasileña más reconocida por su forma radical de democracia industrial. Bajo su administración, los ingresos crecieron de 4 millones de dólares en 1982 a 212 millones de dólares en 2003. Sus innovadoras políticas de gestión de los negocios han atraído un gran interés en todo el mundo. Time lo incluyó entre sus Global 100 líderes jóvenes en 1994 y el Foro Económico Mundial también lo nominó. The Wall Street Journal América Economía, la revista latinoamericana de The Wall Street Journal, lo nombró empresario latinoamericano del año en 1990 y fue nombrado empresario brasileño del año en 1990 y 1992. “Volviendo su propia mesa”, fue su primer libro, el cual se convirtió en el más vendido de Brasil. Escribió también dos libros en Inglés: Maverick, publicado en 1993 y El fin de semana de siete días en 2003”. Recuperado en julio 23 de 2015. Traducción propia.

lo aceptan y si lo saben hacer, si vienen o no de una tradición de autonomía de la decisión, aunque se muestra confiado sobre el consenso organizativo, pues que indica que generalmente, la gente responde y es excepcional que un trabajador entienda mal el reconocimiento de la dignidad y el respeto.

A la luz del anterior análisis que nos regala el profesor Cruz, desde la perspectiva humana, nos permitimos concluir que la participación real en la organización, requiere de: 1. La libertad como motor principal para el rendimiento en términos económicos. 2. La necesidad de todos - desde cualquier posición frente al capital en movimiento- del derecho a un voto (1 persona es igual a 1 voto), sobre todas o al menos la mayoría de las decisiones de la empresa. 3. Un flujo libre y constante de información, que denota la total transparencia organizacional. 4. La colectividad que hace que adquiera la mayor importancia el que los individuos participen en la determinación de los valores, objetivos, normas, etc. 5. La importancia de la participación de los individuos en la deliberación de las políticas y las leyes, que determinan al final cómo se han de respetar, reconocer y proteger los planes de vida de cada persona. De esta manera, la participación, se dilucida como parte esencial del respeto por los derechos fundamentales del ser humano en la organización, permitiéndole hacer parte de el *como*, se ha de llegar a ese objetivo y asegurarse de que realmente se esté consiguiendo. Claro esta, siempre concibiendo desde la democracia, a las personas de la colectividad, no únicamente como beneficiarios de la misma, si no también, como partes activas en el camino por el logro común, donde sus aportes son necesarios, además de importantes.

Puesto que lo mas adecuado sería, como lo indica Rodríguez Fernández (2008) que:

“Desde la ética del discurso o dialógica de Jürgen Habermas, se exige que los participantes sean considerados interlocutores validos de la empresa, cuyos intereses deben ser tenidos en cuenta en la adopción de decisiones. Dichos intereses han de ser identificados a través del correspondiente dialogo, para lo cual es preciso que este se atenga a los principios de inclusión de todos los afectados potenciales, sinceridad de los interlocutores, reciprocidad entre los participantes y simetría entre los intereses en liza. Así se sustituye el individual imperativo categórico kantiano por un “imperativo colectivo”: se intenta descubrir qué intereses son universalizables —y, en consecuencia, moralmente validos— dentro del contexto de las decisiones empresariales, en el sentido de que pueden o podrían conducir a acuerdos compartidos por todos” (p. 94).

3.2.2. Sistema Democrático de Participación y Elección de Playa Alegría.

Es valido aclarar, que se desarrolla la siguiente sustentación, puesto que entregándose solamente el documento anexo No 6.1.2., que será colocado a disposición de todas las personas en la empresa objeto de estudio, podrían quedar “inquietos” sobre de los fundamentos teóricos de base del sistema y que por ser esta tesis la encargada de su desarrollo, debe asegurarse de alguna forma de dejar tácitamente expuestos los mismos, para poder configurar en la mente del lector o evaluador, todas las “nuevas” formas planteadas -no como modelos, ni sistemas- en el marco de lo que se analizó anteriormente como Democracia Organizativa, desde la perspectiva humana, que se configura como en el vector principal de las “nuevas” formas de gobierno de las personas en Playa Alegría y que entra en coherencia con los derechos humanos que se configuran como los pilares fundamentales de la organización objeto de estudio.

Para generar una propuesta creativa, innovadora y contrastante con los ejercicios actuales en las organizaciones, Playa Alegría plantea un *Sistema Democrático de Participación y Elección*, que es como se ha denominado a las políticas que se plasmaran (en el documento anexo) y se llevaran a acabo (en la realidad organizacional), sobre este álgido tema de *la participación* de los individuos en la comunidad organizacional. En él, están contemplados todos los enfoques desde donde se puede generar participación en la organización, es decir, todos los espacios democráticos participativos que tendrán lugar en la empresa desde los diferentes ámbitos que se presentan a continuación y están ampliamente desarrollados en uno de los anexos de este capítulo -“*Sistema Democrático de Participación y Elección*”-, para la comunidad organizacional, como documento guía del proceso democrático y participativo y de la vida en comunidad:

a) *Soy mi equipo y mi equipo soy yo.*

Un factor a tener en cuenta dentro de las “nuevas” formas que se proponen para la participación mas humana en Playa Alegría, es la estructura jerárquica, que será trabajará ampliamente en otro aparte de este capítulo, con la denominación de Orden Organizacional, frente a este aspecto, por ejemplo, se genera una propuesta donde *la relación de subordinación que esta montada sobre el vector del poder*, como nos lo explicó Cruz en su entrevista, no existe, por ende, el poder y la autoridad están representados en todos y cada uno (1 persona es

igual a 1 voto) -pasa de ser individual a ser grupal-, mientras que la subordinación no se genera gracias al “nuevo” orden organizacional, aportando desde esta figura para que la *frontera del ellos y el nosotros* desaparezca -de ser posible- de la organización, lográndose así que la autoridad este legitimada por otros parámetros como por ejemplo el conocimiento y la información.

Si bien, es cierto que Cruz, no considera posible -por la necesidad básica de la subordinación y el poder en el sistema-, y mucho menos recomendable -pues la estima *necesaria* para el mundo psíquico del ser humano indicándole su posición- tratar de “eliminar” la *frontera del ellos y el nosotros*, en una organización tradicional, también es cierto, que en el planteamiento de orden organizacional que generamos para Playa Alegría, claramente la *frontera del ellos y el nosotros*, al ser una organización “alternativa”-no ortodoxa- pareciera al menos difuminarse, al punto de entender la comunidad organizacional como una democracia plena, donde todos somos seres iguales en derechos -valemos lo mismo, aportamos lo mismo, ganamos lo mismo-. Pero no se trata de aplanar estratégicamente, como también lo han hecho los humanistas, tratando de generar lo que Cruz llama un *borrón formal y aparente*⁶⁹. Se trata de que realmente exista un verdadero consenso por los logros, unido a un trato respetuoso, donde las jerarquías, la subordinación y el poder individual, definitivamente no tienen ni opción, ni lugar y en ese sentido aportar a conceptos tocados directamente por estas políticas como son *la libertad, la autonomía de la decisión y la igualdad de derechos*.

En esa misma dirección, los equipos auto-gobernados constituyen otro ente fundamental para la democracia en Playa Alegría, en ellos, por ejemplo, el grupo elige su líder por votación unánime. Esta iniciativa es parte fundamental del sistema porque se considera que permite responder a las necesidades familiares y personales en el momento que sea necesario sin afectar el rendimiento laboral. Por ejemplo quien es líder, lo es legítimamente-por elección democrática-, pero por periodos, es decir, el rol del líder es rotativo para dar la oportunidad a todos de liderar y reafirmar su Yo individual. Entendiéndose, que mientras exista el consenso de la rotación del líder no hay lugar a la decapitación, por tanto tampoco habrá lugar a un sentimiento de rechazo, ni inferioridad, cuando el líder sea cambiado, pues existe el principio democrático de la rotación del liderazgo. Además partimos del concepto del trabajo como “diversión” y eso es lo que logran los equipos auto-gobernados con su trabajo, debido a que no

⁶⁹ Aporte de Cruz en la entrevista a profundidad concedida para la realización de este trabajo investigativo, refiriéndose a lo que se hace comúnmente de aplanar las estructuras para tratar de borrar la barrera del ellos y el nosotros, que incentiva la inhumanidad en la organización, sentada en las bases de las “pequeñas diferencias”.

se sienten amenazados como individuos y la responsabilidad es compartida, lo que incentiva inmediatamente la innovación, para impulsar el objetivo común que los une y fortalece.

b) El comité me representa.

Uno de los principios fundamentales del sistema implica que todas las decisiones en la organización se toman en consenso y son deliberadas democráticamente a través de un proceso participativo, del cual todos sin importar su posición frente al capital en movimiento, hacen parte, todos los votos por tanto valen lo mismo (1 persona es igual a 1 voto), así mismo todos son igualmente responsables de las decisiones tomadas, por las cuales se verán afectados directamente ya sea de manera positiva o negativa, como ocurre en la vida personal de cada individuo adulto por fuera de la organización -ortodoxa-. Así el sistema de toma de decisiones que se presentará fomenta la participación en los objetivos estratégicos de la empresa. Permitiendo que todas las personas participen también en la formulación de la estrategia y por consiguiente todas conozcan de primera mano las orientaciones y objetivos globales y como estos influyen en su vida personal, es mas, sobre como podrían generarse políticas incluyentes donde sus expectativas y objetivos personales vayan de la mano de los de toda la comunidad organizacional, por lo que se plantea el fin común: *La felicidad*.

Así mismo se incluye en el documento anexo, un tema de bastante relevancia que se enmarca en el contexto democrático y se refiere al derecho al veto, este claro está, solo puede presentarse en un ambiente participativo, sin embargo, una de sus consecuencias mas complejas y comunes -cuando el ambiente se torna menos democrático-, es la perdida de credibilidad del empleado frente al sistema participativo, al cual, además no se encuentra acostumbrado -desde la perspectiva instrumental reinante en las empresas tradicionales-, pues recordemos que las decisiones solo son legítimas cuando el ser humano se siente parte de ellas, por ejemplo, en la elección de sus líderes, no podría plantearse que todos votan, pero quien elige al final es quien detenta el poder, este veto, daría al traste con el sistema participativo y por tanto la credibilidad del mismo se perdería inmediatamente. Por tanto en Playa Alegría si bien existe el veto para las decisiones que lo ameriten, se permite de parte y parte, buscando el equilibrio del sistema democrático, es decir, tanto los empleados pueden vetar al propietario, como el propietario puede vetar al empleado frente a una decisión.

Para poder pragmatizar lo anteriormente planteado, se generará un ente, que hemos denominado comité y que sirve de consolidador de propuestas, medio de comunicación, gestor de celebraciones, retroalimentador para la toma de decisiones o la resolución de conflictos y también actúa como filtro para que cuando las diferentes propuestas lleguen a todas las personas de la organización, la información llegue de manera mas digerible y global haciendo que el proceso de elección y participación para la toma de decisiones que incluye a todos, sea mas factible, rápido y contundente.

c) El conocimiento y la información es de todos.

Otro factor de amplia relevancia cuando se habla de la participación, en el sistema, es precisamente el tema de la información, pues se hace necesario que en las organizaciones democráticas, se comparta toda la información, no exista como tal información confidencial para ninguno de sus miembros, se conozcan los logros propuestos, los resultados alcanzados, las cifras financieras, la estrategias del modelo de negocio, la satisfacción real de los empleados, lo cual genera gran autonomía y autogestión para cada equipo auto-gobernado en busca del fin común; así la información, se configura como vector transversal dentro de todo el conjunto de “nuevas” formas que se plantean para lo humano organizacional en Playa Alegría.

Por otra parte, pero en el mismo sentido, se ha trabajado sobre este apartado sobre lo que denominamos el compartir el conocimiento de la organización, a fin de generar un proceso donde las diferentes practicas, procedimientos, experiencias tanto personales como laborales se tramitan de manera espontanea y eficaz en la comunidad organizacional, promoviendo que no solo todos los seres humanos entreguen el conocimiento que tienen, lo cual los ayuda a aprender mas y crecer en conciencia, si no que también estén habidos de recibirlo, pues es esa conciencia colectiva la que finalmente permite la toma de las mejores decisiones para todos, aportándose directamente al fin común.

Este compartir de conocimiento implica también la posibilidad de tomar las decisiones democráticamente, tratando de reducir la racionalidad limitada y permitiendo que el ser humano se haga más responsable y consciente sobre su aporte a la comunidad. Por lo que se afirma que es este el único poder que existe en la organización: *la información y el conocimiento.*

Así todas las personas no solo se encuentran en capacidad si no que tienen la responsabilidad de compartir sus conocimientos asegurándose de que el otro lo entienda, es decir, cada uno cumple una función pedagógica -factor transversal del sistema- desde diferentes contextos, con todas las personas de la organización, sin que ello implique que las otras personas, deban seguirlo como un estándar (procedimiento o descripción para el mundo instrumental) -porque este concepto no existe en nuestra comunidad-.

d) Todos innovamos.

El eje central del Sistema Democrático de Participación y Elección se basa en que todas las personas vinculadas a la comunidad organizacional, pueden expresar sus opiniones, hacer sugerencias y presentar argumentos. Es iniciar con lo que Nonaka y Takeuchi (1995) llamarían: *“La espiral del conocimiento, impulsada por la palanca de la participación”*. Pero la gran diferencia es que no solo se permite expresar opiniones o sugerencias, si no que sustentados en el sistema democrático, esas innovaciones se pueden hacer realidad solo con el consenso del equipo y en otras ocasiones con la elección de toda la comunidad, sin necesidad de tener autorización previa de un superior -que no existe en nuestro caso- o de que la participación se vea sesgada por la incredulidad del empleado hacia la misma, pues finalmente propone pero los que disponen, no tienen en cuenta sus ideas.

Sin embargo esto no implica que la persona obtenga un premio como ocurriría en una organización tradicional, por el contrario aquí el premio es de todos, si alguien innova inmediatamente se verá recompensado desde las utilidades que su creación o novedad generen y a su vez retribuirá los esfuerzos de otros innovadores de la comunidad organización, sin que nadie resalte por encima de nadie, por tanto la innovación no se sujeta la obtención del “éxito personal”.

e) Soy dueño de mi espacio y de mi tiempo.

Como otro aspecto relevante de la democracia, surge el horario laboral, el cual en Playa Alegría privilegiando la libertad y la autonomía, se busca que sea establecido por cada equipo auto-gobernado para cada uno de sus miembros, es decir, que en consenso, las personas de un grupo eligen cuantas horas trabajar y cuales serán los horarios que dedican a “la diversión” como aporte al logro común, siempre consientes de la responsabilidad adquirida como

miembros de la comunidad que proponen unos objetivos y teniendo en cuenta nunca perjudicar o confundir al cliente.

f) Aprendemos de nuestros conflictos.

Se debe ser consciente de la posibilidad real de que existan conflictos porque estamos ante un sistema de relaciones humanas, que inmediatamente nos lleva a un contexto social -la organización es un espacio social-, donde los conflictos desde los sentimientos son comunes, normales y frecuentes, sin embargo, al ser seres conscientes y responsables, debemos manejarlos, solucionarlos y evolucionar a través de estos. Cuando un equipo comete un error, falla en una decisión, no alcanza los objetivos, como seres humanos adultos todos, deben asumir su responsabilidad, nunca evadirla, porque de esta manera no solo erradican el conflicto, si no que aprenden de él.

En medio de este mismo tema, se encuentran, las denominadas, sanciones, que se estiman también otro factor importante para el contexto democrático que se propone para la cadena de postres, estas se abordarán teniendo en cuenta primeramente, los efectos directos que tienen sobre los empleados, los cuales demuestran consecuencias negativas en la mayoría de los casos y los colocan en una posición de seres humanos desprovistos de responsabilidad, por lo que se puede catalogar como un arma de doble filo, donde la disciplina se requiere pero en exceso se repele y afecta a todos alrededor del capital en movimiento. Por eso se trabajará el marco sancionatorio dentro del Sistema Democrático de Participación y Elección teniendo en cuenta unas sabias palabras de Ricardo Semler (1989):

“Piense en esto: Fuera de la fábrica, los trabajadores son hombres y mujeres que eligen a sus gobernantes, prestan servicio en el ejército, lideran proyectos de la comunidad, crían y educan familias y toman decisiones sobre su futuro todos los días. Sus amigos les solicitan consejo. Los vendedores les hacen la corte. Los hijos y nietos buscan en ellos su sabiduría y experiencia. Pero en el momento en que ingresan a la fábrica, la compañía los transforma en adolescentes. Deben usar escudos y escarapelas, llegar a una hora exacta, pararse en fila para marcar tarjeta en el reloj y solicitar su almuerzo, pedir permiso para ir al baño, dar largas explicaciones cada vez que llegan cinco minutos tarde y seguir instrucciones sin hacer muchas preguntas” (p. 7).

Esto precisamente es lo que busca evitar a toda costa Playa Alegría, pues con el sistema de participación y elección voluntario, y con el trato digno hacia las personas, las sanciones son claras, justas y votadas por cada uno de los miembros de la comunidad organizacional, en pro de mejorar también todos juntos.

Esto porque compartimos la perspectiva de Chang (2007) cuando escribe:

“Nada más paralizante para las relaciones humanas o, para una organización, el que no haya conflictos de ninguna índole. Se viviría en un “paraíso de mermelada”, como escribió el filósofo Estanislao Zuleta en su “Elogio a la dificultad”. Los conflictos nos hacen realizar meditaciones introspectivas, nos llevan a analizar, nos fuerzan a sacar conclusiones y a mejorar. Las dificultades y los conflictos, son, en ese sentido, positivos, pues fortifican nuestro espíritu de lucha” (p. 86).

g) Objetivos de todos y para todos.

Otro aspecto, pero no menos relevante, tiene que ver con la participación de los beneficios económicos, que como veíamos anteriormente deben ser el resultado de la participación en las decisiones, es decir, de la participación de las responsabilidades. En Playa Alegría como ya se ha visto a lo largo de este trabajo de investigación las utilidades son compartidas para todos los grupos de interés de la compañía, como se demostrará en el 4 de este trabajo de investigación, pues como indica la teoría O, (Rosen y Young, 1991, Winther, 1999) y las recomendaciones de Levine & Tyson (1990) -que hace parte de la opción instrumental aplicada, donde la participación es vista como una estrategia-, estamos de acuerdo con que: *“La participación tiende a incrementar la productividad”* -que en Playa Alegría, es asunto de interés para todos los beneficiados directos, no únicamente del capitalista- *cuando viene combinada con: 1) la participación en beneficios, 2) el empleo garantizado a largo plazo, 3) unos abanicos salariales relativamente ajustados y 4) unos derechos laborales garantizados.*

Pero para hablar de beneficios económicos, es necesario primeramente trabajar el tema de los objetivos y las estrategias en el mundo organizacional, y por ello se plantea la definición por parte de los trabajadores de sus propios objetivos, que serán consensuados pero además, tendrán autonomía total en las estrategias a llevar a cabo para obtenerlos.

Adicionalmente aquí cobran principal importancia los aliados -proveedores o acreedores- que además de beneficiarse también de las utilidades, tendrán la oportunidad de plantear su posición democráticamente (1 proveedor es igual a 1 voto), para los objetivos globales mas importantes de la comunidad organizacional como por ejemplo las metas anuales de crecimiento.

h) Elijo mi rol y mis líderes.

Este concepto influye directamente en dos de los derechos fundamentales que sirven de soporte para las nuevas formas de gobierno y relacionamiento en Playa Alegría, y son la libertad y la autonomía del ser humano en la organización, puesto que aquí se trabaja para que cada persona, escoja no solamente el rol que desempeña dentro de su grupo sino también, su líder y finalmente se busca poder consensuar con su grupo las tareas que realizará como aporte a la comunidad organizacional.

Siguiendo la posición de Chanlat y Bedard (1997) cuando proponen:

“Las cualidades de un buen líder no sean calificadas por sus superiores si no por necesidades de sus subordinados dentro de las que se describen “el sentido de la igualdad, la capacidad de aprecio, la apertura de espíritu, la honestidad, la generosidad, el sentido de la responsabilidad y el buen juicio” (p.21).

i) Somos comunidad.

Este pilar es de incalculable importancia porque consolida los lazos humanos dentro de la organización, es el lado cultural y social, que busca a través del componente artístico (propuestas de actos culturales), las celebraciones (reuniones laborales o personales), el intercambio de experiencias (personales o laborales) y la comunicación (grupos interconectados siempre), generar las condiciones para completar el desarrollo económico con el desarrollo humano, que concluyan en el desarrollo humano sustentable representado en el fin común: *La felicidad*.

Uno de las partes fundamentales de este tema, es la comunicación, por la relevancia intrínseca que conlleva el concepto cuando se habla de personas, comunidad y organización, en este sentido, se propone desde el entendimiento del sujeto post-moderno y sus medios y formas de comunicación, generar espacios que le permitan estar en relación cercana desde lo que mas le gusta y entiende (nuevas tecnologías) con las personas de su comunidad, logrando además que los vínculos se estrechen y la organización se familiarice pero además generando posibilidades insospechadas frente al camino de la innovación, el conocimiento y la información.

j) Escogemos nuestros compañeros.

Implica la elección -en lugar de selección- de los nuevos socios-compañeros- por parte de los socios antiguos, esto quiere decir que las personas que están dentro de la organización son quienes eligen democráticamente quien hace parte de la comunidad por lo que se hacen responsables de cómo funciona su equipo y de sus tareas, sin posibilidad de culpas sobre otros compañeros, legitimando la participación democrática, respondiendo como adultos y aprendiendo de sus conflictos.

Finalmente la única regla que existe en la organización, es que los dos reglamentos - Manifiesto de Ética y el Sistema Democrático de Participación y Elección- que existen no se negocian, pues establecen las reglas del juego claras para todos los actores. Creemos que no es necesario implantar mas normas, reglas, procedimientos, actas, documentos, procesos y descripciones -a menos que así lo consideren y establezcan los participantes-, porque el permitir que cada persona comprenda a través de la información transparente cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros de su equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la comunidad organizacional, que influyen directamente en los suyos propios - individualmente hablando-, permitirá que todos se sientan responsables de sus actos y respondan ante sus deberes, además de exigir sus derechos.

Lo que se espera en definitiva es que, todas las personas vinculadas a la organización sin importar su posición frente al capital -capitalistas, ejecutivos u obreros-, actúen desde una posición responsable -como adultos que son- donde asuman la empresa como suya propia - como socios-, pues su participación activa en ese engranaje democrático y en ese modelo de negocio, desde el aporte que genera como individuo, le entrega la posibilidad real de desarrollarse como ser humano, progresar económicamente dentro de la misma y aportar a un fin que realmente es común, no tendrá que esperar para hacerlo por fuera de ella, como ocurre en la empresa tradicional. Así mismo desde la posición del capitalista lo que se busca además de generar una “nueva” conciencia de lo humano organizacional, que lo legitime en su papel de desarrollador económico y generador de valor social, es también cambiar de actitud frente a sus empleados entregando un voto de confianza a los seres humanos que lo acompañan en su objetivo ultimo, sintiéndolos como verdaderos aliados. De esta manera, sus preocupaciones por la eficiencia y rendimiento en el trabajo también serán compartidas por la mayoría del personal,

con quienes además comparte sus beneficios económicos (las utilidades).

Estos principios democráticos serán la base para conceptualizar el concepto propio para Playa Alegre como políticas -reales no retóricas-, que aporten a *la dignidad humana, la libertad, la autonomía de la decisión, el bienestar común y la igualdad de derechos* desde la participación organizacional. Pues de lo que se trata es de crear riqueza (bienestar) y de distribuirla justamente, pero todo en condiciones democráticas.

La participación se convierte en piedra angular para Playa Alegre en dos sentidos: 1. En las sociedades “democráticas” los trabajadores tienen derecho a participar generando legitimidad social a las decisiones que se toman dentro de las empresas de este tipo. Lo cual incentiva *la igualdad de derechos, la autonomía de la decisión y la libertad* en la organización, a favor del empleado, pero además, genera grandes beneficios pues, 2. Genera mayor productividad contribuyendo sustancialmente a la viabilidad económica de la organización, que en el caso específico de Playa Alegre, recae nuevamente sobre el beneficio del trabajador y todos los demás grupos de interés, si se tiene en cuenta que todos tienen derecho a una participación porcentual real de las utilidades como el capitalista -que será explicada en detalle en el capítulo 4 de este trabajo de investigación-. Pues como aportaría Clóvis da Silva Bojikian (Citado por Fisher (s.f) en “*Ricardo Semler won't take control*”), -actual director ejecutivo de rotación de Semco Brasil-: “*El trabajo debe ser un placer, no una obligación. Pero esto no es sólo una tesis humanitaria. Creemos que las personas que trabajan con placer podrán ser mucho más productivas*”⁷⁰(p. 6).

No obstante, sería imposible desconocer la relevancia y el avance investigativo, que las teorías tanto de la opción instrumental aplicada como las mas humanas, han aportado en el estado del arte, del concepto de la participación a nivel organizacional, sin embargo lo que se espera con Playa Alegre es generar un concepto único, alternativo y especial, que retomando ideas claves de estos modelos por la vía de la viabilidad económica y a la misma vez, abstrayendo otros aportes desde practicas mas humanas y con fundamento ético, incorpore la legitimidad social, donde la participación no es estratégica, para entregar a la comunidad organizacional un *Sistema Democrático de Elección y Participación* -que es como lo hemos

⁷⁰ Cita original en ingles, traducción al español realizada por el autor de esta tesis: “*We wanted to demonstrate that the workplace could be a place of satisfaction, not of suffering. Work should be a pleasure, not an obligation. But this wasn't just some humanitarian thesis. We believed that people working with pleasure could be much more productive.*”

llamado los socios de la compañía y que está desarrollado ampliamente en el anexo No. 6.1.2. del capítulo 3 de este trabajo de investigación- legítimo para todos y sobre todo respetuoso por el ser humano. Pues Como acotaría Semler (Citado por Shinn (2004) en The Maverick CEO, p.21.) a sus alumnos en Harvard: *“Those are hammers and screwdrivers they’ve been given, and people are made of delicate skins”*.

Aktouf & Chrétien (1995), nos regalan una frase que no podría encajar mejor con lo que ocurrirá en Playa Alegría como resultado de todos los aspectos arriba detallados y apoya por tanto nuestra convicción y filosofía como empresarios y es la siguiente:

“Los elementos claves en este proceso son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como las utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de directivos, etc.” (p.123).

Aun así, somos consientes de lo que esto implica y que pueden presentarse ciertos inconvenientes, puesto que no es el común denominador que se encuentra el trabajador en el ámbito laboral, sin embargo, preferimos correr el riesgo como emprendedores, de un camino mas difícil pero muy seguramente de mas satisfacción y aprendizaje, en definitiva un camino mas humano, mas real -con errores, aprendizajes, retos, experiencias- y menos perfecto. Sabemos que puede ocurrir que las personas de menos nivel académico en la empresa, no sepan como tomar decisiones en algunas ocasiones, que implican un conocimiento específico sobre un tema, pero para ello estará el equipo de asesores con su función pedagógica, que no tiene ninguna rivalidad con estos, por el contrario, el fin ultimo los une; sabemos que también requiere tiempo, pues parte de un proceso de pedagógico donde se de una re-contextualización⁷¹ del concepto del trabajo que tenemos grabado como “sacrificio”, pero ese tiempo será mas valioso, que prendernos de un estereotipo creado para organizaciones tan perfectas que no parecieran humanas; entendemos adicionalmente que implica cambios organizativos difíciles de realizar, pero que al ser todos consientes creemos poder lograr; también concebimos dentro de las “nuevas” formas la resistencia a los procesos democráticos, que puede proceder de los directivos de nivel intermedio y superior, por esto simplemente

⁷¹ Hace referencia al proceso pedagógico en que los seres humanos según Bernstein, a través del lenguaje aprenden a legitimar nuevas normas sociales, que les desconfiguran realidades pasadas y les permite re-significar los comportamientos para adoptarlos por convicción en la sociedad.

eliminamos el poder y la subordinación, creando un sistema de democracia empresarial plena donde la autoridad es legítima -desde el conocimiento y la experiencia, no desde el cargo- y donde simplemente no hay jerarquías; así mismo consideramos como barreras para nuestro cometido la resistencia de los trabajadores de menor formación ante mayor responsabilidad, por eso nos dimos a la tarea de generar equipos auto-gobernados que no les permitan sentir miedo en ningún momento: la decisión es de todos y por consenso en las urnas, políticas de no despido después de cierto tiempo de vinculación e incentivos financieros -participación de las utilidades-, que los trasladan inmediatamente de una posición frente al capital “explotada” a otra; y después de plantearnos todos estos obstáculos quedamos más convencidos de la contundencia de la propuesta de lo humano organizacional, por lo que humildemente nos permitimos presentar nuestro documento anexo No.6.1.2: *Sistema Democrático de Participación y Elección para Playa Alegre*.

3.2.3. La participación de los diferentes grupos de interés de la Comunidad Organizacional.

Forcadell (2005) manifiesta que:

“Con el concepto de democracia organizativa se pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, persiguen la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos. La democracia significa que los miembros de una organización o sociedad participan en los procesos de organización y de gobierno. En un sentido amplio, cualquier acción, estructura o proceso que incremente el poder de influir en las decisiones y actividades de una organización hacia un grupo de personas más amplio puede considerarse como un movimiento hacia la democracia. Por el contrario, cualquier acción, estructura o proceso que lleve a concentrar el poder de decisión y la influencia en la gestión en manos de una persona o de un grupo de personas más reducido es un movimiento que aleja a la organización de la democracia” (p.48).

Así las cosas se requiere de un equilibrio entre los diferentes *stakeholders* en la definición de los objetivos de la empresa, para no utilizarlos como medios sino comprenderlos como fines en sí mismos; dado que, una mayor participación de estos en la creación de valor y en el gobierno organizacional generará directamente un beneficio común. Pues se considera que *solo a través de una relación democrática con todos los grupos de interés de la empresa se da paso a una verdadera organización democrática.*

Pero en ese orden de ideas, es muy importante plantear la posición frente a la participación de cada uno de los individuos vinculados con la organización, que es lo que se pretende lograr, pues la participación que se plantea en Playa Alegre no es únicamente a nivel interno, si no que

yendo un poco mas allá, hace un esfuerzo por integrar los grupos de interés externos alrededor de la organización, entendiendo “*Que la empresa no funciona en un vacío social y moral y, por tanto, que los sistemas en los que se inserta deben ser tenidos en cuenta dentro de sus decisiones, mas aun cuando con todos se comparte el beneficio-utilidades*”- (González, E. 2007, p.214). Pues como explica Carroll (1991):

“Existe un ajuste natural entre la idea de la responsabilidad social corporativa y los stakeholders de una organización»; el término stakeholder pone nombres y caras a los grupos que son más relevantes para la firma y ante los cuales debe ser responsable” (p. 43).

Desde esta perspectiva y teniendo en cuenta que participación implica dos dimensiones: 1) participación en la propiedad y en los resultados; 2) participación en la gestión, decisiones y gobierno de la empresa. Playa Alegría plantea que la participación por resultados se da a través de la distribución de utilidades entre todos los stakeholders de la compañía, tal como se ampliará en el capítulo 4 de esta tesis y la participación por responsabilidades y por la “re-dignificación del ser humano en la organización”, se da a través de espacios participativos como el *Sistema Democrático de Participación y Elección*, que se desarrolla en este capítulo donde todos los grupos internos tendrán participación directa.

Si bien cada grupo de interés, tiene sus objetivos individuales, estos solo serán alcanzables a través de su compromiso real con el logro común de la comunidad empresarial -que en este caso es congruente, aprobado y estimado con la participación de todos-. Esto implica que el riesgo que por años únicamente se ha asociado al capitalista, debe ahora incluir los riesgos a los que se enfrentan los demás grupos de interés vinculados y por tanto debe ser igualmente retribuidos en su coste de oportunidad con utilidades tal como ocurre con los propietarios, para la generación de valor social para la comunidad empresarial y su entorno social, político y cultural. Como indica Rodríguez Fernández (2008):

“No parece que los accionistas puedan ser los exclusivos titulares de todos los derechos de control, incluida la facultad de apropiarse del total del beneficio”... “De esta manera, las inversiones específicas implican que sus titulares son acreedores residuales: al final lograrán unos rendimientos que, de hecho, no serán fijos sino variables, en función del excedente global alcanzado por la firma y el resultado del proceso de negociación entre las partes involucradas”. (p.102).

Playa Alegría plantea, en términos de Rodríguez Fernández: “*La creación de riqueza neta total para las diversas partes interesadas y articulada en torno a un cierto diálogo o participación efectiva de los stakeholders en el management de la organización (gobierno empresarial global)*” (Rodríguez Fernández, 2008, p.106).

Pues como explica González (2007), el concepto de *stakeholding* implica: 1. *Inclusión*: Todo individuo es miembro o pertenece a la organización, institución o comunidad y dentro de ella posee tanto derechos como deberes. 2. *Cooperación*: Todos los individuos o grupos de interés al ser miembros deben, pueden y desean aportar al objetivo común. 3. *Participación*: Necesaria para el logro en comunidad de los objetivos propuestos de común acuerdo. Y 4. *Responsabilidad*: Que esta implícita dentro del sistema participativo.

3.3. Orden de la Comunidad Organizacional.

3.3.1. Estructuras Organizacionales.

Mucho se ha trabajado en el componente del orden desde la organización, generalmente motivado por la necesidad de cohesionar a los empleados desde la perspectiva del poder y la subordinación para el logro de los objetivos de la empresa, por lo que se podría afirmar que nuevamente todo el conflicto nace de *la teoría de agencia*, es decir, mas específicamente de la incongruencia de los objetivos del capitalista y los objetivos del empleado -obrero o ejecutivo-, que al ser diferentes llevan al dueño de los recursos a una clara posición de riesgo. Frente a este panorama, se suma otro factor determinante y es el sentimiento del capitalista, sobre que hace un favor al empleado por contratarlo en su empresa, para que esté así, se pueda ganar el pan de cada día. Estos dos argumentos se acuñan como principio para generar un orden dentro de las compañías, que permita que no sea la convicción precisamente la que haga que el trabajador entregue su mano de obra de la manera mas eficiente, puesto que la convicción no cabe en un escenario donde las metas no son por lo menos supraindividuales, generándose la necesidad de imponer un orden a través de mecanismos como los denominados organigramas, estructuras jerárquicas, estructuras organizacionales, en fin, sentados sobre las bases de factores como: la burocracia, la jerarquía, el poder y la subordinación.

No obstante, en los últimos tiempos, los estudiosos de la organización, desde pensamientos humanistas, han empezado a dilucidar las consecuencias de estas estructuras y los conflictos que se generan en la organización a nivel humano gracias a la rigidez de las mismas, tratando de disimular -mas no erradicar- la situación, se han inventado nuevas formas donde además estratégicamente lo que buscan es la mayor eficacia desde el compromiso de los colaboradores.

Es así como nacen iniciativas como el aplanamiento de las rígidas estructuras con exagerados niveles de burocracia que además de todo hacen ineficaz a la organización, para volverlas mas planas en su afán por mostrar *la igualdad* de los seres humanos en la organización y sus esfuerzos por generar espacios de participación en la misma, claro está, desde una mirada netamente estratégica que nunca los deje expuestos a *costos de agencia*⁷², ni rebelión por parte de sus colaboradores. A estas iniciativas se suman otras tantas encaminadas a lo mismo, como por ejemplo: Nombres más amables hacia el empleado -que ya es “colaborador”-, nuevos cargos, participación parcial en las decisiones desde algunos roles, equipos auto-dirigidos, entre otras que se podrían resumir en la denominada *flexibilidad organizativa*⁷³.

Según Karuppan, (2004); Upton, (1995); Wright y Snell, (1998) por ejemplo, la flexibilidad de los recursos humanos es el punto de partida para el logro de la flexibilidad a nivel organizacional, que se convierte en un aspecto muy significativo para la empresa, puesto que según Bhattacharya et al., (2005); Wright y Snell, (1998) puede constituirse en una capacidad que genere una ventaja competitiva sostenible a través de la mejora de la eficacia organizativa.

De esta manera creen haber logrado su cometido, pues han tenido buenos resultados -esto es lo que ellos consideran, y se les agradece- de compromiso, a través de estructuras organizativas flexibles, es decir, organizaciones más planas, con un menor número de niveles jerárquicos, disminución de la autoridad formal y un desarrollo de equipos de trabajo.

Algunos desde esta misma perspectiva, han ido un poco mas lejos, logrando que por ejemplo, desde el grado de formalización de estas organizaciones, se disminuyan las áreas, generando mayor informalidad en las relaciones de subordinación y poder intraorganizacional, que además generan nuevas formas de trabajo, que permiten mejorar las competencias y las habilidades de los subordinados, evitando limitar la capacidad de los mismos con cargos o jerarquías estrictas y generando los muy estratégicos modelos de gestión del conocimiento,

⁷² Los costes de agencia son aquellos que se producen por desviaciones en las que pueden incurrir dos sujetos, el agente y el principal. Estos costes de agencia se basan en la teoría de la agencia, que concibe a la empresa como un conjunto de relaciones de agencia, es decir, un conjunto de contratos por los que una persona (principal) recurre al servicio de otra (agente) para que éste cumpla las funciones que el principal le determine, delegando de esta manera autoridad sobre el agente.

⁷³ La flexibilidad empresarial u organizacional se define como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a la organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva, hace referencia a las habilidades de la organización para responder de forma adecuada y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a los resultados empresariales. Por ello, debe moverse a las organizaciones para que adopten los cambios necesarios, lo cual requiere un recurso humano abierto y dispuesto, teniendo en cuenta que el cambio en las organizaciones está condicionado por el comportamiento de las personas. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1132/#sthash.6tjfnCS3.dpuf>. El día 18 de octubre de 2015.

claro está para que aporte al logro de la organización -o mejor del capitalista-.

Sin embargo, para la perspectiva crítica el panorama es considerado aun mas complejo, puesto que el compromiso, que tanto desea el capitalista, es cada vez mas difícil de lograr a la luz de tres aspectos claves: 1. El reconocimiento de la situación por parte del empleado post-moderno, que actualmente entiende que sus fines no son los mismos de la organización, ni del capitalista y por tanto se presta al juego del sistema entregando su mano de obra a través de una *relación líquida*, como diría Bauman. 2. La pérdida de la dignidad humana en la organización, que implica la instrumentalización del ser humano, que logra su “valor” en el mundo laboral en términos de eficiencia y capacidades, lo que hace que ese trabajador, entregue su mano de obra ante la necesidad que le impone el sistema capitalista de tener un “valor instrumental” para poder lograr el éxito estereotipado que ha logrado calar en sus “sueños” de vida. Y 3. Finalmente, esta la necesidad económica que proviene del sistema capitalista nuevamente, donde el ser humano necesita entregar su mano de obra para subsistir teniendo que prestarse a toda clase de “hipocresías” a fin de no ser despedido de su trabajo que le provee su sustento. Ante esto, no queda otra opción que trabajar, bajo las condiciones que se imponen en el ámbito laboral ortodoxo con sus estructuras jerárquicas, ya sean planas o rígidas verticalmente.

Mientras tanto desde “*la otra opción*”, los teóricos del nuevo pensamiento administrativo, ante las iniciativas que se presentan desde la perspectiva humanista -hasta la mismísima radical-, sobre un trato mas humano en la organización, opinan que, además de ser mas rentable, que es lo que mas les interesa a quienes lo proponen, es lo mas sensato frente al ser humano en la organización y prefieren trabajar el tema como lo hace Cruz desde el concepto de *la inhumanidad*⁷⁴, que se presenta en el ambiente empresarial, como resultado de factores como la subordinación, la autoridad y el poder y que genera unas condiciones de diferencia extrema entre dos de las posiciones de capital en movimiento: los obreros y los ejecutivos, dando lugar a tratos inhumanos en la organización que provienen de lo que Freud (1917), Ignatieff (1999) o Finkelkraut (1998) investigaron partiendo de la teoría del narcisismo de la diferencia menor y que Cruz denota en sus textos como: *la frontera del “ellos” y el “nosotros”*.

Entonces, es preciso retomar en este momento, el tema de objeto del anterior análisis: *la*

⁷⁴ Concepto que abstrae Cruz en su texto “La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones”(2003) para explicar los comportamientos que se comenten con el “otro diferente” en la organización, basandose en la tesis sobre el narcisismo de la diferencia menor de Freud(1917).

estructura organizacional; y que mejor que la siguiente frase para explicar la intrínseca relación de los factores anteriormente expuestos, con este aporte de Cruz en su texto *“La presencia de lo inhumano en la cultura y la organización”* cuando indica que: *“La organización empresarial, por mas plano que sea el diseño de su estructura jerárquica, no consigue diluir en su seno, mediante un simple acto de voluntad táctica, la fragmentación entre el “nosotros” y el “ellos, ni sus efectos sobre el conjunto”* (Cruz, 2003, p.22).

Considerando inútiles los intentos que se hacen desde el humanismo, en tanto que según Cruz basado en la teoría del inconsciente y de la antropología: *“La resistencia al reconocimiento pleno de la humanidad del otro diferente-el subordinado-tienen raíces inconscientes y opera desde el núcleo fuerte de la identidad narcisista amenazada por la diferencia que representa el subordinado”* (Cruz, 2003, p.23).

Por lo que se puede ver como las iniciativas presentadas desde la perspectiva humanista, presentan aun grandes incongruencias entre lo que dicen y lo que realmente ocurre en la organización, al dejar de lado temas psíquicos como *la frontera del ellos y el nosotros*, que según Cruz, sería aquí el problema central, alrededor del cual se presentan los comportamientos inhumanos en la organización, sustentados claramente en la lógica de la autoridad, el poder y la subordinación.

Recalcando Cruz (2002) que:

“El poder y la autoridad... constituyen instrumentos a favor del mantenimiento de la frontera entre el “nosotros” y el “ellos en la organización, medios generalmente utilizados en contra del desvanecimiento de la diferencia... Y por ende, en contra de cualquier “avance” real del humanismo en la organización” (p. 21).

Para resumir, las estructuras organizacionales generan una diferencia entre las personas por su nivel jerárquico, que hacen que se presenten actos inhumanos en la organización sustentados en *la frontera del ellos y el nosotros*, que se fundamenta en el poder, la subordinación y la autoridad, dando lugar a estructuras rígidas donde *la diferencia* se hace mayor o por otra parte a iniciativas donde se disimula *la diferencia* pero realmente sigue existiendo en la psiques el ser humano, soportada en su estructura mental, por la amenaza que le representa el *otro diferente*, a su identidad; y finalmente el lenguaje, que se suma como factor clave, pues a través de este, se logra des-significar al otro ser humano hasta convertirlo en una rata, un perro, o simplemente algo distinto de si, para poder des-humanizarlo. Todo esto porque como explica Cruz (2003):

“En el fondo de toda relación de autoridad, de poder y de subordinación, incluida la

relación propia del trabajo, existe siempre la tentación de lo inhumano, es decir la tentación de negar o recortar simplemente la condición de humanidad del otro que es representado como diferente, por el solo hecho de ser subordinado y representar el otro lado real del interés” (p.36.).

Finalmente acota Cruz (2003) que:

“Para que un empresario o gerente se pueda representar auténticamente al subordinado como parte del “nosotros”, tendrían que desaparecer en la organización, dramáticamente, todos los factores que atraviesan la dinámica humana del “nosotros” y el “ellos”. Esto en teoría podría llegar a ocurrir pero es absolutamente excepcional y puntual y obedecería a razones igualmente puntuales y excepcionales, por fuera de la lógica normal. Pero el asunto es este: ¿Qué hacer para que en la organización empresarial desaparezca la lógica del “nosotros” y del “ellos” de manera efectiva y real y no de manera apenas retórica?” (p.30).

Ese es precisamente el reto en Playa Alegría, pues para contestar esta pregunta, mas allá de querer parecer excepcionales como empresarios, se busca trabajar bajo una lógica fuera de lo normal, que es por lo que a continuación presentamos la propuesta de estructura organizacional –si es que se le puede llamar así- para la empresa objeto de estudio, en la que claramente se busca de manera real y efectiva -no retórica- desaparecer la lógica del “nosotros” y el “ellos” en busca de la re-significación del otro en el ámbito laboral, para re-dignificarlo, pero sobre todo, para reconocerlo como otro igual, aportando al concepto de igualdad de derechos -como pilar fundamental-, sin que constituya una amenaza, todo esto partiendo de la eliminación de conceptos como la autoridad, la subordinación y el poder en la organización.

3.3.2. Orden de la comunidad organizacional Playa Alegría.

Uno de los aspectos fundamentales a trabajar para lograr una organización “alternativa” -mas humana-, es precisamente su estructura organizacional. Si bien, todas las empresas tienen una jerarquía determinada, en los últimos años se ha venido trabajando desde el humanismo para aplanar las burocráticas estructuras clásicas, donde los resultados aun no logran ser tan contundentes como se esperaba.

De esta manera la organización moderna, se enfrenta a dos escenarios complejos, el primero con el *conflicto de agencia*, que ya se evidenció en esta tesis y se puede ver objetivamente en la realidad empresarial, dado que los trabajadores y sus intereses no coinciden

con los del capitalista -cosa que se cree no ocurriría en Playa Alegría por su forma de organización y compensación con beneficios para todos donde convergen los objetivos individuales para el logro de un fin común⁷⁵- y un segundo escenario negativo, que hace de la gestión administrativa moderna una materia cada vez mas compleja, denominada como la *frontera del ellos y el nosotros*, explica la realidad humana organizacional, alrededor de los conflictos que se presentan entre subordinadores y subordinados, mostrando el problema de estructuras jerarquizadas entre dos de las posiciones que se enfrentan al capital en movimiento: obreros y ejecutivos, que si bien, no incluye directamente a los capitalistas, si afecta sustancialmente el desempeño de sus empresas frente a lo que denominan el *clima laboral*⁷⁶ que afectándose directamente la creación de valor económico y social.

Es así, como se vincula la estructura organizacional con el denominado *Sistema Democrático de Elección y Participación* para Playa Alegría, pues se considera que este avance en la cultura de la participación y auto gobierno de las personas en la organización, solo es posible a través del trabajo comunitario, donde cada individuo es responsable -como dice Semler(1989): “*enganchamos adultos y luego los tratamos como adultos*”.(pg. 7).- y por tanto contribuye o no, a los beneficios de la organización, que en el caso específico de Playa Alegría, sería al beneficio común que incluye a todos los stakeholders.

De esta forma se plantea una estructura diferente para Playa Alegría que incluye entre otros aspectos:

1. Una forma particular de lo que se conoce como “organigrama”, con un significado que desde los ancestros se recrea para conmemorar la importancia de la comunidad para el hombre como ser eminentemente social, así mismo la igualdad, libertad y autonomía, promulgada por los derechos fundamentales para todos los seres humanos, en busca de una re-dignificación del ser humano en el contexto organizacional.

⁷⁵ Se cree que no se consolidaría el conflicto de agencia en Playa Alegría, debido a varios factores analizados desde la teoría de agencia frente a la situación que se presenta en la empresa ortodoxa: 1. El fin es comun (principal y agentes), no solo es el del capitalista (principal). 2. “Los agentes” definen sus propios objetivos, metas, logros, y recibe una participación igual sobre las utilidades a las del “principal”. 3. La información es de todos. No es asimétrica 4. Todos actúan como principales, no existen agentes. 5. Todos dependen del trabajo de todos por ser comunidad organizacional con fin común.

⁷⁶ Fourgous e Iturralde (1991), Citados por Alves (2000) en “*Liderazgo y clima organizacional*”, lo definen como: “*conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros*”. A partir de allí Alves (2000) lo describe como: “*el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización. Así, lo que los trabajadores viven y sienten de cara a una determinada implicación (equipo/organización), constituye el clima organizacional*”(p. 124.).

2. Una dinámica de equipos auto-gobernados, que actúan como pequeñas empresas, donde se impulsa nuevamente la libertad y autonomía del sujeto en la empresa, quien define en grupo sus propias metas, sus líderes -elegidos democráticamente y de manera rotativa- y por consiguiente, toman sus propias decisiones para aportar al beneficio propio y de toda la comunidad organizacional. Generando un ambiente laboral mas amable y participativo, donde todos pueden disfrutar de su trabajo por la dimensión social que se le da a la labor de cada individuo diferente a la siempre satanizada con el sello del “sacrificio”.

3. No existe una estructura jerárquica -ni rígida, ni horizontal, ni matricial, ni aplanada-, simplemente no existen jerarquías⁷⁷: “Todos somos iguales”-igualdad de derechos-; no se detenta poder desde ninguna de los roles: “El poder es de la comunidad” es decir, es de todos, en un escenario participativo y democrático donde también la información y el conocimiento es de todos y los resultados benefician y afectan a todos por igual-autonomía de la decisión-; por ende no hay lugar a la subordinación, los líderes -si los hay-, son legitimados y elegidos por su equipo, nadie es jefe de nadie: “Todos somos socios”⁷⁸-libertad-. Generándose así un verdadero sistema democrático que va en equilibrio con las demás políticas de la empresa y los derechos fundamentales del hombre, donde todos son miembros y todos participan activamente, tanto de las decisiones que toman, como de sus consecuencias y por consiguiente de los beneficios.

4. En el orden organizacional, además se pretende ir un poco mas allá incluyendo a todos los grupos de interés, entendiendo que la organización se debe y se inserta en un entorno social, político y económico donde se desarrolla y evoluciona. Los stakeholders no solamente se incluyen dentro de lo que denominamos “comunidad organizacional” si no que además, participan activa o pasivamente de esta y se ven beneficiados o afectados por la misma, están ligados también a través de las políticas, filosofía y esencia de la compañía y reciben en todos los casos beneficios por la generación de valor ya sea económico o social que se le aporta a cada uno. Tratando de evitar así, la concepción de la empresa como un ente solitario y asocial e incorporándola de nuevo a la dinámica económica, social, política, cultural, es decir, poniéndola en medio del entorno donde se opera y enfrentándola a esa realidad de su contexto

⁷⁷ El concepto de adhocracia efectivamente tiene muchas coincidencias con esta forma de organización y/o estructura organizacional, sin embargo en el anexo No. 6.5 se hace un paralelo donde se analizan sus convergencias y diferencias para ampliar un tanto este concepto de “nuevo” orden de comunidad organizacional. La estructura de la empresa compaginaría mejor con el concepto de *isonomía* que entrega Guerreiro (1981), en el cual la empresa tiene una estructura que promueve la igualdad, esta orientada a la realización de los seres humanos, todos los miembros son iguales en terminos de derechos y deberes, se fomenta la auto-realización, es autogratificante, sus actividades corresponden a vocaciones, más que a empleos, y la toma de decisiones es consensual, por ejemplo: empresas comunitarias.

⁷⁸ Ver glosario de orden de la comunidad organizacional playa alegría anexo 6.1.4.

y su responsabilidad frente a estos campos.

5. No se utilizan los tradicionales nombres para los cargos de los funcionarios, pues tampoco existen cargos, por lo cual se trabaja un organigrama desde un lenguaje mas incluyente y dignificante para el ser humano, denominando cada rol desde una perspectiva mas humana y real.

Todo esto, entre otras cosas, porque como indica Ricardo Semler en su texto *“Administración sin Administradores”* (1989) -buen ejemplo para este tema por su empresa SEMCO Brasil-: *“Las pirámides hacen énfasis en el poder, promueven la inseguridad, distorsionan las comunicaciones, le ponen tabas a la interacción, y hacen muy difícil que la gente que planea y la gente que ejecuta se muevan en la misma dirección”* (p.4). Esto hace que todos los seres humanos que aportan o participan en la organización de cualquier manera sean tratados como iguales, autónomos, responsables y libres, buscando eliminar muchas de las formas actuales de des-humanización en este contexto.

Con los anteriores planteamientos, se considera posible un ambiente laboral mas sano y humano y una mayor garantía para la igualdad de derechos, la autonomía de la decisión y la libertad dentro de la compañía, “atenuando”⁷⁹ *la frontera del ellos y el nosotros*, eliminando *el conflicto de agencia* y buscando re-dignificar y humanizar al individuo en la organización.

Por lo anterior se construye y presenta, en los anexos 6.1.3. y 6.1.4. y el esquema No. 3., para este trabajo de investigación para Playa Alegría, un orden organizacional incluyente, participativo, democrático, alternativo, y respetuoso del ser humano que trabaje en pro de la igualdad de derechos (todos participan), la libertad (todos son libres de sus actos), autonomía de la decisión (todos deciden por si mismos), en busca del respeto por la dignidad humana en el campo laboral y en pro de un beneficio común para el bienestar, que rompe con los paradigmas administrativos clásicos y humanistas y aun así, permite tener los resultados económicos y financieros esperados para la generación de valor económico, pero va mas allá con la generación de valor social (desarrollo humano y bienestar económico para todos los grupos de interés) a través de su fin común: *La felicidad*.

⁷⁹ Se coloca el termino “atenuando”, porque indica que si bien es cierto que dentro del contexto organizacional se hace todo para lograr evitar la barrera del “yo” y el “ellos”, desde la eliminacion del poder individual, la erradicacion de jerarquias y la no existencia de subordinacion de acuerdo al orden organizacional; al igual que desde iniciativas como el lenguaje, para de esta manera poder evitar actos de des-humanizacion en la comunidad, se entiende que por las diferencias que implican otros ambitos de la vida de la persona como su cultura, politica, raza, religion y demas elementos de identidad propios de sus marcos referenciales ineludibles se hace imposible eliminar la frontera del “ellos” y el “nosotros” como estructura psiquica que ubica en una posicion al ser humano.

Nadie dice que sea fácil hacerlo de esta manera, sin embargo, se considera que al lograr que cada individuo comprenda cómo sus lógicas de acción influyen en su equipo y finalmente en los logros de la comunidad organizacional de la cual es miembro, se hace mas viable y comprensible el compromiso por el bienestar conjunto y el aporte por el fin común, pues todos se sienten responsables y responderán a sus obligaciones -tal como lo hacen en su vida personal- con una mayor convicción, representada en su sujeción-como ser social y miembro de- a la comunidad organizacional y sus objetivos legítimos y comunes. Todo esto porque creemos, como mejor lo explicaría Ricardo Semler (2007), *“los individuos son responsables de sus actos en todos los aspectos de su vida, sin embargo cuando entran a una organización, mágicamente se convierten en seres sin juicio y responsabilidad que no pueden tomar decisiones por si solos y requieren del control estricto para lograr sus objetivos”*(p.15).

Pero para que esta idea pueda llevarse a cabo, se ha de generar una “nueva” cultura frente al trabajo y la empresa, diferente a la que conocen los trabajadores modernos, que sitúe el bien común como el objetivo único -lo cual es también nuevo para todos los grupos de interés-. Implicando además generar un sistema de gobierno corporativo que a través de la participación motive la creatividad, sin necesidad de jefes, donde cada uno sea dueño de su propio trabajo y donde sólo el éxito general satisfaga realmente a todos. Para lograr lo anterior, el punto de partida en la organización será el que se detalla en el siguiente apartado de este capítulo que corresponde al *lenguaje comunitario* como el vehículo mas contundente para la *re-significación y re-contextualización* del ser humano hacia “nuevas” normas y hacia la legitimación de “nuevos” comportamientos desde la convicción, pero esto por medio de la pedagogía.

3.4. Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano.

Según Martínez (2009), la ética se remite al vocablo "ethos" presentado inicialmente por Aristóteles quien definió "ethos" como: temperamento, carácter, hábito, modo de ser. Contemplando así como su objeto de estudio, la moral. El término moral a su vez, procede del latín "mos", que significa costumbre, en el sentido de conjunto de normas o reglas que son adquiridas a través de los hábitos por el ser humano.

Así mismo como lo afirma Chaui (1998):

“La acción ética está delimitada por las ideas de lo bueno y lo malo, justo e injusto, virtud y vicio, es decir, por valores cuyo contenido puede variar de una sociedad a otra o en la historia de la misma sociedad, pero que proponen siempre una diferencia intrínseca entre conductas, según lo bueno, lo justo y lo virtuoso” (p. 163).

Desde una concepción más moderna entregada por Badiou (1995) citando a Kant: *“La ética concierne, la búsqueda de una buena "manera de ser" o la sabiduría de la acción”*. Así desde la filosofía busca representar el bien. Por lo que comprende el análisis de las acciones individuales medidas bajo una ley universal, lo que Kant explicaría como, la razón practica, donde la ética es un principio según el cual se juzgan las acciones del sujeto ya sea individual o colectivamente.

Desde esta perspectiva, la ética es intrínseca al sujeto humano que esta plenamente dotado de racionalidad, voluntad propia, libertad y responsabilidad, sin embargo, concebirlo carente de estas cualidades, implica inmediatamente considerarlo como una cosa, violentando su dignidad humana. Chaui (1998) explica que, lo primero para definir una conducta ética, es definir el agente ético.

“Un ser racional y consiente que sabe lo que hace, como un ser libre que decide y escoge lo que hace y como un ser responsable que responde por lo que hace, pues sus acciones particulares son las que se pueden definirse como éticas o no, teniendo en cuenta siempre las ideas legítimamente aceptadas que diferencian lo bueno y lo malo en una sociedad” (p. 32).

La anterior consideración da lugar al debate entre la ética por convicción y la ética desde la responsabilidad o normativa, mientras la primera es la que estudia las acciones y las pasiones con miras a la felicidad, y que toma como criterio las relaciones entre la razón y la voluntad en el ejercicio de la libertad como expresión de la naturaleza singular del individuo ético que aspira a la felicidad (Chaui, 1998). La segunda hace referencia a aquellas normas que se deben acogidas por mera responsabilidad, impuestas desde afuera, que por presión social son

acatadas por el sujeto, sin que este así lo crea correcto, es decir, sin tener en cuenta el libre pensamiento y decisión autónoma del sujeto frente a las mismas, por tanto es una ética de los deberes y obligaciones, considerada como normativa. Si bien, como indica Chauí (1998): *“Toda moral es normativa, pues le cabe la tarea de inculcar en los individuos los patrones de conducta, las costumbres y valores de la sociedad en que viven, no toda ética necesita ser normativa”* (p. 33).

Así mismo Carvajal afirma que: *“Una ética por convicción rechaza toda propuesta que tenga que ver con negociaciones o intercambios frente a la dignidad humana”* (Carvajal, 2008, p. 127). Mientras que como lo exponía Chauí (1998), la ética de la responsabilidad cosifica al ser humano, en tanto que lo considera un ser sin libertad, autonomía y responsabilidad, despojándolo de su dignidad humana. Así según la autora:

“La acción ética sólo es virtuosa si es libre y sólo será libre si es autónoma, es decir, si resulta de una decisión interior del propio agente y no proviene de la obediencia a una orden, a un comando o a una presión externa. Como la palabra autonomía lo indica, es autónomo quien es capaz de dictarse a sí mismo las reglas y normas de su acción” (p. 32).

Teniendo en cuenta lo anterior, el sujeto solo estará de acuerdo con los valores, comportamientos, costumbres y prácticas de una sociedad y las podrá legitimar para aceptarlas por convicción, cuando siente que estas han sido instituidas por el mismo, el ha aportado a ellas o piensa en concordancia con las mismas, porque predomina allí su autonomía, su decisión y por tanto sus acciones serán coherentes a las normas, sin necesidad de un ejercicio coercitivo. Allí según Weber (1904) nace la tragedia del sujeto contemporáneo, que está obligado a elegir como actuar entre dos éticas *incommensurables*.

A nivel empresarial, la ética aun, puede parecer un comportamiento lejano (Cohen, 1993; Paine, 1994), pues como explican Baucus y Near, (1991); Clinard, (1998); Staw y Szwejkowski, (1975), los empleados actúan por fuera de la ética en la realización de su trabajo y los directivos incluso indican que la presión de los dueños y las metas, los obligan constantemente a ejercer conductas no éticas. Sin embargo, esto no implica que no se pueda trabajar por el logro de los objetivos bajo una conducta ética en todo momento. Por lo mismo, Von Kimakowitz et al. (2011), afirma que, casi todas las empresas que ponen de primero al ser humano tienen rentabilidades financieras superiores al promedio.

Sin embargo como apunta Cruz (2005):

“En el reino del trabajo, por tanto, aun en el seno de la sociedad moderna, cuyos presupuestos culturales básicos son precisamente los de la Libertad y la Igualdad de todos

los hombres ante la ley, persiste a pesar de ello y de manera casi general, una especie de reconocimiento apenas parcial y recortado de la condición de humanidad del subordinado” (p. 25).

A lo que Carvajal refuerza indicando que: *“Los amigos de la ética de la responsabilidad argumentaran que de otra manera no puede ser porque no hay modo ético de garantizar el compromiso a toda prueba del trabajador con la organización” (Carvajal 2008, p. 127).*

Esto es desafortunadamente lo que ocurre mas frecuentemente en el ámbito organizacional donde el individuo solamente actúa “éticamente” por una obligación legal o normativa, mas no por una decisión autónoma y responsable que parta de su convicción por hacer el bien.

Pues como lo evidencia Lipovsky (1994):

“La ética ha pasado de ser un fin ideal e incondicional a ser un medio para el beneficio económico. Ya no estamos ante un freno o límite a la maximización del beneficio sino ante uno de sus mejores aliados. Esta es una cuestión que arrastra toda propuesta de ética empresarial que se atreva a hablar de la ética como un instrumento de gestión” (p. 249).

Como “herramienta” para “generar” comportamientos “éticos” dentro de las empresas -teniendo en cuenta la complejidad del ser humano al que se “enfrentan” y los resultados de sus lógicas de acción para las empresas, mas sin analizar el tema de la legitimidad de la norma y la convicción real- , se posicionan *los códigos de ética* que generalmente plasman los principios, valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal para incorporarlos en el ámbito organizacional -eludiendo el concepto de comportamiento ético por convicción-.

Tal como lo expresó Cruz (2015) en su entrevista: *“Códigos de ética que son terribles, hoy por hoy, en el mundo hipermoderno, el código laboral no termina de ser suficiente para garantizar la disciplina, el Reglamento Interno de Trabajo, lo prologa y lo particulariza, pero a veces no es suficiente, por tanto llega el código de ética para disciplinar al sujeto moderno, que esta siendo atrapado en estos”.*

Si bien es cierto el planteamiento de Alvira (Citado por Moncada (s.f) en *“La radicalidad del humanismo de Rafael Alvira”*.) cuando propone que: *“La empresa, el trabajo, es el lugar donde el hombre puede humanizarse, se construye en sociedad”*. Y que sin ética por ejemplo: *“No se puede ser un buen dirigente, pero solo con ética no se dirige nada tampoco”*. También es cierto que los códigos de ética no son suficientes para hacer un individuo humanista. Lastimosamente todas esas herramientas lo que generan es una desconfianza sobre la ética pues

la presenta como una obligación para los subordinados y un estorbo para los fines del capitalista o el ejecutivo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, lo que se plantea como el Manifiesto de ética para Playa Alegría, de acuerdo al concepto de la dignidad humana soportada por la autonomía de la decisión, la libertad y la responsabilidad del sujeto, como pilares fundamentales para lo humano organizacional en la compañía e incorporándonos en la lógica de la ética por convicción, es un manifiesto de ética y relacionamiento humano en el que *“La acción solo es ética si realiza la naturaleza racional, libre y responsable del agente y si el agente respeta la racionalidad, la libertad y la responsabilidad de los otros agentes”* (Chauí, 1998, p. 33).

Pero lo que realmente se busca para Playa Alegría, no es una herramienta conductual, si no, que retomando a Chauí (1998), se hará únicamente para generar las condiciones, sin embargo las normas que se presenten en este documento –anexo 6.1.1.- sean realmente legitimadas por cada uno de los grupos de interés e individuos de la comunidad organizacional, a fin de que sea su convicción la que los guíe para el respeto de las mismas -que trabaja por la armonía de la comunidad- y no sea una herramienta instrumental o estratégica, para crear más valor económico.

Por tanto, lo que se espera que ocurra en Playa Alegría, donde se los comportamientos éticos no serán forzados ni impuestos -dado el objetivo común de “ser felices” y la legitimación de la norma por la vía participativa-, es que aquel panorama de la represión laboral desaparezca. De ahí que el actuar éticamente, sea una convicción de todos los que pertenecen a la comunidad organizacional, preparando el camino para una mayor generación de valor social -y por supuesto económico- de la compañía, pero sobre todo como un aporte para la generación de una nueva conciencia colectiva en el ámbito del trabajo y buscando hacer mas feliz a todos sus grupos de interés como fin común de la compañía.

La idea es presentar como anexo No 6.1.1. a este documento investigativo nuestro *Manifiesto de Ética y Relacionamiento Humano*, como guía de las relaciones humanas. Buscando incluir en este, las políticas que benefician a los todos los grupos de interés como son: las compensaciones económicas, la capacitación laboral y el desarrollo personal, el ambiente de trabajo(relacionamiento como seres humanos), el balance trabajo-tiempo libre, el apoyo a la comunidad -sociedad- donde operamos, las alianzas con los proveedores, las contribuciones al Estado, el respeto por el cliente (integridad del producto, prácticas

comerciales, políticas de precios, el marketing y su salud física y mental), la protección del medio ambiente, entre otras. De tal manera que quede allí estipulado lo que debemos creer primero (por convicción) y hacer (acción ética) para que cada individuo que este vinculado de cualquier forma con la organización sea respetado en su dignidad, actué moralmente y a su vez la empresa contribuya realmente al beneficio común.

Se considera que este documento no es estratégico, pues no se presenta como una herramienta de presión para que el ser humano vinculado a la comunidad organizacional actué en contra de su dignidad humana, es decir, no se trata de trabajar desde una *ética de la responsabilidad*⁸⁰, por el contrario se trata de una *ética de convicción*⁸¹, que se entrega como *las reglas del juego*⁸² dentro de un programa de *pedagogización*⁸³ en el contexto laboral, donde todos los sujetos están en real igualdad de condiciones y que se llevará a cabo para generar una nueva conciencia colectiva alrededor de la visión del trabajo en el mundo laboral ortodoxo, buscando que se legitimen las “nuevas” practicas organizacionales, que serán planteadas en los diferentes documentos anexos de esta tesis –Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano, Sistema Democrático de Participación y Elección, Lenguaje Comunitario -, que fueron construidas siempre desde el respeto profundo por la dignidad humana.

⁸⁰ Concepto retomado por Weber en la modernidad (1919) en su texto: “La política como vocación”, a partir de los elementos antiguamente desarrollados por Kant y Hegel sobre la dualidad del ser humano en que se enfrenta a una etica por responsabilidad y otra por conviccion, lo cual no significa que sean necesariamente contradictorias entre si. La primera da cuenta de aquello que se hace por obligacion como ser social que se sujeta a una reglas y normas para su convivencia y aceptacion en sociedad; y la segunda que se refiere a aquellas decisiones que toma el ser humano porque asi lo considera mejor para si mismo, es decir por gusto o deseo hacia ese comportamiento.

⁸¹ Ibid.

⁸² Es como describe Cruz Kronfly (2005) en su presentacion del libro Nuevo Pensamiento Administrativo a las normas, derechos y deberes que deben quedar claros de parte y parte en la relacion de subordinacion para evitar intentos de vulneracion de la dignidad humana en la organización.

⁸³ Explicado desde Bernstein et al. (2000) en su texto *Hacia una sociologia del discurso pedagogico*. Implica un proceso de re contextualizacion por medio del discurso que regula el acceso, la adquisicion y la trasmision de nuevas practicas.

4. CAPITULO 4: “Sistema de Compensación de las Personas Playa Alegría”.

Con el nacimiento del capitalismo y la industria, aparece también una nueva posición para la clase social trabajadora, como lo escribe Coriat (1982) en “El taller y el cronometro”, la nueva fábrica, cambia definitivamente el papel del hombre trabajador en la sociedad capitalista quien pierde su poder basado en el know-how de su oficio, pasando de ser un artesano a ser un obrero subordinado, quien ahora es medido por tiempos y remunerado según decisión del capitalista, que establece el valor del trabajo y por ende paga a través de lo que se hoy se conoce como salario o jornal. Así mismo aparece el cronometro como el gran detractor del oficio del artesano que ahora como obrero se obliga a cumplir los tiempos que impone su empleador. Tal como lo describe Coriat, *el cronometro ha entrado en el taller*, y le ha quitado el control de la operación al artesano, por lo que se convierte en un modo de dominación, impuesta por el capitalista en pro de la eficiencia.

Dado que en esa época histórica, el oficio -del artesano- se impone como obstáculo para la acumulación de capital en las nacientes industrias, el objetivo ahora, es desvirtuarlo, para poder remunerarlo de una manera más básica, a través de un salario o jornal, midiendo los tiempos de operación con indicadores de eficiencia, que promueven la mayor acumulación de capital para el propietario.

De esta forma el sistema capitalista impone sus reglas y el ser humano se convierte en un simple generador de mano de obra que debe recibir un salario en contraprestación, lo que lamentablemente, con el paso del tiempo, la apertura de los mercados, las innovaciones empresariales y la competitividad, cosifica al ser humano en el ámbito laboral, quien ahora es medido por su “valor instrumental” y por ello pagado con un sueldo en proporción a sus habilidades, conocimientos, horas de trabajo, etc.

Así mismo, dentro de su lógica económica, el sistema capitalista, por fuera de la empresa, impone unas “necesidades” sociales, culturales y humanas básicas, que debe suplir toda persona, como parte de su bienestar y el de su familia, por lo que el ser humano se ve obligado a entregar su mano de obra a fin de obtener unos ingresos para subsistir, que dentro de la dinámica económica se convierten nuevamente en los ingresos para las empresas -por consumo de bienes y servicios- que pagan a sus trabajadores salarios y acumulan beneficios.

De esta manera el capitalista que tiene una industria o negocio, contrata empleados para que lleven a cabo funciones específicas y por estas, le remunera; de esta necesidad de retribución por la mano de obra entregada es que nacen las diferentes formas de compensación

que consideradas bajo unas políticas propias para cada empresa, conforman los denominados sistemas de compensación.

Según Dessler (1996), los sistemas de compensación laboral, representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Por otra parte, Sikula (2004) indica que las compensaciones son una relación de intercambio entre las personas y las organización. Así mismo, William & Davis (2008) consideran la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su función.

También existen diferentes tipos de compensación, por ejemplo según Hernández et al. (1991) existen dos tipos de compensaciones laborales: Compensación no financiera, que se inclina por el reconocimiento de un trabajo bien hecho, con generar las condiciones para que el trabajo sea motivante. Y la compensación financiera, que puede ser directa e indirecta; la primera que hace parte de una remuneración fija como por ley son los: Salarios y prestaciones sociales, y las variables que se conocen como los bonos, comisiones, participación en utilidades, etc.

Para Patten (Citado por García & Urdaneta, 2014, p.20) la compensación económica tiene también dos tipos: la directa que incluye claramente el sueldo, según la ley y el contrato laboral pactado y los incentivos que dependen del desempeño y las políticas de la organización. Y la indirecta que corresponde a programas que se conocen actualmente en los departamentos de gestión humana como el bienestar social.

Desde una perspectiva muy funcionalista, Emerson (Citado por García & Urdaneta, 2014, p.20) explica como un sistema de compensación está orientado a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos, lograr mejores resultados para la empresa, motivar los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo, entre otros. De la misma manera Chiavenato (2002) dice que en efecto la compensación laboral es importante debido a que los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación. Mientras Hopenhayn (2001) (Citado por García & Urdaneta, 2014) plantea la compensación económica como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo.

Existen muchos tipos de compensación actualmente en una relación laboral, que van desde los fijos y variables hasta los directos e indirectos, siendo los mas comunes el salario, las prestaciones sociales y las comisiones por ventas hasta aquellos considerados menos usuales y

mas estratégicos, como son las bonificaciones, participación de utilidades, participación en acciones o bonos, propinas, subsidios de todo tipo (alimentación, gasolina, transporte, educación), auxilios médicos, gastos funerarios, becas o auxilios educativos, créditos sin interés, entre otros. Estos últimos -a diferencia de los primeros que son establecidos por ley-, son menos frecuentes y mas usados desde la opción instrumental para “motivar” al ser humano en la organización y en busca de su compromiso con los resultados; todos estos son agrupados de acuerdo a políticas establecidas por cada compañía y dan lugar a lo que se denomina el sistema de compensación -conformado por múltiples formas de compensación adoptadas por una compañía-.

En nuestro caso particular, cabe aclarar que aunque existan muchas formas distintas de compensar la labor del empleado, en el sistema de compensación de las personas de Playa Alegría, comprende únicamente 4 tipos de retribuciones económicas, entre las que se incluyen: los salarios, las bonificaciones, las propinas y la distribución de utilidades. Que serán por tanto las formas de compensación en las que se profundice a continuación, para el desarrollo de este capítulo del trabajo de investigación.

No obstante, el presente capítulo, tendrá mayor profundidad y extensión, sobre el apartado de la distribución de utilidades -dentro de las formas de compensación propuestas-, al considerarse como el tipo de compensación mas relevante para lo humano organizacional en Playa Alegría e “innovador”-por sus políticas-, dada su lógica financiera propia, puesto que genera un mayor impacto en el desarrollo humano sustentable, desde el punto de vista del bienestar económico y la generación de valor social, como aporte al fin individual de cada ser humano vinculado a la organización y al fin común de la comunidad organizacional: *La felicidad*.

Sin embargo antes de profundizar en este -distribución de utilidades- se considera importante hacer una corta ilustración de cada una de las formas de compensación planteadas para el sistema en Playa Alegría, a fin de aclarar de que se trata cada una de estas y como funcionarán dentro de la comunidad organizacional. Así:

4.1. Salario

Como se indicó anteriormente el salario o jornal, es considerada la primer forma de compensación utilizada en la dinámica capitalista, cuando el cronometro entra al taller y el artesano es destronado para convertirse en un obrero a sueldo.

De esta forma en la actualidad, los sueldos y los beneficios para la salud son los componentes de los sistemas de pago tradicionales y son los únicos que deben ser incluidos obligadamente en cualquier sistema de compensación, debido a la obligación legal que adquiere el capitalista al contratar a un obrero o ejecutivo en su compañía.

Según Chiavennato (2002), el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones. Por su parte, Sánchez Barriga (2007), Citado por García & Urdaneta, 2014) indica que aunque el sueldo o salario no es el único interés del trabajador, lamentablemente, constituye una de las más antiguas formas de estimular su cooperación y contribución. Mientras que para Villanueva y González (2005) los salarios son el pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando es contratada por una empresa, y se establece de acuerdo a una estructura, dependiendo de los cargos, el mercado, el desempeño y las competencias.

Se consideran desde el punto de vista económico que existen dos tipos de salarios: el nominal que corresponde a la cantidad de dinero que un trabajador recibe por su trabajo por hora, día, mes, etc., y el salario real que indica que cantidad de bienes y servicios se pueden adquirir con la cantidad de dinero pagada – salario nominal.

Así mismo, teniendo en cuenta que el salario es un precio pagado por el trabajo, generalmente esta determinado por la oferta y demanda de trabajo de una economía determinada, por lo que comúnmente existe un límite inferior que imponen los gobiernos conocido como salario mínimo, para que les sea pagado a un trabajador como cifra mínima de ley.

En el contexto empresarial, los salarios juegan un papel importante porque hacen parte de lo que financieramente se comporta como un costo o gasto operativo o administrativo,

disminuyendo el beneficio del capitalista, al visualizarse de esta manera -en un argot netamente financiero-, la mano de obra es completamente instrumentalizada convirtiendo al ser humano en un medio mas no un fin, sin sumarle a esto que, los intereses de las partes difícilmente convergen en un fin común desde sus diferentes posiciones frente al capital en movimiento.

El siglo XX impone un nuevo ritmo, donde las compañías necesitan fomentar cada vez mas la productividad dada la competencia desmesurada de los mercados, por lo que auscultan con diversas metodologías para lograr la lealtad y el compromiso de todos los trabajadores para lograr que sean mas eficientes. Paradójicamente las empresas tradicionales y la administración clásica, siguen empeñadas en generar modelos de “compromiso” por parte del empleado en pro de la eficiencia y eficacia organizacional, a favor de la acumulación de capital para el empresario y en contra de los intereses del obrero y ejecutivo. Se han quedado en la lógica practica que les impone el sistema donde la globalización, la competencia y el ritmo de crecimiento económico, las obliga a ser más productivas, pero lamentablemente hace poco han reconocido -desde las corrientes humanistas- que esa productividad solo depende de los seres humanos que trabajan allí para lograrla.

Así como lo recalca Galvis (2000):

“Hasta ahora la productividad ha estado por encima de los hombres, aunque paradójicamente sean ellos mismos los que producen. Tal situación tiene que conducir a redefinir el concepto de utilidad rentista en tanto la mezquindad de unos cuantos. Bien se sabe que la maximización de la riqueza no ha significado necesariamente desarrollo humano-social” (p. 14-15).

4.1.1. Salarios en Playa Alegría.

En Playa Alegría, funcionará un tanto diferente, el tema salarial, aunque siempre desde el cumplimiento de la norma legal vigente, pero por sus formas “alternativas” e incluyentes desde lo administrativo y al no existir jerarquías, ni subordinación de ningún tipo dentro del orden organizacional, se define por los socios propietarios, que todas las personas de la organización ostentarán el mismo salario base sin importar su rol, ni su formación académica, establecido por el gobierno nacional del Ecuador (anualmente) para el sector económico o productivo. Esto en pro de respetar el principio de igualdad de derechos en la organización y de desvirtuar el concepto de individualidad que desde el poder, las jerarquías y la subordinación incentivan la frontera del ellos y el nosotros, motivando comportamientos inhumanos en la

organización, que deshumanizan al ser humano, todo esto porque, lo que se desea en la empresa objeto de estudio, es precisamente lo contrario, es decir que trata de re-dignificar al hombre en el ambiente laboral, para que deje de ser un medio y se convierta en un fin en sí mismo.

Así pues, cualquiera de los roles de la comunidad organizacional -asesor, líder o socio-tendrán el mismo salario base que recibirá en conjunto con las siguientes compensaciones económicas según tenga lugar.

4.2. Bonificaciones

Según Hernández et al. (2006) los incentivos constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos, puesto que están basados en el desempeño de cada individuo en la organización y se utilizan frecuentemente como complemento de los salarios. Cabe anotar que las bonificaciones son diferentes a las comisiones, bonos, acciones, pueden ser variables o fijas. En muchas empresas existen diferentes tipos de bonificaciones para sus empleados, cuando ellos realizan algunos tipos de labores especiales que requieren este tipo de bonificación.

Las bonificaciones no constituyen una obligación legal para el empleador, sin embargo dadas las condiciones que impone el mercado laboral y como parte de herramientas funcionalistas para buscar el compromiso del empleado, se han venido generando nuevas iniciativas que presentan formas alternativas de motivación económica dentro de las empresas, que si bien no constituyen base salarial, pertenecen a los sistemas de compensación y operan de forma muy “estratégica”, desde un enfoque conductual de la gestión humana, impulsando no solo la eficiencia y eficacia a toda costa, si no también incentivando la competencia entre los empleados y en muchas ocasiones dando lugar a la des-humanización dentro de la organización.

4.2.1. Bonificaciones en Playa Alegría.

Dada la política de igualdad de salarios para todos los roles de los miembros internos de la comunidad organizacionales, se genera un primer análisis obligado y es el de tener personas que por su grado de especialización o responsabilidad como es el caso de los asesores y los líderes de equipos auto-gobernados, también sentirán como seres humanos la necesidad de ser

reconocidos por sus habilidades, estudios, formación, capacidades y demás, puesto que están acostumbrados a la lógica del “valor instrumental” y su cultura frente al trabajo les implica generalmente unos salarios diferentes -hacia arriba- como soporte adicional para el “compromiso” con la empresa y el “poder” que ostentan frente a los considerados obreros u operarios, que en nuestro caso son un socios mas. Esta primera problemática obliga a pensar nuevamente en formas alternativas que permitan dentro de todo el contexto democrático planteado en el capítulo 3, retribuir “justamente” a estos roles.

Por lo anterior, se define que estos dos roles: líder y asesor, serán retribuidos adicionalmente a su salario base -igual que el de todos los miembros internos- con una “bonificación”, que si bien, no hace parte de su salario, si hace parte de su remuneración. Esta bonificación será determinada por votación unánime de la comunidad organizacional, es decir que, su cuantía será establecida por todos los miembros internos de la organización a través de un proceso democrático y participativo tal como esta definido en el Sistema Democrático de Participación y Elección y por tanto negociada por cada una de las partes -comunidad organizacional y candidato a asesor o líder-. De esta forma se busca que las todas personas sean conscientes del aporte intelectual y operativo de los asesores y lideres para el logro del fin común, y de acuerdo a la legitimidad de su liderazgo -por elección democrática- y la importancia de su aporte a la comunidad organizacional en general, se les retribuya de la manera mas justa.

En este caso, la bonificación de todos los lideres de equipos auto-gobernados será igual para todas las personas que desempeñen este rol, es decir, que lo que se establece por votación es la cuantía de la bonificación del líder de equipo auto-gobernado (como rol) y por tanto cuando una persona es escogida democráticamente como líder de equipo auto-gobernado, tendrá inmediatamente derecho a la bonificación establecida para el rol hasta el momento en que sea rotado del mismo. La bonificación será revisada anualmente para su ajuste a través de un proceso de votación público (miembros internos).

Por su parte los asesores, en su papel pedagógico, tienen mayor especialización y formación en distintos ámbitos del conocimiento, que apoyan procesos organizacionales claves como pueden ser: financiero y contable, producción, administración, logística, etc. Esto hace que inmediatamente de acuerdo a los parámetros actuales del sistema se entienda para ellos una mayor compensación económica, sin embargo, en el caso de Playa Alegría, ellos tendrán el mismo salario base, pero además contarán con una bonificación, que también será establecida anualmente, por todos los miembros internos de la comunidad organizacional, a través de un

proceso democrático, para legitimar en todos, no solamente el liderazgo -pues también son elegidos democráticamente- en su rol, si no también , su bonificación en relación con el aporte a la comunidad organizacional. En este caso, las bonificaciones pueden variar de un asesor a otro según su área de especialización siempre y cuando así lo decidan todos en las urnas, pero siempre serán públicas y podrán contar con estas mientras sean elegidos o re-elegidos en su rol de asesor que también es rotativo.

4.3. Las propinas

La propina es definida por la RAE⁸⁴, como: *“Una recompensa generalmente económica que se otorga como agradecimiento por un buen servicio o por el producto consumido”*.

Generalmente no es un acto obligatorio, por lo que se da por mera voluntad del cliente, sin embargo, existen sectores como el nuestro: la restauración que la ha vuelto casi obligatoria -al cobrarla en la factura-, por lo que es común encontrar actualmente regulación legal sobre este tipo de comportamientos por parte de los establecimientos comerciales.

4.3.1. Propinas en Playa Alegría.

Estas pertenecen a los aportes que amable y voluntariamente los clientes quieran entregar como recompensa de la calidad del servicio o producto recibido, serán recaudadas en cada punto de venta, deben ser administradas por el líder del equipo auto-gobernado que allí labora y serán re-distribuidas mensualmente entre todos sus miembros.

4.4. Participación de Utilidades.

Como se explicó anteriormente en este aparte nos detendremos con mas detalle por ser un elemento diferenciador importante del sistema de compensación en Playa Alegría y que encaja perfectamente con el sistema democrático planteado en el capítulo 3, como aporte clave para el gobierno de las personas y el desarrollo humano sustentable -capítulo 5-, por consiguiente se presenta su argumentación como sigue:

⁸⁴ Sigla de la Real Academia de la Lengua Española. Ver referencia en bibliografía.

El concepto sobre el reparto de utilidades fue por primera vez revisado en el Congreso Internacional de Reparto de Utilidades que tuvo lugar en París en 1889. Por lo que se afirma que repartir las utilidades entre los empleados por voluntad del capitalista, una idea muy antigua, como ejemplo de esto se presenta el primer sistema de reparto de utilidades establecido en Pennsylvania en 1797, en la fábrica de vidrio de Jefferson y Madison que teniendo en cuenta la idea de Albert Gallatin empezó a generar una distribución de sus beneficios económicos. Posteriormente sería J.H. von Thunen, en 1848, es quien desarrollaría la teoría económica a cerca del modelo de distribución de utilidades a los empleados. Asimismo en los Estados Unidos, la iniciativa más importante a cerca de este concepto tuvo lugar cuando Bruce Babbitt y Joseph Biden en 1988 plantearon un sistema de este tipo.

Por lo cual, es fácil encontrar muchos ejemplos de empresas que utilizaron este concepto antes del siglo XX. Como explica Marinakis (1999) abstrayendo el concepto de Perry y Kegley; *“Los sistemas de reparto de utilidades fueron instrumentos de forma voluntaria utilizados en empresas que procuraban establecer buenas relaciones laborales y querían compartir parte de los frutos de su éxito con los trabajadores que las conformaban”* (Perry y Kegley apud A. Marinakis, 1999, p. 72).

Este concepto fue definido por Cynog-Jones (1956) como: *“los arreglos permanentes bajo los cuales los trabajadores reciben regularmente, además de sus sueldos y salarios, una participación en alguna base predeterminada, en sus utilidades generadas. La suma que les corresponde a los trabajadores varía con el nivel de utilidades”*. (p. 72).

Sin embargo algunos países europeos como Francia e Inglaterra empezaron a imponer este incentivo como obligatorio. Así actualmente son muchos los estados que alrededor del mundo incluyendo muchos latinoamericanos, obligan a las empresas que operan en su territorio a destinar parte de sus utilidades para los trabajadores, buscando generar una mayor redistribución de la riqueza y evitar de esta manera, ahondar mas la brecha económica de clases sociales que suscito el capitalismo moderno como una de sus consecuencias mas lamentables.

Según Marinakis (1999), la mayoría de los países latinoamericanos como: Venezuela, Brasil, México, Chile, Y ahora ultimo Ecuador y Perú, entre otros, comienzan a establecer políticas para sus compañías, frente a la participación de las utilidades por parte de los trabajadores, que funcionan como pagos adicionales que se pagan obligatoriamente -por ley-

como derecho de cada empleado sobre el monto de beneficios percibidos en un periodo específico.

Así fue como algunas empresas a lo largo del mundo, se interesaron por generar sistemas de compensación de este tipo de manera voluntaria y en algunas ocasiones meramente “estratégica”, por lo cual han adoptado la practica de la distribución de utilidades como beneficio adicional del empleado.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

Así son muchos los que desde la administración han procurado mostrar la cercana la relación entre la participación en las utilidades y la productividad de la empresa. Por ejemplo: Weitzman y Kruse (1990), hablan de una relación positiva pero aún moderada, otros como Card (1990), son mas escépticos al hablar de que dicha participación sería solo representativa al principio de los programas de repartición de utilidades pero que con el tiempo no tendría un efecto real y repetitivo.

Por lo anterior, se han inventado desde opciones de corte funcionalista en la administración, una serie de mecanismos, que aportan al alcance de los objetivos del capitalista y son presentados al trabajador bajo un lenguaje integrador que supuestamente los convierte en “comunes”; instrumentos que yo catalogaría en “contra de la corriente” como investigadora - ya explicaré el porque, mas adelante-, o mejor como teóricamente se denominaría, incurriendo en los costos que les genera dicho conflicto de agencia. Los problemas de agencia llevan consigo el que, si lo que se pretende es que los administradores actúen en beneficio de los propietarios, es preciso incurrir en lo que se denomina costes de agencia. De esta forma, han probado suerte con métodos como la manipulación psíquica del sujeto-bastante costosos por cierto-, sin embargo, al darse cuenta de los “vacíos” de estos, prefieren incurrir en costos -mas onerosos aun- por controles, auditorias, medición de indicadores, evaluaciones y demás artimañas para “controlar” al trabajador que trabaja en contra de su voluntad pero con mucha necesidad, para alcanzar las metas de otros, puesto que los resultados del trabajo de los

empleados, que aportan claramente a las utilidades, difícilmente son “comunes” y retornan enteramente a las manos de quien en su momento, diseñó las metas, por las que todos se esforzaron. Desconociéndose la contribución que hace el obrero y el ejecutivo a la generación de valor económico de las organizaciones, puesto que no solo es el empresario quien genera valor, si no, todos las personas que integran su empresa.

Que es por lo que Cruz explica en su texto *“Hacia una redefinición del concepto de organización”*, haciendo un análisis a las teorías transicionales de Parker Follet, como:

“Sería interesante preguntarse, igualmente, si así como la organización tiene sus propios objetivo supraindividuales comunes a todos los individuos que la integran, las utilidades también son propiedad supraindividual susceptible de una distribución a la totalidad de esos hombres”. (Cruz, 2000, p. 157).

No obstante el sujeto moderno, reconoce la divergencia de los objetivos individuales y los organizaciones, y aunque es sometido a toda clase de practicas de “compromiso” y “sentido de pertenencia”, su “consentimiento” con ellas, se genera desde otra perspectiva- el mito del progreso del capitalismo fue desvirtuado-, las personas ahora son conscientes de su “papel” en la organización, por lo que entablan vínculos líquidos, como los cataloga Bauman -para expresar en una forma química de la materia, la fluidez y lo abstracto de las mismas haciendo contraposición con lo solido que se hace mas palpable y real a la vista del ser humano- en su descontento y consientes de las pocas posibilidades que pueden tener dentro de estas, necesitados del dinero pero a la misma vez en una búsqueda de realización personal por fuera de los limites de la misma, vínculos superfluos, que imponen lógicas como “ir por lo mío”, donde lo único que importa en su individualidad exasperada es trabajar por un salario para salir corriendo de allí lo mas pronto posible, o “motivarse” con eufemismos del lenguaje que al menos hipócritamente lo mantengan dentro de ella para ganarse el pan de cada día. Por su parte la organización dentro de la misma lógica liquida guiada por la rentabilidad que exige productividad, prolifera formas de contratación precarias e imponen practicas que dejan de lado los intereses de los empleados priorizando los del capitalista, acentuando la deshumanización del trabajador, utilizándolo como un medio o recurso productivo del mismo nivel de una maquina o equipo, que debe funcionar bajo mediciones estrictas para atender las necesidades de un capitalista, que asegura la acumulación de capital, lidiando con las características que le impone el mercado y un trabajador contemporáneo cada vez más “difícil” y menos subordinado, pero más “necesitado” -golpeado por la crisis económica- lo que lo obliga (al

empresario) a re-configurar su estrategia y fortalecerla antes de que se le salga de control (el empleado).

Estos eufemismos y otras muchas metodologías aplicadas para consolidar una fuerza laboral motivada y comprometida con un ambiente de eficiencia y productividad, se han quedado cortas ante las expectativas del sujeto post-moderno y peor aun se han olvidado, como se mencionaba anteriormente, del conflicto de agencia por la divergencia de intereses entre las partes, han preferido asumirlo desde los costos de agencia y lastimosamente se observan apenas experimentales modelos de compensación que desde la practica, buscan generar dinámicas diferentes, como punto de partida esencial para la generación de un compromiso real, en términos económicos donde el empleado se sienta realmente motivado pero mas allá comprometido.

Desde esta perspectiva Cruz (2005), aporta a la administración indicando que:

*“La motivación, el sentido de pertenencia y la lealtad, difícilmente pueden esperarse hoy en día, ingenuamente, solo como resultado de las fórmulas de inducción psíquica, propuestas por la psicología conductista instrumentalizada; tampoco como derivados de simples eufemismos lingüísticos o de la denominada “cultura” organizacional o el simple humanismo retorico, que se contradice en los hechos y niega en la práctica. Contra esta caja de herramientas de uso reiterado pero de relativa eficacia, podría levantarse la hipótesis de la transparencia organizacional y de **la participación porcentual responsable en las utilidades**, según los rendimientos de individuos o de grupos, con los libros abiertos. Esto no es nuevo en el mundo, pero quizá lo sea entre nosotros. Los subordinados, eufemísticamente llamados “colaboradores”, sabrían bien cuál es el juego y lo aceptarían a conciencia. La organización transparente, inmersa en nítidas reglas del juego en términos de deberes y derechos claros y definidos, podría estar en condiciones de generar **dinámicas insospechadas**”.* –(El subrayado corresponde al autor.)– (p.12).

Surgen así enfoques alternativos para las partes, que si bien respetan los intereses de los propietarios y van de la mano con la competitividad, son realmente acordes con el comportamiento socialmente responsable de la organización aportando al bienestar -como pilar fundamental del desarrollo humano-. Siempre desde el precedente de la competitividad como elemento clave para la supervivencia de la organización, pero esta vez, atendiendo los intereses de todas las partes involucradas.

Como explica Rappaport (1998):

“Cuando una empresa crea valor “no solo beneficia a sus accionistas, sino también el valor de todos los derechos de las otras partes involucradas, mientras que, en cambio, todas las partes involucradas se resienten cuando la dirección fracasa en la creación de valor para el accionista. Así pues, la visión lucida del propio interés impone que los accionistas y otras partes involucradas colaboren activamente en una tarea común de creación de valor”” (p. 27).

Así pues, algunas empresas consientes de que la manipulación psíquica del sujeto y los controles impuestos no surten los efectos que quisieran –buscando nadar a favor de la corriente-, empiezan a buscar maneras mas coherentes con el desarrollo económico del empleado y la redistribución de la riqueza, para lograr ese “compromiso” por lo que explora con nuevos estilos de compensación que se salen del esquema del salarial y las bonificaciones –conductuales: estímulo -respuesta-, y buscan una mayor identificación entre los intereses de los directivos, los obreros y los propietarios, como por ejemplo: la posesión de acciones por la dirección y la remuneración vinculada a la rentabilidad del accionista.

Basado en lo anteriormente expuesto, es bastante claro que se requiere tomar medidas de cambio en el ámbito organizacional desde la perspectiva de la compensación económica, la cual aporta al desarrollo humano del empleado, generando además para los países una mayor re-distribución de la riqueza -cosa que no se logró con el capitalismo-, sin embargo, es necesario que esta distribución, no se de únicamente como un acto paternalista donde las personas son “ayudadas” -generalmente por obligación legal de los países-, ni mucho menos como un acto meramente “estratégico” donde nuevamente se deje por fuera de contexto humano y los derechos fundamentales del hombre, si no más bien, desde modelos que generen una participación porcentual sobre las utilidades, donde demás se le permita al trabajador participar realmente -no de forma retórica ni estratégica- de las decisiones empresariales que definen también sus intereses y beneficios individuales, permitiéndoles de una vez por todas ser responsables de sus decisiones, como hombres adultos, libres, autónomos e iguales, -tal como lo promueven los derechos fundamentales-, re-dignificándolo en su trabajo-dejando que pase de ser un medio a ser un fin en si mismo- y posibilitando para Él, dentro de los límites de la organización, panoramas reales de desarrollo humano -que redunde en su bien ser y bien estar-, empezando por su desarrollo económico. Así si los trabajadores que participan en el logro del éxito empresarial, deberían participar también de los resultados, independientemente del cargo

ocupado. Esto desde una perspectiva mas humana -quizá filantrópica para algunos-, pero para nosotros desde una posición de empresario consiente.

Ese *empresario consiente*, que no es otro, que aquel que entendió que sus objetivos no convergen directamente con los de sus empleados, que busca de todas las maneras estudiar y entender el mundo moderno y el sujeto contemporáneo para generar nuevas dinámicas organizacionales, es aquel que espera mas allá de su acumulación de capital, la re-distribución de la riqueza pues comprende que a su vez esta puede generar mayor dinámica económica, ese que entiende la necesidad que tienen los seres humanos y las expectativas por ser dignos, a través de los derechos fundamentales que se promulgaron como para hombre y que en el ámbito organizacional parecen no existir, tener congruencia, ni lugar. Ese que también se esfuerza por cambiar el destino, pues como lo dice Cruz, en *“La presencia de lo inhumano en la cultura y en la organización”*, no solo es el empleado quien tiene planes monótonos y sin sentido para su vida en la lógica económica actual, no solo el se queda en el vacío⁸⁵, es también el empresario el que sufre como parte de un todo, otras consecuencias que el profesor Cruz (2003) plasma de manera contundente cuando indica:

“Por su parte el empresario mimetiza un poco mejor su ansiedad y su sensación e vacío e incerteza, pues al fin y al cabo su empresa como construcción humana es capaz de otorgar sentido a su existencia. En lugar de inmolarse en el fuego sagrado y en el sacrificio de su cuerpo, el empresario moderno se inmola en su empresa y en los sacrificios que demanda con espíritu casi fáustico...El empresario de nuestro tiempo circunscribe su domestica idea de progreso a un proyecto acumulativo de carácter casi personal, capaz de redimirlo en la tierra y otorgarle a la precariedad y vacío de sus días un cierto sentido” (p.40 - 41).

Es aquel que busca incansablemente cambiar ese destino y llenar su vacío.

Dado que el proceso de deshumanización no solo afecta al empleado como lo hemos visto antes, sino también al empleador, es un círculo vicioso. El empleador al convertir al empleado en un instrumento, entra en contradicción, en primer lugar con su esencia de ser humano al no poder generar una relación mas sincera. Fuera de la culpa que le genera esta situación, el empleador al no ceder el poder y el control como regla de este sistema, decide siguiendo los

⁸⁵ Se puede explicar tambien desde Cruz, cuando indica que la ansiedad y frustración suprema al ser humano contemporáneo, al ver que finalmente esa “solución”-mito del progreso- no llega y que la línea horizontal del tiempo no cambia las condiciones para una vida mejor -ni peor-, sumergiéndolo de esta manera en un vacío absoluto, sustentado en la ausencia de sentido a la vida –desde Lipovestky en la Era del Vacío- y las crisis de identidad, que implican que ese sujeto moderno por estar inmerso en esta lógicas que le impone el sistema al final si mira hacia su interior se encuentra totalmente vacío.

marcos que la sociedad le impone, echarse la carga -además de los costos de agencia- que ya vimos, de tomar todas las decisiones mas importantes, de buscar salir adelante por sus propias iniciativas y a su vez responder por el sustento de muchas personas con su empresa, se obliga automáticamente a asumir un papel paternal le pesa mucho, por tanto construye su fortuna, eso si le va bien, a costa de estas dos cadenas la culpa y la carga de asumir responsabilidades por otros, obviamente en contra de su bien ser y bien estar, esta crisis lo deshumaniza también haciéndolo menos feliz es, es decir, quien ultimas nadie sale ganando. Por lo que el empresario consiente es aquel capaz de entregar su poder, de forma confiada y organizada, permitiendo que al dignificar al trabajador y darle un lugar repetitivo dentro de una democracia organizacional real -aunado a una participación porcentual responsable sobre las utilidades-, se generen dinámicas sorprendentes que le permitan para el también un bienestar humano, donde se desprenda de las cargas y culpas que describimos anteriormente y pueda encontrar como diría el profesor Cruz un sentido a su vida. Como empresarios, nosotros denominamos esta “estrategia” -si es que se puede llamar así-, como “Manos Seltas”⁸⁶, la cual nos permitirá como personas, mas que como capitalistas, trabajar por nuestro bien ser y bien estar, dentro de practicas coherentes con nosotros mismos y con los demás.

Pero en otro sentido, es decir, desde una perspectiva mas pragmática, instrumental y consistente al nivel del ritmo que impone el capitalismo moderno, un sistema de reparto de utilidades basado en un sistema participativo como el que se ha planteado en línea anteriores, representa inmediatamente, como lo explica Marinakis (1999) en la revista de la CEPAL, la mejora en la eficiencia de todos los procesos, la reducción de la rotación de los empleados, una disminución inmediata de los costos, la eliminación de los ya conocidos costos de agencia, la estabilidad y el compromiso por parte del empleado, la posibilidad real de delegación total de las funciones operativas y administrativas a través de la participación de los trabajadores en la elaboración e implementación de los cambios necesarios y las estrategias, que finalmente es lo que se requiere en un ambiente de alta competitividad, como lo es el actual mundo de los negocios. Dejando sin lugar, cualquier comentario, que quiera hacer ver este modelo de distribución de utilidades como algo “rosa”.

⁸⁶ Es como los socios de Playa Alegría, denominaron a la posibilidad de tener una empresa democratica que permite que su delegacion sea total-no parcial- y que sea totalmente autonoma, permitiendonos como el bien ser y bien estar personal. Se llama *Manos sueltas* porque no tenemos que controlar nada y no caemos en la logica del poder y el control absoluto, pues no existe conflicto de agencia y generamos dinamicas participativas desde las decisiones hasta sus resultados-que son de todos-, proporcionando esto la posibilidad de estar mas “suelos” de la operación y administración de la compañía. Se podría decir desde una perspectiva “instrumental” que esta “estrategia” -si se puede llamar asi- hace parte de las ventajas competitivas y diferenciales del sistema administrativo de Playa Alegría y “nada a favor de la corriente”.

Así mejor lo expresa Semler:

“Aunque existe un amplio consenso sobre que la participación de utilidades es alguna clase de infección socialista, me parece a mi que pocas herramientas de motivación son más capitalistas” (Semler, 1989, p.7).

En esta misma vía, según investigaciones desarrolladas y como lo comentaba el profesor Cruz en su entrevista, en relación al uso de los incentivos de naturaleza económica dentro de la organización, parece producir resultados bastante satisfactorios, tal como lo plantea Morales (2002) abstrayendo a (Lawler, 1986) cuando dice que la equidad adquiere importancia trascendental en la distribución de los incentivos, pues la contribución de cada uno es valorada y reconocida por la organización. Y generándose efectos directos y positivos sobre el nivel de productividad, la satisfacción, la implicación con el trabajo y el compromiso con la organización. Así como Morales (2002) habla de Etzioni (1975) sobre que las preferencias individuales pueden poner en peligro los resultados del sistema.

Pero lo mas importante a considerar, es lo que puede lograr un sistema de participación en la administración, operación y estrategia ligado a un sistema de compensación por distribución de utilidades, es lo que los socios hemos querido denominar *no nadar en contra de la corriente*, que equivale a decir que, este nuevo sistema es totalmente coherente con las necesidades humanas, es decir, que al contrario de los sistemas conductuales y humanistas de la empresa ortodoxa, que se encargan de manipular psicológicamente al sujeto por la diferencia de los intereses individuales de las distintas posiciones frente al capital en movimiento y que por ello asumen altísimos costos de agencia, donde en la mayoría de casos la delegación total por parte del empresario se hace imposible, pues lo único que se busca es la eficiencia de los seres humanos, con métodos que ya no calan en el imaginario del empleado de la misma manera y por ende colocan en riesgo en todo momento a la organización. Estas “nuevas” formas que permiten *ir a favor la corriente*, que logran al darle participación en todas las decisiones al empleado y por ende sobre las utilidades producto de sus decisiones a través de procesos democráticos, es permitirle verdaderamente al ser humano entre otras muchas cosas: reafirmar su Yo, como añadiría Galvis: *“Permitirle trascender como individualidad”* (Galvis, 2000, p.12); para que sea coherente entre su hacer y su pensar sin olvidarse de su sentir. Generar las condiciones para que su desarrollo económico tenga un verdadero aporte a su desarrollo humano y la realización del sujeto no tenga lugar únicamente por fuera de los límites de la organización, donde el hombre sea un fin en si mismo, donde los derechos fundamentales como

ideales del ser humano se respeten y mas allá se incentiven, donde se está a favor de lo natural, de las expectativas del ser humano y donde la individualidad superada por la democracia logre una colectividad que trabaje mancomunadamente por objetivos comunes, donde se genere un cambio de consciencia colectiva impulsado por una re-significación de los códigos laborales actuales. Es decir, generar un sistema legítimo que por sus reglas implícitas no *nada contra la corriente*, si no mas bien, a favor de ella, a favor del ser humano, a favor de lo que siempre ha debido ser y estar, sustentado en la convicción, no en el miedo, ni en la hipocresía.

4.4.1. Distribución de utilidades en Playa Alegría.

En lo que respecta a Playa Alegría, estaríamos hablando de la repartición de utilidades, que hacen el modelo de negocio completamente incluyente, como lo veíamos hace un rato, no solo desde lo social (participación en decisiones) si no también desde lo económico (repartición de utilidades con todos los grupos de interés).

Esto aprueba nuevamente nuestro vinculo organizacional con los derechos fundamentales como soporte de las “nuevas” formas planteadas, porque el sistema de distribución de utilidades para Playa Alegría -siempre aunado a la participación de las diferentes decisiones administrativas y operativas-, definitivamente es consecuente con la igualdad de derechos, pero además aporta en gran medida a la autonomía del ser humano (desde la participación en las decisiones) y estas dos circunstancias se unen para hacerlo un hombre mas libre y digno, que tiene a su vez la posibilidad real de un mayor bienestar económico.

El profesor Cruz, considera frente a las políticas que se le comentaron muy sucintamente en la entrevista en semiestructurada concedida...” (Ver anexo No. 6.3.), que los empleados siempre aceptan de buena manera los incentivos de políticas mas incluyentes desde la parte económica, es mas indica que “*los compromete*”, “*Siempre las reciben bien*”, es su frase, para indicar su experiencia en este sentido. Y cuando habla de “resultados insospechados” en la cita que se relacionó anteriormente, aclara que los denomina así, puesto que “*es imposible preverlo aquí sentados*”, por lo que nos invita a no trabajar desde ya en lo que denomina la filigrana del modelo financiero de compensación, teniendo en cuenta que la empresa apenas va a comenzar operaciones, si no, más bien, tener claro “el criterio” de hacer una empresa diferente y de esta forma poder ir ajustando en la marcha. También habla desde el

planteamiento de los porcentajes y refiere: “(...) pero yo, aconsejaría que el 50% es demasiado, es decir, si la ley obliga el 15%, uno puede ir hasta el 25%, pero podrá llegar un momento en que ustedes dicen bueno un momentico, esto nos fue muy bien, y les vamos a dar un bono adicional, es decir, no comprometerse de entrada con el 50%, ustedes es una organización que tienen derecho también a una acumulación... Distribuir el 20% es bastante bueno y esta por encima de la ley”. Por lo que propone trabajar la iniciativa no únicamente desde entregar el dinero de la utilidades en efectivo, si no que, plantea la posibilidad de lograr un consenso entre los empleados para invertir ese dinero en prioridades que se tengan a nivel empresarial, según los resultados que se obtengan con las personas que se contraten.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planea una iniciativa para Playa Alegría, sobre la distribución de utilidades, como aspecto principal “alternativo” de las formas de compensación, inspirada inicialmente por la invitación que hace en múltiples líneas de sus libros el profesor Cruz, y que durante la entrevista en profundidad, recalcó, cuando se le pregunto por un sistema de compensación “ideal” para el ser humano en la organización, entregando varias claves para tener en cuenta frente a estas iniciativas que se plantean para la empresa objeto de estudio, como por ejemplo:

1. Que debe el empresario o emprendedor tener unos puntos de partida que le permitan definir que una organización con nuevas políticas mas incluyentes desde las utilidades, indicando que: *“Lo importante es tener como un criterio, en el sentido de que ustedes quieren hacer una empresa que tenga unas características diferentes, incluyentes, en fin, si ese es el criterio, yo creo que en este momento no tiene ningún sentido ponerse a decir se va a hacer esto o lo otro... sobre la marcha...Lo importante es tener un criterio, es decir, vamos a hacer una organización distinta, humanitaria, no se como llamarla, incluyente, alternativa y ustedes van viendo...”*⁸⁷.
2. La transparencia juega un rol fundamental para la aplicación de nuevas políticas de compensación en la organización, en tanto que es transversal y exige que la información sea de público manejo para que todas las personas involucradas sean consientes de la situación de la compañía y puedan aportar desde cada una de sus posiciones. Cuando explica que: *“Un*

⁸⁷ Apartado de la entrevista en profundidad realizada por el autor de este trabajo de investigación y su tutor, al profesor Cruz para el desarrollo del mismo en julio 7 de 2015. (Ver anexo No. 6.3.).

elemento de la legitimidad es la transparencia, hay organizaciones en las cuales en la junta directiva existe un trabajador, incluso tienen acceso al balance...”⁸⁸.

Pero para que esta iniciativa no se quede en el campo crítico y pase a ser un planteamiento propositivo, se requerirán varias condiciones que se han tenido en cuenta para el planteamiento de las formas alternativas de compensación de Playa Alegría, así:

- Se debe entregar el control y generar espacios que mas que participativos -estratégicos- lleguen a ser totalmente democráticos para que su el aporte del empleado se puedan llevar a cabo de verdad.
- Se deben tener metas claras y medibles que los trabajadores entiendan y acepten y que hayan establecido ellos mismos por consenso.
- Se debe proveer constantemente información que de lugar a la retroalimentación de todas las personas.
- Se debe incentivar el trabajo en equipo. Tal como Marinakis (1999) dice que:

“Se debe tener en cuenta que si se toma como referente el resultado de un grupo de trabajo y se quiere potenciar la solidaridad entre los miembros del grupo, se puede preferir realizar pagos iguales a todos los trabajadores del mismo” (p. 71-83).

- Se debe generar un sistema variable, puesto que como también indica Marinakis (1999):

“La característica de los sistemas de participación en las utilidades que mejor encaja en el contexto económico actual es su carácter variable. Los pagos por participación en las ganancias forman parte de la remuneración total de los trabajadores, pero a diferencia de lo que sucede con el salario base u otras bonificaciones que se pagan en forma regular o que dependen de las características individuales, solo se materializan si las ganancias efectivamente se concretan. En caso contrario, sencillamente no se realiza pago alguno por este concepto. Por lo tanto, este componente variable de la remuneración total es un instrumento de ajuste automático de los costos laborales, que puede dar flexibilidad a la empresa ante fluctuaciones en la demanda de su producto y contribuir a evitar despidos innecesarios” (p. 74).

- Desde otra perspectiva Marinakis (1999) nuevamente aparece para aportar que:

“La imperiosa necesidad de dialogo entre las partes y de transparencia en el proceso, que hacen de estos programas un valioso instrumento para establecer políticas de recursos humanos más participativas y relaciones laborales no conflictivas, que concuerden más con la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas” (p. 71 - 83).

Todo esto teniendo en cuenta que como lo define Bohórquez (2007; pp.269-270) un

⁸⁸ Ibid.

programa eficiente de distribución de utilidades, permite múltiples beneficios como son:

- Mayores utilidades para la organización, por el incremento de la eficiencia de los trabajadores y, al mismo tiempo, mayor motivación de los empleados para que sean más competentes.
- Logra involucrar a los empleados en los procesos productivos. Por tanto, consigue que la compañía sea más fuerte, más competitiva, capaz de sobrevivir y prosperar en el futuro y que a la vez, estas ventajas se transmitan en beneficios para todos.
- Tiene la ventaja de hacer ver al trabajador los problemas de la empresa como unidad global, ya que, el que haya, o no, utilidades, no depende de una sola persona, ni de un solo departamento, sino de la coordinación de todos los elementos de la empresa, y aun de circunstancias exteriores, como crisis económicas, etc.
- Genera un mayor valor social permitiendo el desarrollo humano a sus miembros y la redistribución de la riqueza global.

Ya para finalizar, sería un error omitir una característica innovadora fundamental que posee el sistema planteado para Playa Alegría y consiste en la participación de utilidades por parte de todos los grupos de interés de la comunidad organizacional. Si, en esta empresa, todos los miembros internos o externos participan activamente, algunos de las decisiones: miembros internos y aliados (como miembros externos) en algunas ocasiones; pero todos sin excepción tienen derecho a ser retribuidos económicamente, desde cada una de sus posiciones por la organización, es así como se puede ver (en el esquema No.4. y anexo 6.2.1.), que todos los stakeholders participan de las utilidades con un porcentaje asignado para cada grupo. Esto desde la lógica de la empresa de generar valor social además de el económico, como se explicará ver en el capítulo 5 sobre desarrollo humano sustentable para todos.

Finalmente el pensamiento crítico administrativo, y el profesor Cruz, plantea como prioridad de las nuevas relaciones capitalista-empleado, la necesidad de generar dinámicas retributivas incluyentes, como nuevas formas de incentivo económico, dentro de la “transparencia”, formas incluyentes, equilibradas, que dejen su naturaleza hasta ahora retórica, para convertirse en legítimos, alternativos y justos acuerdos financieros, desde cada una de las posiciones de poder frente al capital, evitando dejar a un lado los intereses del empleado -y su realización como ser humano- como siempre ha ocurrido y sigue pasando; y busquen formas de re-distribución de la riqueza que además de aportar a la economía mundial puedan generar dinámicas sorprendentes por sus resultados financieros y den al empleado una justa retribución

por entregar su mano de obra. De esta forma el sistema de compensación de Playa Alegría⁸⁹, basado en los postulados de la investigación del profesor Cruz y muchos otros de sus colegas de la corriente del “nuevo pensamiento administrativo” o “pensamiento critico administrativo”, se diseñó de una manera alternativa que busca recompensar de la mejor manera al ser humano teniendo como eje principal la distribución de utilidades, para aportar al desarrollo humano sustentable de todos las personas vinculadas y de cierta manera al logro del fin común *-la felicidad-* de la comunidad organizacional.

⁸⁹ Para mayor informacion consultar anexos de: Políticas de distribución de utilidades y porcentajes de distribucion de utilidades anexo 6.2.1.

5. CAPITULO 5: “Desarrollo Humano”.

Cuando nos planteamos crear una propuesta para el desarrollo humano de las personas en Playa Alegría, que apoye los objetivos individuales de los grupos de interés y redunde en el bienestar social-económico de las comunidades donde se opere, es decir, de su entorno político, económico y social, nos referimos a generar “nuevas” formas con las que la organización pueda aportar al desarrollo humano sustentable, específicamente desde el bien ser y el bien estar de las personas -individual y colectivamente- que tengan cualquier tipo de vínculo con la comunidad organizacional. Esto quiere decir que, además de creación de valor social -y obviamente económico-, buscamos aportar a la sociedad con lo que se denomina el bien común.

Lo que se busca con este capítulo mas que entregar un nuevo documento para la empresa y su aplicación practica como ocurre en los dos capítulos anteriores, es cerrar el concepto de lo humano organizacional en Playa Alegría, es decir, demostrar como los dos capítulos anteriores: 1. Las formas alternativas para el gobierno de las personas y su relacionamiento como seres humanos en la organización (capítulo 3). Las nuevas formas de compensación para las personas (capítulo 4), aplicados en un contexto organizacional, dan lugar al desarrollo humano sustentable dentro y fuera de la organización, es decir, que aportan a los logros individuales y supra individuales pero además lo hacen extensivo a todos los grupos de interés de la misma y su entorno buscando el bien común. Todo lo anterior soportados en los derechos fundamentales del hombre (capítulo 2) como vector del desarrollo de la tesis que busca re-dignificar al ser humano en el ámbito laboral, puesto que, el bienestar es planteado como uno de ellos-derechos fundamentales- durante la entrevista en profundidad con el profesor Cruz Kronfly.

Lo primero que se hará es explicar de donde y porque trabajamos sobre el concepto de desarrollo humano desde el bien ser y bien estar de las personas, como lo indica la filosofía de Playa Alegría y como esta búsqueda del bien individual al hacer parte de una comunidad organizacional se convierte en un fin común, cobijando a todos los grupos de interés de la comunidad organizacional que es por lo que se dice que aporta al bien común de la sociedad. Finalmente se recrean los diferentes escenarios desde los que se cree que se aporta al desarrollo humano en Playa Alegría demostrando como todas las formas planteadas en los documentos anexos, tienen un fin único y común: el desarrollo humano sustentable para las personas a nivel

individual que se convierta en conciencia colectiva por lo que genera bienestar social general impactando directamente el bien común.

5.1. Desarrollo Humano en Playa Alegría.

Como lo plantea Galvis (2000):

“Lo humano se refiere a la esencia propia de un ser que es persona y que puede constituirse en una tal, en tanto que es hombre. Una de sus particularidades fundamentales es siempre andar en búsqueda permanente de si mismo. Con referencia a su propio ser y mundo todo lo interroga. Sabe que la mejor manera de poseer la totalidad es adueñándose de si y armonizando con la naturaleza, desde su racionalidad, su emotividad y su voluntad” (p. 11).

Así las cosas, en busca de generar una empresa “alternativa” desde lo humano organizacional, lo primero que los dos socios desarrollaron fue la filosofía organizacional, entendiendo el acto de filosofar como intrínseco a nuestra condición -humana- y como esta ciencia estudia de forma racional el sentido de la existencia -humana-, tanto en forma individual como en forma colectiva. Al remitirse a “Nuestra Filosofía” (ver anexo No. 6.1.1) - que sería valido aclarar, no hace parte de ningún aparato ideológico de *manipulación psíquica*, puesto que esta no *nada contra la corriente*, basando sus postulados únicamente en la comprensión del ser humano-, el primer principio que se construyó dice explícitamente: *“Creemos que lo mas importante es el ser humano, por lo tanto nuestros esfuerzos están enfocados al bien ser y bien estar de todas las personas que se relacionan con la empresa”*; esto coloca de inmediato a la organización, en una dimensión social y frente al compromiso de generar dichas condiciones para todos los grupos de interés vinculados, claro está, no desde una posición de “entregar” bienestar porque esto sería un eufemismo mas, de lo que se habla aquí es de “generar unidos” un ambiente laboral que permita a todos y cada una de las personas vinculadas a la comunidad organizacional desarrollarse verdaderamente como seres humanos - reivindicando la condición humana en el ámbito laboral- y de esta manera aportar al bien ser y bien estar individual, generando seguidamente y en conjunto una “nueva” conciencia colectiva, que aporte al bien común⁹⁰.

⁹⁰ El bien común es un concepto que en general puede ser entendido como aquello de lo que se benefician todos los ciudadanos o como los sistemas sociales, instituciones y medios socio económicos de los cuales todos dependemos que funcionen de manera que beneficien a toda la gente. La primera definición se deriva de la definición de “bienes comunes” que ofrece la RAE. La segunda es ofrecida por Manuel Velasquez, Claire Andre, Thomas Shanks, S.J., y Michael J. Meyer en The Common Good.

De esta manera se coincide con Galvis (2000) cuando escribe:

“Por lo tanto, se ha de entender que requerir de nuevas imágenes de la organización es necesitar una nueva imagen del hombre. Uno tal que su hacer sea coherente con su pensar, sin olvidarse de las razones de su sentir. Donde conocer sea sinónimo de vivir, donde progreso científico-tecnológico se corresponda con el desarrollo humano-social” (p.13).

Carvajal también aporta a esta perspectiva en tanto que plantea la necesidad de: *“...observar la empresa como un campo más donde hace presencia el combate por las ideas, las grandes transformaciones de la historia occidental y los cambios que se producen en el tejido social y en la experiencia vital de las personas”* (Carvajal, 2002, p. 25).

Entendiendo así la organización como el camino del ser humano para lograr su humanización, se considera que por ser un ente social, son precisamente las personas que la conforman, quienes a su vez la construyen, desde sus diferentes posiciones frente al capital, es decir que, desde esta perspectiva se saca al ser humano del papel de víctima para que este cree y re-crea su propio destino, obviamente desde unas condiciones básicas dadas y planteadas desde los derechos fundamentales, para aquellos que quieren construir su vida de cara a el bien común -fin común-, puesto que como dice Monroy (2000):

“El ser humano nunca está completamente formado y menos aun en nuestras sociedades fragmentadas, estereotipadas e infantiles, de modo tal que, cualesquiera que sea la organización a la que él se integre, responsabilidad de ella es contribuir a su desarrollo pleno, creando las circunstancias convenientes y necesarias para ello. Lo anterior puede trabajar a nivel individual o colectivo puesto que cuando una organización...actúa sobre el individuo, afecta a través de él a su entorno...” (p. 212).

En este sentido, es importante aclarar desde ya, que el primer principio filosófico de Playa Alegría, nunca habla de promesas, más bien coloca a cada uno de los individuos, en el papel de ser responsables-como seres humanos adultos-, desde unas condiciones dadas, para generar desde la lógica del trabajo, su propio desarrollo humano que redunde en el bien común. Esto porque como dejó muy claro el profesor Cruz en su entrevista-anexo 6.3.-, el desarrollo humano, es un concepto bastante subjetivo y por ende para cada persona se define de una manera concreta y distinta.

Si se revisa el principio filosófico construido para Playa Alegría, se puede ver claramente como está formado por dos constructos que conforman el desarrollo humano -desde una concepción muy aristotélica⁹¹ - : *el bien-ser y el bien-estar*. Entendiendo el bienestar como el

imaginario donde las aspiraciones económicas tienen su ideal, muy en contexto con lo que expone Carvajal sobre que estas: *“Hacen parte de las aspiraciones por una vida más cómoda y segura desde el punto de vista de las satisfacciones materiales que reportan...”* (Carvajal, 2002, p.17.).

Mirado desde esta primer óptica: el bienestar -económico-, como primer constructo para el desarrollo humano en Playa Alegría, podría remitirnos a Carvajal (2002) cuando explica como:

“Debemos a Jhon Locke la idea de vincular la responsabilidad del individuo consigo mismo, la propiedad y el trabajo, pues siendo el individuo propietario de los bienes adquiridos por medio del trabajo esta en condición de hacerse responsable de su propio bienestar. En este orden de ideas la empresa de negocios es de importancia vital para el individuo, pues allí encuentra la oportunidad para hacer uso productivo en beneficio propio (y también ajeno) de su capacidad laboral” (p. 17).

Basándose en el planteamiento de John Locke desde el texto de Carvajal, se entiende que los individuos en Playa Alegría tendrán bienestar -de tipo económico- en tanto que son propietarios de los bienes que obtienen gracias a su trabajo. Es decir que: *“Por lo tanto, su bienestar depende del empeño que ponga el individuo para obtener el mayor provecho de su capacidad de trabajo”* (Carvajal 2002, p. 40). Y en este caso específico por las condiciones ya planteadas en los anteriores capítulos-como el sistema de compensación del capítulo 4 -, se evidencia, como no se trata de una herramienta mas, si no, de unas políticas coherentes encaminadas a lograr verdaderamente en comunidad un fin, que permite que cada ser humano en su dimensión individual, al ser responsable, adulto, libre, autónomo e igual, logre su bienestar-económico-.

Sin embargo, el desarrollo no se reduce a un simple crecimiento económico, pues para ser autentico, debe ser integral, es decir que, debe promover a todos los hombres y a todo el hombre, como lo explicó en su momento el Papa Pablo VI (1967). Lo cual va en completa concordancia con lo que desde un planteamiento mas moderno aporta Sen (2000) sobre el desarrollo humano, destronando el PIB como su principal indicador, sustituyendo la concepción de un desarrollo basado en los bienes de consumo, por un desarrollo basado en las

⁹¹ Los socios de Playa Alegría, al ser el desarrollo humano un concepto tan complejo y abstracto ademas de subjetivo, según recomendación del profesor Cruz, lo que hicieron fue una construcción de lo que se consideraba para Playa Alegría como *desarrollo humano* y de cómo se podía lograr este desde la organización, basandose en estudiosos del tema con los cuales se encuentra mayor afinidad de conceptos como Aristoteles(felicidad), Sen(desarrollo humano), Argandoña(bien comun), de esta manera se determinó que el bienestar wse trabajaría desde el concepto material -económico- y que se incluiría el concepto de bien ser- acorde con las necesidades de tipo sentimental, moral y psicologico- y que estos dos constructos del individuo eran los que realmente aunados podrían plasmar el tan anhelado desarrollo humano dentro y fuera de los limites de la organización para aportar al fin comun: *La felicidad*.

personas a través de la ampliación de sus “capacidades”⁹². Desde la perspectiva de lo humano, sería imposible dejar por fuera esta concepción, por lo que se convierte en el segundo constructo, que en conjunto con el bienestar -económico- dará lugar al desarrollo humano- según la definición del mismo en Playa Alegría-.

Se trata de concepto de *bien-ser*, que también es bienestar, pero comprende aspiraciones diferentes a las económicas y que busca que la comunidad organizacional⁹³, como mejor lo diría Carvajal, también satisfaga “*Las demandas de orden moral en cuanto permiten al asalariado tener de si una apreciación moralmente orgullosa*” (Carvajal, 2002, p. 49).

Este “nuevo” concepto: *bien-ser*, nace además de la necesidad de ver el ser humano como algo digno *per se*, que no solamente es medio, si no fin en si mismo, es decir que, no solamente se presta a unas lógicas económicas impuestas por el capitalismo, para el logro del bienestar -económico-, si no que, es mas complejo y en su integralidad requiere y define otras aspiraciones que son las que lo hacen humano, las que lo hacen fin en si, coincidiendo con el cuestionamiento que hace Sen (Citado por Kliksberg (1998) p.158.) sobre que:

“Es extraordinario que la economía haya evolucionado por una vía que caracteriza la motivación humana de un modo tan estrecho. Es extraordinario porque se supone que la economía esta preocupada por la gente real. Es difícil creer que esa gente esté completamente no afectada por el tipo de examinación que plantea la pregunta socrática «cómo debería uno vivir»”, (p. 158).

Ese “como debería uno vivir”, es lo que busca Playa Alegría con sus políticas humanas, que se responda cada ser humano vinculado, en su individualidad, para que esto aunado con la condiciones que generan las políticas, filosofía y esencia de la comunidad organizacional, den paso a una proyección y realización de la vida personal dentro de los limites organizacionales y no por fuera de ellos -como ocurre generalmente-, porque como dice Alvira, “*La empresa, el trabajo, es el lugar donde el hombre puede humanizarse y se construye en sociedad*” (Alvira, 1995, p. 8). Así no se liga únicamente el bienestar -económico- a la empresa donde se entrega la mano de obra -desde una percepción de medio- si no que se logra generar -desde una percepción de fin en si mismo- que la persona busque su realización individual, es decir su *bien*

⁹² Sen para trabajar su concepto de bienestar, habla de Funcionamientos-cosas que la persona consigue ser o hacer- y Capacidades- las diferentes combinaciones de funcionamientos que puede tener una misma persona-. Estas ultimas como aquellas que posibilitan el desarrollo humano de una persona y que en el caso de Playa Alegria harian parte indispensable del bien ser y del bienestar-economico-.

⁹³ Es importante aclarar que cuando hablamos de comunidad organizacional nos referimos a que estos conceptos llevan su carga individual por obvias razones –son de cada individuo- pero solo pueden ser trabajados desde una vision colectiva, mas aun, cuando estamos hablando de una comunidad organizacional, un ente social, donde todos hace parte de, la conforman, por tanto todos somos organización, pues esta no existe por si sola como ente ajeno y externo a las personas que allí interactuan.

ser, pues como explicaba Cruz (2015) en su entrevista: *“Es que el humanizar no se trata solo de tratarlo bien, si no también de darle sus gustos”*.

Todo lo anterior porque como lo indica Galvis (2000):

“Es entonces la organización un ámbito donde los hombres asumen y dan sentido a su existencia desarrollando su proyecto de vida. La acción de trabajar, lo laboral, repercute radicalmente en la totalidad del ser humano, de ahí que necesariamente el trabajar se relacione con la dignificación del individuo, lo engrandece puesto que el allí canaliza todas sus potencialidades, construyendo y obrando con otros de manera común en pro de lo que le es inherente a todos: lo humano” (p. 14).

Que finalmente es lo mismo que Aktouf (1998), explica desde la misma perspectiva cuando indica como la administración requiere un cambio que debe empezar por eliminar las condiciones que convierten el trabajo en algo “inalienable”, y expresa de la siguiente manera:

“Se debe hacer una reapropiación del trabajo en todos los niveles de la empresa donde haya similitud de deberes y derechos para que el objeto-herramienta (el empleado pasivo, silencioso y obediente) dé paso al sujeto-actor activo, con iniciativa, creatividad y polivalencia, factores que conjugados con sus valores humanos le devuelvan la razón de ser de su existencia” (p. 590 - 593).

Puesto que: *“No es posible aceptar que la organización elimine la parte creativa, lúdica, el imaginario el sentido de la existencia de los hombres que a ella la conforman”*. (Galvis, 2000, p. 15).

Es decir que si la organización brinda estos espacios y circunstancias de los que hablan Aktouf (1998), Cruz (2015), Galvis (2000), Carvajal (2002) y Sen (2000), que además son claves para que el ser humano no solamente pueda destinar su vida a sus expectativas de éxito económico estereotipado como el bienestar -económico-, que solo lo llevan al camino del “vacío” existencial, donde no existe la pregunta por el ser y donde la organización desdignifica la persona, en lugar de humanizarla, se podrá incorporar el bien ser como un elemento contundente en la realización de los seres humanos aportando a su desarrollo humano real que según nos explica Sen, abarca muchas otras latitudes que no deben ser olvidadas en el ámbito laboral, pues para el premio nobel de economía, el verdadero desarrollo se basa en la construcción de libertades reales que pueden disfrutar los individuos. Es la eliminación de las privaciones de todo tipo; que de una u otra forma es lo que busca Playa Alegría con su Sistema Democrático de Participación y Elección, basado en derechos fundamentales como la libertad, igualdad, autonomía, bienestar y dignidad humana. Todo esto porque creemos al igual que Galvis que: *“La organización se debe alimentar la esperanza de los hombres, pues existe una*

gran incertidumbre sobre el futuro". (Galvis, 2000, p.9).

No obstante hasta aquí se ha trabajado bajo la concepción que pueda tener individualmente cada ser humano para su desarrollo humano pero dice Alvira (1995), que:

"Un ser que es, en la misma medida, individuo y relación; esencialmente individuo y esencialmente relación. Quien quiera vivir sin preocuparse de la sociedad, atento solo a su bienestar, acaba destruyéndola, ya que lo relacional en la persona es esencial (no accidental)" (p. 41).

Y apoya Galvis indicando que: *"La organización es el espacio de encuentro entre los hombres. Ella solo se engrandece en tanto la capacidad y tenacidad de los individuos que la crean, la estructuran y la conforman"*. (Galvis, 2000, p. 12). De esta manera no existe la posibilidad de generar un desarrollo humano desde la organización para cada ser humano, si este solo piensa en su individualidad y tampoco existiría sin la unión de aportes de cada individualidad que así lo permite. Porque la sociedad completa lo que el individuo por si solo no puede alcanzar y el bien común crea las condiciones para que el individuo alcance sus propios fines-personales- permitiendo así su desarrollo humano.

Al hablar de sociedad, la connotación de bien ser y bien estar integra a todos los denominados stakeholders, puesto que como explica Argandoña: *"Lo social se deriva del compromiso asumido ante la sociedad por la empresa y todos los que colaboran con ella, y del deber de dar cuenta de dichas responsabilidades ante los stakeholders"*. (Argandoña 2006, p. 15- 16). De esta manera, ese bien estar -económico- y el bien ser que aportan al desarrollo humano pasa de un plano individual a un plano colectivo donde lo que se busca es el bien común. Ese bien común, que en Playa Alegría desde una concepción muy aristotélica hemos definido como *La felicidad*⁹⁴ -y denominado el fin común de toda la comunidad organizacional-. Es ese bien común, que genera las condiciones para que cada ser humano

⁹⁴ La felicidad en Playa Alegría, se convierte en el fin común que los congrega como comunidad organizacional y como individuos. Hablamos de una concepción Aristotélica porque se define el fin último como *la felicidad*, pero además porque se liga el bienestar a los bienes: externos, del cuerpo y del alma, que según Aristóteles en *"La política"* (1323) son los que hacen "dichoso" a un individuo. Aristóteles, además de indicar que todos estos bienes son diferentes entre sí, también afirma que la suma entre ellos para cada persona no genera el mismo bienestar, jerarquizando los bienes e indicando además que solo la actividad conforme a la razón, puede conducir al verdadero bienestar humano, que define como eudemonia. Se abstrae así el aporte de Aristóteles para construir el concepto de bien común-fin común- desde la felicidad del ser humano en Playa Alegría, por varias razones, entre ellas: 1. Se considera que la felicidad requiere para cada ser humano miembro de la comunidad, una actividad, es decir que, hay una búsqueda voluntaria de cada individuo en la organización por ese bien común-fin común- que es a lo que Aristóteles se refiere cuando indica que: el ocio no puede ser feliz, es decir que ser feliz implica una acción –virtuosa- que debe realizar el ser humano. 2. Se comprende desde Playa Alegría que la Felicidad no es un bien entre otros bienes: bienestar –económico-, bien ser, o desarrollo humano; puesto que ella es un bien superior que requiere del conjunto de dichos bienes, siguiendo al filósofo cuando indica que "ella es aun mas deseable que todos los bienes y no esta incluida en la enumeración de estos". 3. Se cree que la felicidad esta por encima de los bienes ya nombrados y se considera que el ser humano solo es feliz en medida que se desarrolla como tal, en todo sentido, favoreciendo así, la realización de su persona, por ende como diría Aristóteles, es lo mejor, lo mas bello y lo mas deleitoso.

pueda lograr a su vez su bien individual.

Retomando los capítulos 2 y 3 de la tesis, en Playa Alegría existen muchas políticas en las cuales los stakeholders desde su participación con la comunidad organizacional cobran gran relevancia para el bien común, por ejemplo, dentro de nuestro gobierno de las personas (cap.2.), los grupos de interés se incluyen dentro del Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano donde cada uno tiene derechos y deberes, en el Sistema Democrático de Participación y Elección, se tienen en cuenta en varios de los programas a diferentes grupos de interés que incluso en algunas ocasiones son convocados para votaciones, si se revisa el *orden de la comunidad organizacional*, es posiblemente donde se puede ver mas claramente la importancia que se entrega a cada uno de los stakeholders pues cada uno ocupa un lugar especial dentro del mismo, incluyéndolos dentro del contexto organizacional y dándoles un lugar real en la comunidad. Así mismo en el capítulo 4: Sistema de compensación, los grupos de interés tienen participación real sobre las utilidades de la comunidad organizacional, lo que demuestra nuestra preocupación por ver la empresa dentro de un contexto social al que claramente aporta, pero del cual también requiere como su entorno.

*La teoría de los stakeholders*⁹⁵, que incluye los grupos de interés en la organización, es claramente funcionalista, puesto que busca estratégicamente el compromiso de las partes con el fin de la organización, para alcanzarlo, sin embargo en nuestro caso particular y como ya se ha mencionado antes, lo que buscamos es tomar lo mejor de cada herramienta que nos entrega la opción instrumental aplicada, para hacer un planteamiento pragmático que desde la lógica critica nos permita encontrar su lado mas humano para desarrollarlo, es decir, que si bien la teoría de los stakeholders sirve de apoyo para explicar como Playa Alegría genera bien común para todos, y el porque se incluyen todos sus grupos de interés en las políticas planteadas para lo humano organizacional, no implica las lógicas instrumentales-estratégicas que esta propone como el motivo para tenerla en cuenta. En el caso de la empresa objeto de estudio, dicha teoría no tiene una connotación meramente estratégica, si no que, busca mostrar como una lógica mas humana para la organización, la inserta en un contexto social-cultural del cual nunca debe dejar de hacer parte la organización y por tanto entender que somos el todo y la parte⁹⁶ y viceversa, por ende nos complementamos y debemos buscar el equilibrio desde todo punto de

⁹⁵ El termino fue utilizado por primera vez en 1962 en el Stanford Research Institute en un memorando interno, para referirse a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir (Freeman y Reed, 1983; Freeman, 1984). Esta teoría plantea la necesidad estratégica de contribuir e integrar a los resultados de la compañía los diferentes actores de su entorno.

⁹⁶ Muy en la línea del pensamiento de Morin (1999) en donde la parte está en el todo y el todo está en la parte.

vista en el dar y el recibir frente al sistema en que estamos inmersos. Pues como indica Rodríguez Fernández: *“Cada grupo de partícipes o partes interesadas merece consideración por lo que en sí mismo representa, no sólo por su capacidad para ser un medio útil a algún otro grupo”* (Rodríguez Fernández, 2008, p. 92). Es decir, que para nosotros, los intereses de cada stakeholder son legítimos y tienen un valor intrínseco; por lo cual cada grupo merece ser tratado como un fin en sí mismo, no como un simple medio para alcanzar algún fin.

De esta manera el stakeholder deja de ser un afectado por los intereses y se convierte en un integrante mas en la búsqueda de ese fin común, que a su vez favorece a todos en su individualidad. Lo cual explica como identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales, es el camino para generar bien común para la sociedad. Y ese bien común es mayor cuando las organizaciones trabajan en colaboración con los individuos y grupos con los cuales presentan una relación recíproca que cuando actúan solas.

En consecuencia, esta nueva lógica distributiva, exige de los propietarios de la empresa limitar su propio interés, siendo más justos y buscando retribuir y respetar los intereses de los otros grupos. Y eso es lo que precisamente prefiere Playa Alegría, porque se cree, que el hacerlo de esta forma, entendiendo la relación mutua entre la sociedad y la organización, genera una mayor satisfacción y resultados que al ser de todos aportan a lo que se denomina el bien común y que directamente influye también en el bien individual. De esta manera cuando una empresa tiene en cuenta a sus grupos de interés y posibilita una relación de mutuo beneficio, lo que permite es que se de el bien común, el cual a su vez es imposible de lograr de no ser por la sociedad. Que es en parte por lo que desde Argandoña, Rivera & Malaver (2011), indican sobre el bien común que: *“Debido a que procede de la sociabilidad humana, toda relación social llevará consigo una dimensión de bien común”* (Argandoña, citado por Rivera & Malaver, 2011, p. 11).

Coincidiéndose nuevamente con Galvis (2000) frente a que:

“La organización empresarial es un hecho desde y para lo humano, una de sus características vitales es el aspecto formativo que posee, pues ella, dentro del clima, que también se ha denominado organizacional, crea y realiza valores, nuevas visiones de la vida y del mundo, contribuyendo al bienestar social” (p. 14).

Finalmente se dice que Playa Alegría permite a los seres humanos -vinculados desde cualquier grupo de interés- el desarrollo humano soportado en el bien estar y en el bien ser,

para el alcance del bien común: la felicidad, porque las lógicas y dinámicas sociales que se generan en la comunidad en pro del fin común posibilitan, incentivan y generan los espacios, las condiciones, las circunstancias, las políticas necesarias para que cada individuo logre no solamente el bienestar económico, si no también el bien ser⁹⁷, de las siguientes maneras:

1. Lo primero que indica, en la entrevista en profundidad el profesor Cruz, al plantearse la pregunta por el desarrollo humano, es que el hombre se humaniza a través del lenguaje y la norma, por lo que Playa Alegría propone tres grandes iniciativas de humanización en el campo laboral donde ya se ha planteado que se ha des-humanizado al hombre y corresponden a los desarrollados y expuestos anteriormente: Lenguaje Comunitario, Manifiesto de Ética y Relacionamento y Sistema Democrático de Participación y Elección, así desde el lenguaje y la norma, se busca generar unas nuevas condiciones que permitan la humanización del hombre en el ámbito laboral como punto de partida para que ese ser humano pueda realmente desarrollarse como tal.
2. Se gesta una nueva conciencia colectiva alrededor del concepto del trabajo y el ámbito laboral, posibilitando la re-dignificación del ser humano en este contexto, y entregándole nuevas significaciones del mismo, para que la cultura a nivel de lo laboral cambie la simbología en el ser humano, buscando que este se vea a si mismo no como un medio si no como un fin en si mismo, y de esta manera los hombres logren la humanización dentro de los límites de la organización, que le permitan desarrollarse como ser humano.
3. Entrega condiciones de libertad para todos los seres humanos, permitiendo que el derecho fundamental promulgado este presente en la vida de seres humanos adultos y responsables que se vinculan a la organización. Además de eliminar cualquier tipo de limitaciones que según Sen evitaría su desarrollo humano real.
4. Lo coloca en condiciones de igualdad con todos los demás miembros de la comunidad, eliminando cualquier rasgo de subordinación y jerarquía que pueda generar cualquier tipo de deshumanización a nivel laboral, posibilitando su desarrollo humano. Permitiéndose que en términos reales todos los seres humanos se vean como iguales dentro de la comunidad

⁹⁷ El bien ser, es un constructo un tanto mas complejo que agrupa muchos conceptos que para cada individuo son diferentes, en ese sentido será necesario explicar mas detalladamente como se trabajara en este en las lineas que siguen y explicar detenidamente como las políticas que se plantearon para Playa Alegría influyen directa o indirectamente en este concepto.

organizacional a través de su derecho democrático (1 voto igual 1 persona, sin importar su rol) frente a todas las decisiones de la organización y sustentándose en el orden organizacional donde cada persona tiene un lugar pero no existe ni dependencia, ni burocracia. Nuestro sistema democrático está basado en el respeto de la opinión de los demás, la confianza en el otro y el derecho de participación de todos, como seres humano iguales.

5. Les entrega de nuevo la autonomía, para la toma de todas sus decisiones en la comunidad organizacional, de manera que a participación y la democracia son pilares fundamentales con medios explícitos que los defienden e incentivan, como el Sistema Democrático de Elección y Participación, con sus políticas de “Soy mi equipo y mi equipo soy yo” y “El comité me representa”, donde se entrega la posibilidad a cualquier ser humano en la comunidad, desde su perspectiva libre, adulta, responsable e igualitaria, de determinar que desea hacer con su destino –individualmente- y así mismo respecto al bien común sobre como quiere aportar desde su trabajo en equipos auto-gobernados, reafirmando su Yo individual y por ende aportando a su desarrollo humano.

6. Le impulsa su bienestar económico de acuerdo con el sistema de compensación planteado donde existe la relación mutua entre bien individual y bien común a través de las distribución de utilidades por las que todos trabajan en equipos auto-gobernados y son igualmente recompensados individualmente, pudiendo apreciarse de esta manera como el bien común y el bien individual en este caso están intrínsecamente ligados a los resultados financieros de la comunidad organizacional, lo cual aporta directamente al constructo de bien estar para complementar el concepto de desarrollo humano.

7. Se genera la política de no despido, para que la persona entienda que su compromiso no debe estar dado en términos de necesidad de tener el trabajo para sobre vivir, ni por su miedo a perderlo, si no por convicción con el fin común de la comunidad organizacional que es el que permite su desarrollo humano con miembro de la misma.

8. Al entregar el conocimiento, es decir, al compartirlo como comunidad, de acuerdo con la política de “El conocimiento es de todos”, se posibilita el desarrollo humano de cada uno de los miembros vinculados, entregándole cada vez mas capacidades⁹⁸.

9. Al no existir, procedimientos, protocolos y demás reglas estrictas sobre la producción, impuestas como modelos funcionalistas, como descripciones de cargos, caracterización de procesos y demás, se permite que el ser humano se desarrolle plenamente y reafirme su Yo, entregando nuevas ideas, y generando desde sus conocimientos y habilidades cada vez mas conocimiento para toda la comunidad. Lo cual redundo no solamente en el desarrollo humano individual cuando la persona desarrolla sus capacidades, si no también en el desarrollo humano colectivo entregando nuevo conocimiento para todos. Y permitiéndosele ser libre de actuar frente a su proceso como mejor lo acuerde con su equipo auto-gobernado, sin perder de vista que su bien individual, esta íntimamente ligado al bien común de la organización.

10. “Todos innovamos”, se genera como un nuevo precepto que impulsa el desarrollo humano de cada individuo en la organización, puesto que además de hacerlo libre de generar cualquier tipo de ideas, le permite hacerlas realidad, re afirmando su yo, permitiéndole aprender y mostrándole como su aporte individual influye en el fin común -e individual-.

11. Al motivársele decidir su rol, sus lideres, sus compañeros y sus objetivos como equipo auto-gobernado, con las políticas de: “Yo elijo mi rol y mis lideres”, “Objetivos de todos y para todos” y “Escogemos a nuestros compañeros”, la empresa hace que el individuo sea mas libre y autónomo y legitime el líder, rol y objetivos que el mismo escoge, haciendo que de esta manera, la persona se sienta mas acorde y tranquila para que logre el pleno desarrollo humano.

12. Al permitírsele e incentivársele para escoger su horario y espacio para trabajar, a través de la política: “Soy dueño de mi tiempo y de mi espacio”, la persona podrá conciliar de mejor manera su vida laboral y su vida familiar, dándole las posibilidades para que lo uno no riña con lo otro y así pueda lograr un mayor desarrollo humano dentro y fuera de los limites de la organización, es decir, que se busca desdibujar esos limites para que el ser humano

⁹⁸ Según concepto de Sen, donde las capacidades son las diferentes combinaciones de funcionamientos que puede tener una misma persona, posibilitando el desarrollo humano.

simplemente sea y busque lo mismo, en lo laboral y en lo personal, entendiendo que el ser humano se humaniza y realiza a través de su trabajo.

13. Al aprender de los conflictos, desde la política de: “Aprendemos de nuestros conflictos”, se crece en conciencia como seres humanos y se desarrollan como personas. Por lo que la política de “Aprendemos de nuestros conflictos”, coloca al ser humano en una posición responsable frente a sus conflictos, lo cual hace que las posibilidades de desarrollo personal se incrementen sustancialmente.

14. Políticas como “Somos Comunidad” que están en plena concordancia con lo que el profesor Cruz piensa: *“Ir en al dirección de la sensibilidad estética es muy importante en el proceso de humanización”*(Cruz, 2015). Es una de las políticas que mas puede aportar al desarrollo humano de cada individuo , para el logro del fin común como comunidad organizacional, debido a que explica la importancia de la relaciones entre las personas, es decir, que basa sus iniciativas en el postulado del hombre como ser social, en esta política, es donde se incentivan las relaciones interpersonales en la organización, se motiva la comunicación y la fluidez de la misma en todas las direcciones posibles, se recuperan los rituales y se reivindica el componente cultural arraigado en los intercambios personales, se impulsa el componente estético, permitiéndose de esta forma el desarrollo humano.

15. El profesor Cruz (2015) plantea también como esa humanización “no es solo tratarlo bien” si no que requiere además “de darle sus gustos”, es decir posibilitar su realización personal en la organización, donde generalmente no tiene lugar, es apoyarlo para que se capacite y estudie, si así lo quiere, por convicción y no por estrategia para la empresa, lo cual aporta a su desarrollo humano desde la ampliación de sus capacidades.

Por todo lo anterior, el *bien ser y el bien estar* como constructos fundamentales que determinaron la generación de las políticas en Playa Alegría desde la filosofía organizacional, se convierten en los componentes fundamentales de lo que se considera desarrollo humano en la comunidad empresarial objeto de estudio, que a su vez da lugar al logro del fin común -o bien común-: *La felicidad*.

No se cree que sea fácil lograr este tipo de iniciativas, porque en el afán diario de la búsqueda del bienestar, el ser humano por las exigencias del sistema económico y sus tergiversaciones sobre el sentido real de la existencia ha olvidado el bien ser, de hecho como lo plantea Galvis, abstrayendo pensamiento de Cassirer, *“En esta época de crisis de la racionalidad uno de los signos críticos es lo que el hombre es, empezando por carecer de ideas claras sobre tal estado de su ser”*. (Galvis, 2000, p. 11).

Para esto se han planteado todas las políticas alrededor del Sistema de Gobierno y Compensación de las personas de Playa Alegría, que tienen un componente transversal que es la pedagógica, esta como vehículo para la re-significación de nuevas lógicas laborales donde no solamente se trabaja por el bienestar -económico- si no claramente enfocadas en la búsqueda del bien ser de cada individuo, desde el respeto por sus derechos fundamentales, de cómo lograr hacerlo mas libre, autónomo e igual, desde iniciativas como la participación en todas las decisiones, al autonomía total en su accionar diario a nivel personal y laboral y la igualdad como ser humano desde cualquier posición frente al capital en movimiento.

Así la pedagogía se convierte en el mejor aliado en la orientación para que las personas puedan re-cobrar su valor intrínseco, preocupándose nuevamente por su bien ser y generando una conciencia colectiva que entienda como el desarrollo humano solo se obtiene en medida que el bienestar y el bien ser, estén dados en un individuo, puesto que se considera al igual que Monroy que *“Todo acto educativo significa crear circunstancias para que las capacidades y aptitudes se expresen”* (Monroy, 2000, p. 206). Agregando Él también, que esa relación no solamente se desarrolla el alumno si no también el maestro. (Monroy, 2000).

Coincidiendo nuevamente en el componente de *la libertad*, como el principal para que el acto educativo se concluya, según Monroy (2000); pero además, según Sen(2000), como la principal fuente y primordial para el desarrollo humano, donde el individuo, tiene libertad de construir su futuro en sociedad:

“Los individuos vivimos y operamos en un mundo de instituciones, de las que no somos siempre conscientes, muchas de las cuales trascienden hoy las fronteras nacionales. Nuestras oportunidades y perspectivas dependen en gran medida de las instituciones que existen y de cómo funcionan. Las instituciones no sólo contribuyen a nuestras libertades, sino que deben ser evaluadas en función de su contribución a nuestras libertades. Así lo exige el contemplar el desarrollo humano como libertad”.(Sen, 2000).

CONCLUSIONES

A partir de este trabajo de investigación es posible concluir que definitivamente se requieren nuevas formas de *lo humano organizacional*, que sean mas coherentes con las expectativas del sujeto moderno en el campo laboral, que salgan de los prototipos entregados por las corrientes funcionalistas y se apoyen en los ideales de los seres humanos quienes son finalmente los que dan sentido, conforman y engrandecen la organización. Por ende se requieren formas que *naden en el sentido de la corriente*, es decir, en el sentido humano, y no en su contra, porque ya está demostrado que todas estas no generan buenos resultados ni para la organización, ni para el empleado. Así, se debe entender el papel de la organización como medio para el desarrollo humano y el bien común, no desde la perspectiva individualista y acumulativa del capitalista si no, desde la idea de generar progreso económico y desarrollo humano real para la sociedad.

Así mismo se considera que las “nuevas” formas para *lo humano organizacional*, planteadas para Playa Alegría son mucho más coherentes con las aspiraciones de los seres humanos contemporáneos y por ende desde una perspectiva kantiana los devuelve a su condición de fin en si mismo, re-dignificándolos, lo cual aporta a su bien-ser pero además consolidando a su vez el bienestar económico, que aunque se promulgó con la llegada del capitalismo por las lógicas perversas de la acumulación, dejan a la vista escenarios con inmensas brechas entre semejantes. Es por esto, que la propuesta de Playa Alegría, es una contribución para la idea de un buen vivir.

De esta manera, este trabajo investigativo aporta a la línea de Pensamiento Crítico Organizacional dentro del campo administrativo y la academia, puesto que logra “pragmatizar” sus teorías, postulados e ideas para ser aplicados en una empresa real, no a manera de modelo o sistema, si no, como “nuevas” formas entregadas desde *el gobierno, la compensación y el desarrollo de las personas*.

Aún cuando existen muchas empresas en el mundo que han comenzado a cambiar *lo humano organizacional* en si mismas, todavía hay mucho por hacer en este campo y se cree que a través de este trabajo de investigación se logró ir un poco mas allá de lo que existe y se encuentra como estado del arte, se exalta su importancia porque no existe un trabajo anterior en

el que se tome al Nuevo Pensamiento Administrativo como marco de referencia para idear una “nueva” realidad deseable en un sector y/o empresa concreta.

De esta manera este trabajo no solo se permite una revisión exhaustiva de lo crítico, cuestionando formas del sistema actual, si no que lo compara, yuxtapone y entrega resultados desde esta corriente para una empresa, va un poco mas allá y logra proponer, lo cual lo coloca inmediatamente en la perspectiva de lo crítico-propositivo.

Los académicos que han dedicado años de estudio y dedicación a trabajar la organización desde su *otra orilla* y enseñarla, pueden estar satisfechos, pues su labor no ha sido en vano, gracias a su investigación e ideas, hoy en día, existe una nueva empresa que sin duda será diferente y que pueden poner como ejemplo sin temor a equivocarse, una empresa donde gracias a sus ideas se reivindica al ser humano y esa es: Playa Alegría.

Como se explicó anteriormente, no existen trabajos de investigación, al menos desde el Nuevo Pensamiento Administrativo que tome como eje de referencia sus postulados críticos administrativos para “pragmatizarlos” y pensar una realidad deseable en un sector o empresa real, sin embargo, si existen empresas como se pudo ver en el estado del arte que vienen trabajando desde perspectivas mas “humanas” y hoy por hoy demuestran en el mercado mundial su éxito económico y social, al generar gran valor desde estas dos perspectivas. Casos como el de Semco, la más grande compañía manufacturera marina y de maquinaria procesadora de alimentos del Brasil, muchas veces nombrada y tomada como ejemplo para esta tesis, demuestran que si es posible pensar una “gestión” mas humana y que sus resultados – económicos y sociales- son por mucho, mejores que los de empresas ortodoxas/tradicionales, que deben asumir grandes costos de agencia, dentro de lógicas que van en contra de la ética de la convicción y a favor de la degradación de los derechos fundamentales del hombre. Es con estos ejemplos de empresas reales y exitosas, donde se demuestra que si se puede y no solo eso, si no que, es el mejor camino, el mas rentable, el mas ético y que se puede dignificar al ser humano en el mundo laboral, puesto que finalmente es la organización una creación humana y no al contrario. Empresas como esta, que han logrado cambiar paradigmas administrativos, mejoran notablemente sus ingresos⁹⁹, se posicionan fuertemente en el mercado, generan

⁹⁹ Según Arellano (2014): “En un año, las ventas se doblaron; los inventarios bajaron y se descubrieron nuevos productos que habían sido demorados en I+D durante dos años además la calidad general mejoró”. “Hoy en día es una de las compañías brasileiras de más rápido crecimiento”. “En 1980 semco tuvo ventas por 4 millones de dólares. Para 1987 la cifra llegó a los 39 millones de dólares. Para 2003 Semco tuvo ingresos por 212 millones de dólares”.

mayores utilidades y reducen sus costos operativos y gastos administrativos, a la misma vez que motivan, satisfacen, engrandecen y respetan profundamente al individuo como ser integral y social, es decir que, consiguen conjugar la generación de valor económico con la creación de valor social, eso es estar en la cúspide del éxito, pero no a costa de todo ni de todos.

Así mismo, se espera que este trabajo investigativo llevado a la praxis empresarial en Playa Alegría permita obtener esos mismos o mejores resultados, tanto en el aspecto económico, donde se cree que será mucho más rentable –que cualquier otra empresa ortodoxa- generando mayor valor social y económico, como también en el aspecto social-humano donde las personas encontrarán un lugar para trabajar en el cual son respetados, valorados, escuchados, tenidos en cuenta, incluidos, dignificados en su condición humana –no instrumental-. Las pautas y guías que como anexos se entregan en este trabajo le servirán a la empresa en su día a día, para evitar al máximo situaciones de des-dignificación en el mundo laboral y permitirán que allí se *nade a favor de la corriente*, con políticas que realmente busquen la realización del ser humano, su desarrollo individual, el bien-ser, el bien-estar (económico) y logren aportar a la felicidad de toda la comunidad organizacional.

Se considera que con las políticas establecidas en la categoría de *Gobierno de las Personas*, se logra una unidad organizacional que se fortalece en la democracia, se re-afirma el ser humano que allí trabaja quien participa de todas las decisiones de su comunidad, se integra al individuo como un ser social, se lo hace parte activa de..., se lo reivindica en el campo laboral como un fin en si mismo y no como un medio de producción. El poder innovar, participar, hablar, escoger, decidir, representar, votar, que en conclusión busca su dignidad, libertad, autonomía de la decisión e igualdad, le permiten a ese ser humano dignificarse en su labor diaria y lograr en ese camino un desarrollo humano individual que aporta en conjunto a la felicidad de toda la comunidad organizacional. Así mismo para los socios propietarios el tener el *Sistema Democrático de Participación y Elección, el Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano, el Orden Organizacional y el Lenguaje Comunitario*, no solamente hace mas cercano y posible el éxito de su emprendimiento, si no que va de la mano con sus creencias y filosofía de vida y les permite disfrutar plenamente de su estrategia de *manos sueltas*, donde su empresa genera valor social y económico, sin necesidad de entregar su vida entera a ella.

También se cree que gracias a la segunda categoría desarrollada en esta tesis: El *Sistema de Compensación de la personas*, donde el éxito radica en su integración directa con el *Sistema Democrático de Elección y Participación y el Orden de la Comunidad Organizacional*, la empresa será mas rentable y no solo eso, si no que podrá generar mayor

valor económico pero además entregar mayor valor social a todos sus grupos de interés, teniendo en cuenta las políticas “diferentes” que aquí se plasmaron en cuanto a los salarios, propinas, bonificaciones y utilidades.

Finalmente con la tercera categoría trabajada, el *desarrollo humano*, se espera lograr que efectivamente se de una auto-realización para los seres humanos que allí trabajan, no se trata de un *desarrollo humano corporativo* donde las personas se desarrollan en capacidades productivas, si no uno donde las personas reciben, aportan y trabajan día a día por su *bien-ser*, desde sus aspectos más personales y menos laborales: su familia, su formación, sus sueños, sus deseos, su proyecto de vida individual, su salud, su psiquis, su espiritualidad y su condición social.

Es claro que existen muchas limitaciones o restricciones a la hora de plantear estas “nuevas formas”, primero que nada está la barrera de la actual cultura en el mundo del trabajo, esa que muestra el trabajo como el centro del hombre, como el único medio de desarrollo para los seres humanos, como eje de la vida de una persona, que coloca al individuo en la posición de medio –no de fin en si mismos-, la que implica “sacrificio”, la del fetiche del dinero, del cronometro, de los indicadores, del reloj, aquella del trabajador como un ser sin derecho a *la libertad, la autonomía de la decisión, la igualdad, la dignidad y el bienestar*, la que separa la dimensión social, cultural, psicológica y espiritual del un mismo individuo y lo valora únicamente desde la dimensión instrumental. Esa es pues, la primera gran barrera de esta propuesta investigativa, porque como cultura tiene un fuerte arraigo y dada la constante *manipulación psíquica* recibida por décadas el sujeto moderno la ha adoptado y posiblemente no concibe ninguna otra, que es por lo que muchos enceguecidos y necesitados sucumben a sus practicas.

Frente al *Gobierno de las Personas* surge otra gran limitante que proviene de la misma causa anterior –la cultura laboral actual- esta corresponde con un ser humano que no es libre, autónomo, igual y digno dentro de la organización -solo por fuera de ella-, un individuo que no es concebido como un adulto en el marco intra-organizacional, es decir, allí en la empresa es solo un “niño” al que se le dan ordenes, no opina, no se lo respeta, no se lo escucha y por tanto no es un ser responsable sobre sus decisiones, se escuda bajo un orden jerárquico, librándose de las consecuencias de sus actos, lo cual podría dar al traste con el *Sistema Democrático de Participación y Elección*, donde claramente se requieren personas que asumen su responsabilidad, tomen decisiones, acepten las consecuencias. No obstante, se le apuesta a esta forma de gobierno porque la propuesta esta fundamentada en creer en el hombre, es por tanto,

un voto de confianza en el ser humano, partiendo de su buena fe y con políticas¹⁰⁰ que promovidas en conjunto, seguramente generaran dinámicas *insospechadas* desde el *fundamento ético* motivado por una *ética de convicción*.

De cara al *sistema compensatorio*, surgen otras limitaciones como por ejemplo, el salario igual para todos los socios compañeros sin importar su rol, -si es especializado o no, ej.: asesores(pedagogos)- pues se cree que, es un tanto difícil que una persona con un perfil alto –dado su valor instrumental en el mundo laboral actual-, acepte trabajar con el mismo salario de una persona con menor “calificación”, para ello, se han creado las bonificaciones claro está, sin embargo, se cree que puede ser una barrera al menos inicial para tener roles que exigen mayor especialización –conocimiento específico de un área-, así mismo, puede parecer arriesgado para estas personas que su bonificación sea definida por todos los socios compañeros y propietarios, pero la tarea es entender todos juntos cual es el aporte de esa persona para la comunidad y por ende cual es el pago “justo” que debe recibir por su labor.

Por otra parte, el tema de la distribución de utilidades puede llegar a romper paradigmas con los grupos de interés que no están acostumbrados a ello, pero se considera una de maneras mas responsables de tratar a todos los stakeholders.

Desde *el desarrollo humano*, se presentan limitaciones como la que impone la falta de unidad sobre el concepto de bienestar, que torna compleja y subjetiva la medición del mismo, debido a la multidimensionalidad del concepto; y ni que decir del Bien-Ser o de la felicidad como fin último, no es fácil incluir y mucho menos medir todos los aspectos que los componen. A la hora de medir el bienestar por ejemplo, según Lazarfeld (1973), se requiere primeramente definir un enfoque teórico del bienestar y posteriormente conocer el medio social a investigar, pues esta es la única forma de conseguir indicadores “reales”. Mientras tanto con el bien-ser y la felicidad, el panorama es aún mas complejo, es claro que no existen escalas, parámetros, ni sistemas de medición de estos, al menos del corte crítico –que no incluye las conocidas encuestas de satisfacción o de clima laboral -. Pero estima que con una observación detallada de las personas, un conocimiento profundo como comunidad de cada uno de sus miembros y los resultados mismos de la organización, serán los indicadores mas relevantes y

¹⁰⁰ Para ello se decide entre otros: 1. tener un equipo de asesores que más que eso, son pedagogos educando a todos todo el tiempo, sin envidias, miedos, ni egoísmo, puesto que el fin ultimo los une. 2. Formar equipos auto-gobernados donde simplemente la decisión es de todos. 3. Se elimina la subordinación y las jerarquías, con un sistema de democracia empresarial donde la autoridad es legítima -desde el conocimiento y la experiencia, no desde el cargo/funciones y el poder es de todos en conjunto.

visibles que servirán de ser necesario para la elaboración e implementación de “nuevas” políticas en este sentido.

En este largo camino pueden presentarse grandes obstáculos para la implementación de la propuesta, es probable que todo este cambio tome mucho tiempo dado el proceso de re-culturización que se plantea desde la lúdica-pedagógica y el lenguaje –nuevos significados sociales- para el logro de la re-contextualización del mundo laboral, pero los socios propietarios están convencidos que ese tiempo será más valioso que el que podrían invertir en copiar un modelo o sistema ya creado.

Después de plantear todos estos obstáculos, se queda paradójicamente más convencido, de la contundencia de la propuesta *de lo humano organizacional* que se entrega a Playa Alegría a través de este trabajo de investigación.

Es por esto que se espera, que este trabajo y la empresa Playa Alegría, sea mas que un modelo a seguir y mejor haga las veces de una invitación que se hace a todas las empresas y emprendedores del mundo para re-plantearse un nuevo desafío que va mas allá de las cifras, las metas, los indicadores, los objetivos, la estrategia, los planes, el Balance Score Card, el mercadeo, las finanzas, el EVA, la calidad, la estandarización y cualquier otra cantidad de “herramientas” que existen, un desafío mayor que el que ya se conoce, ese que todos desean desde lo profundo de su corazón, pero por el que pocos trabajan: *la felicidad*.

Se sabe que la empresa objeto de estudio aun no ha entrado en operaciones, pero desde ya se puede vislumbrar su “éxito”, las discusiones a partir de esta tesis, muy seguramente se traducirán en incredulidad de algunos que aún no logran concebir esas “nuevas” formas, puesto que viven en el mundo de las “herramientas” funcionalistas que es lo que les han enseñado, pero ya no se puede imitar y reproducir más este sistema contraproducente para todas las partes involucradas. Solo el tiempo mostrará, como al igual que muchos que ya empezaron, que Playa Alegría, contribuirá a la historia de las organizaciones en Latinoamérica y podrá servir de ejemplo –más no de modelo o sistema replicable- a muchas organizaciones en las que sus creadores viven y sienten desde una filosofía del buen vivir y están alineados con esa idea del Sumak Kawsay –Ecuatoriano- que ofrece alternativas a los problemas de los que es víctima y victimario la sociedad contemporánea y su humanidad, inmersos en un sistema económico devastador, “nuevas” formas de sociedades solidarias, corresponsables y recíprocas que viven en armonía con la naturaleza, a partir de un cambio en las relaciones de poder y una mirada

mas holística del mundo, que trabaja por la equidad con respeto hacia la diferencia, que conlleva a la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos en las decisiones que como ser autónomo, libre e igual, toma para la construcción de su propio destino y el logro de su felicidad soportada en la búsqueda comunitaria y sustentable de la felicidad colectiva. Se es consiente de lo que esto implica y que pueden presentarse muchos inconvenientes, sin embargo, estos dos emprendedores prefieren correr el riesgo, de un camino quizá más difícil, pero muy seguramente de mayor satisfacción y aprendizaje, en definitiva un camino mas humano.

REFERENCIAS

- Aktouf, O., & Chrétien, M. (1986). El habla en la vida empresarial: hechos y perjuicios. *Ponencia en Coloquio Internacional sobre Nuevas experiencias en la enseñanza de la administración*. Montreal, Canadá: HEC.
- Aktouf, O., & Chrétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. *Cuadernos de Administración*, 14(20).
- Aktouf, O. (1998). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deidificación del dirigente a la cosificación del empleado. *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.
- Alonso, L. (2007). Las lógicas de acción: por un estudio socio-histórico de la vida organizacional. En C.J, Fernández (Ed.), *Vigilar y Organizar: una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 317-338). Madrid, España: Siglo XXI.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*. (9). pp. 124.
- Alvira, R. (1995). Intento de clasificar la pluralidad de subsistemas sociales, con especial atención al derecho. *Persona y derecho*. Vol. 33.
- Alvira, R. (2011), “Emprender humanamente. Humanizarse emprendiendo”. *Cuadernos Empresa y Humanismo*. (116). 7-17.
- Arellano, K. (2014). SEMCO. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/214908074/5-Semco>, en enero de 2016.
- Arendt, H. (1988). *De la historia a la acción: Labor, trabajo, acción*, Barcelona, Paidós.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Universidad de Navarra.
- Argandoña, A. (2006). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor*. IESE business school.
- Argyris, C. (1957). “*Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*”. New York, Estados Unidos: Harper & Brothers.
- Badiou, A. (1995). *La ética. Ensayo sobre la conciencia del mal*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Barley, S., y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología administrativa*, 9(20), 135-192.

- Baucus, M. y Near J. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal* .(34). pp.9-36.
- Bauman, Z. (2005). *Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias*. Barcelona, España: Paidós.
- Baynes, K.(2009). "Discourse Ethics and the political conception of human rights". *Ethics and global policy*. Vol. 2. No. 1. pp. 1-21.
- Bernstein, B. B., Villa, M. D., & Jiménez, N. E. L. (2000). *Hacia una sociología del discurso pedagógico*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Bernstein, B. (1988). *Poder, educación y conciencia*. Santiago de Chile, Chile: CIDE.
- Bernstein, B. (1993). Sobre el discurso pedagógico. En M, Díaz (Ed.). *La construcción social del discurso pedagógico* (pp.119-164). Bogotá, Colombia: Prodic el Griot.
- Bernstein, B. (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Bernstein, B. (2005). *Class, codes and controls: Theoretical studies towards a sociology of language* .New York, Estados Unidos: Routledge & Kegan Paul.
- Bessant, J. (2003). *High-involvement innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change*. England: John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Boeira, S. (2002). Ecología Política: Guerreiro Ramos e Frit Jof Capra. *Ambiente & Sociedade*, (5), p. 1-21.
- Bohórquez, A. L. (2007). Hacia un nuevo Sistema de Reparto de Utilidades. *Contaduría y administración*, (221), 247-272.
- Bowen, H. (1953). "Social responsibilities of the businessman". New York, Harper.
- Calderón, R. (1997). *Armonía de intereses y Modernidad: radicales del pensamiento económico*. Madrid, España: Cívitas.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista pensamiento & gestión, Universidad del Norte*. (16). 158-176.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, A. (2006). La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. *Revista Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*, 23 (103). 38-64.

- Cámara de Comercio de Bogotá (2013). *Caso Daviplata*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Por-necesidad/Iniciativas-de-Valor-Compartido/Casos-de-éxito>.
- Campoy, I. (2004). *Una revisión de la idea de dignidad humana y de los valores de libertad, igualdad y solidaridad en relación con la fundamentación de los derechos*. Madrid, España: Editorial Universidad Carlos III de Madrid.
- Card, D. (1990). Comment to Weitzman and Kruse, A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*, Washington, D.C, The Brookings Institution.
- Carvajal, R. (2002). “De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación”. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. *Revista Cuadernos de Administración*. No. 27. Universidad del Valle.
- Carvajal, R. (2008). *Gestión Crítica Alternativa*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Carvajal, R. (2008). *Kuhn y Weber: una apuesta por la trágica dignidad de la formación administrativa*. En: Racionalidad Instrumental y Gestión. Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Carvajal, R. (2013). *Estudios Críticos de la Organización: que son y cuál es su utilidad*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34 (4).39-48.
- Castillo, C & Londoño, C. (2014). Plan de Negocio: Playa Alegría Ecuador.
- Castillo, C & Londoño, C. (2014). Plan Financiero Estrategico: Playa Alegría.
- Chang, J (2007). *Filosofía Práctica para gerentes* (Tesis de grado, Maestría en Administración).Universidad del Valle.
- Chanlat y Bedard (1997). *La administración una cuestión de palabra*. Traducido del francés por Rodrigo Muñoz G.
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias sociales y administración: en defensa de una antropología general*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT
- Chauí, Marilena (1998). Ética y violencia. *Teoría e Debate* (39).
- Chiavenato, I (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Colombiana.
- Cleland, D.I. (1996). *Estratégica management of temas*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

- Clinard, M. (1998). *Corporate Ethics and Crime: The role of middle management*. Beverly Hills: Sage.
- Cloke, K., J. Goldsmith (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley.
- Coriat, B., y Pérez, J. M. F. (1982). *El taller y el cronómetro:: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Cohen, D. (1993). Creating ad maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business ethics quaterly*. (3). pp. 343-358.
- Cortina, A. (1994). *La metafísica de las costumbres*. Estudio preliminar de Adela Cortina, traducción y notas de Adela Cortina y Jesús Conill, colección «Clásicos del Pensamiento», núm. 59, tecnos, 2. ed., Madrid.
- Crozier, M.(1963), *The Phénomène Bureaucratique*. Paris, Francia: Ed. Amorrortu.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H, Galvis. (Ed.), *De lo humano organizacional* (pp.110 – 180). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de administración*, 18(27), 13-22.
- Cruz, F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. En F, Cruz. (Ed.), *El Lado Inhumano De Las Organizaciones* (pp. 15-64). Cali Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2005). Del humanismo administrativo a la conciencia de las anomalías: el papel de las ciencias humanas. En F, Cruz. (Ed.), *Nuevo Pensamiento Administrativo* (pp. 101 – 111). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.
- Cruz, F. (2005). Presentación del libro "Nuevo pensamiento administrativo". *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.
- Cruz, F. (2007). Presentación del libro "Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas". *Del Humanismo Administrativo En Crisis: Rupturas Paradigmáticas*. Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2007). Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. En F, Cruz. (Ed.), *Del Humanismo Administrativo En Crisis: Rupturas Paradigmáticas* (pp.123 – 134.). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.
- Cruz, Fernando. y Rojas, William. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. En F, Cruz y W, Rojas (Ed.), *Racionalidad*

- instrumental y gestión. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo. Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2008). Presentación del libro "Racionalidad instrumental y gestión". *Racionalidad Instrumental Y Gestión*. Cali Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.
- Cruz, F. (2008). Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. En F, Cruz (Ed.). *Racionalidad Instrumental Y Gestión* (pp.67–90). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.
- Cruz, F. (2013). Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión: Legitimidad de os estudios críticos organizacionales. En R, Carvajal(Comp.). *Estudios Críticos de la organización: Que son y cual es su utilidad*. (pp. 129-145). Cali, , Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.
- Cruz, F. (2015). Entrevista a Fernando Cruz Kronfly. Por: Claudia Ximena Londoño y Diego Hernán Varón en Julio 7 de 2015. Cali, Colombia.
- Cruz, F. (2015). ¿Reconocimiento y desarrollo humano en las organizaciones?. *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle: Cali.
- Cynog, J. (1956) *Organization for Economic Co-Operation and Development* -OECD-, Profit-sharing in OECD countries. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dataoecd/3/37/2409883.pdf>.
- Danhke, G (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández -Collado & Danhke (Eds.) *La comunicación Humana: ciencia social*. Mexico:Mcgraw Hill, pp.385-454.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México D.F: Hall Hispanoamericana.
- Diario de Occidente (2015). *Entrevista a Maurice Armitage*. Recuperado de <http://occidente.co/armitage-el-empresario-que-reparte-las-ganancias-con-sus-empleados/>.
- Díaz, M., y Bernstein, B. (1990). *La construcción social del discurso pedagógico: Producciones y divulgaciones culturales y científicas*. Bogotá, Colombia: El Griot.
- Díaz, M. (1988). Poder, sujeto y discurso pedagógico: una aproximación a la teoría de Basil Bernstein. *Revista Colombiana de educación*, (19), 107-118.
- Doyal, L & Gough, I. (1991). *Teoría de las necesidades humanas*. Traducción de José Antonio Moyano y Alejandro Colás. Icaria/ Fuhem. Barcelona. España.
- Empresas Conscientes (2015). *Empresas Conscientes · Una iniciativa del Capítulo Chileno de Capitalismo Consciente*, Diario Financiero y Axialent Chile. Recuperado de <http://empresasconscientes.com/empresas-conscientes-2/>.

- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. The free press of Glencoe Inc.
- Fayol, H.(1949), “*General and Industrial of Management*”. Londrés, Inglaterra: Pittman.
- Fernández, C. (2007). Postmodernidad y teoría crítica de la empresa: una presentación de los critical management studies. En: Fernández, C. Vigilar y organizar. Una introducción a los critical management Studies. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Galvis, H. (2000). De lo humano organizacional. En H, Galvis. (Ed.), *De lo Humano Organizacional*. (pp. 11-17). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en competencias. *Revista Universidad EAFIT*. 119. 63-71.
- Gantt, H. L. (1913). *Work, wages, and profits*. Engineering Magazine Co.
- García, Andrés & Urdaneta, K. (2014). *Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal. Caso Alferca*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal/>.
- Garnica Sarmiento, G. (2014). *La integración de la gestión humanista en la cadena de abastecimiento: el valor del uso de la palabra en la organización* (Tesis de especialización en Gerencia Logística). Universidad EAN.
- Guerreiro A. (1981). *The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. Toronto: University of Toronto Press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H. (1999) *Organización, Comportamiento, Estructura y Proceso*. México D.F: Editorial color S.A. de C.V.
- Finkelkraut, A. (1998). *La humanidad perdida*. Barcelona: Anagrama.
- Fisher, L. (s.f). Ricardo Semler won't take control. *Strategy+Business*. San Francisco. (41).
- Follet, M. (1924). *Creative Experience*. Editor: Martino Fine Books.
- Forcadell Martínez, F. J. (2005). La democracia organizativa:¿ Es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (71), 47-52.
- Forrester. (1992). Entrevista con Peter Senge, en: Meen, D.E., Kenough, M. *Creating the learning organization*. The McKinsey Quarterly, 1: 58-78.
- Freeman, E.(1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pittman.
- Freud, S. (1917). *El tabú de la virginidad*. Contribuciones a la psicología del amor III.

- García-Gutiérrez, C. (2002). La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. *Revista CIRIEC España*. (40). pp. 99-122.
- Garzón, E. (2002). *El lenguaje en Bernstein y la convivencia ciudadana en Bogotá*. Ediciones Uniandes. Bogotá, Colombia. Documento CESO No. 27.
- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1919). *Applied motion study: A collection of papers on the efficient method to industrial preparedness*. Estados Unidos: MacMillan.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*. Vol. II, no 17. p. 205-224.
- González López, L. (2007). Humanismo y gestión humana. Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Revista Eleuthera*, Vol. I, pp. 42-63.
- Gubman, E. (2000). El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: McGraw Hill.
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. *Classics of organization theory*, 3 (), 87-95.
- Günther, K. (2008). “*Liberale und diskurstheoretische Deutungen der Menschenrechte*”, en Brugger, Neumann y Kirste 2008, pp. 338–359.
- Gusdorf, Georges. *Les sciences humaines et la pensée occidentale*. Paris. Payot. 13 volúmenes.
- Habermas, J. (2010). *El concepto de dignidad humana y la utopía realista de los derechos humanos*. Revista Diánoia, volumen LV, número 64 (mayo 2010): pp. 3–25.
- Hagege, C. (1985). *L'homme de paroles*. Paris: Fayard.
- Halliday, M. A. K. (1982). *El lenguaje como semiótica social: La interpretación social del lenguaje y del significado*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations Is organizational democracy worth the effort?. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Held, D. (1997). *Democracy and the global order. From the modern state mto cosmopolitan governance*. Editorial Paidós. Barcelona.
- Henao, C. (2009). Crítica a la gestión humana estratégica. Conversatorio, Medellín: Universidad EAFIT.
- Hernández, R. Fernández, J. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Editorial McGraw Hill.

- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, Estados Unidos: The World Publishing Company.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1988). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Estados Unidos: Sage.
- Howaldt, Jürgen y Schwarz, Michael. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE der TU-Dortmund. research and development program Working – Learning – Developing Skills. Potential for Innovation in a Modern Working Environment for the affiliated project “International Monitoring”(IMO). The program is funded by the Federal Ministry of Education and Research (BMBF) and the European Social Funds (ESF).
- Hunter, L. (2000). The adoption of innovative work practices in service establishments. *The international Journal of Human Resource Management*. 11(3). 477– 496.
- Ignatieff, M. (1986). *The needs of strangers*. New York: Penguin Books.
- Ignatieff, M. (1999). El narcisismo de la diferencia menor. *El honor del guerrero: Guerra étnica y conciencia moderna*. Madrid: Taurus. Pp. 39-72.
- Jensen, M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*. págs. 297-317.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2001). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jericó, P. (2000). La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33 (2), 213-233.
- Kant, I., Orts, A. C., & Sancho, J. C. (1989). *La metafísica de las costumbres*. Madrid: Tecnos.
- Karuppan, C. M. (2004). Strategies to foster labor flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 532-547.
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Kliksberg, B. (1998). Seis tesis no convencionales sobre participación. *Instituciones y Desarrollo*.
- Korukonda, A. R., Watson, J. G., & Rajkumar, T. M. (1999). Beyond teams and empowerment: A counterpoint to two common precepts in TQM. *SAM Advanced Management Journal*, 64(1), 29.

- Largacha, C. (2010). *Aproximaciones a la Gerencia Humanista*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad EAN.
- Lawler, E. (1986). *High involvement mangement*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lazarsfeld, P. (1973). *De los conceptos a los índices empíricos*. En: Boudon, R. y Lazarsfeld, P. *Metodología de las ciencias sociales*. vol. I. LAIA. Barcelona. España.
- Lejarriaga, G., y Martín, S. (2000). Las sociedades laborales: La Economía Social en España en el año. *Revista CIRIEC* (40)
- Levine,D.y Tyson, L. (1990). Participation,Productivity and the Firm's Environment.En A,Blinder (Ed.) *Paying for productivity* (pp. 183-244). Washington, Estados Unidos: Brookings Institution.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social sciences: Selected theoretical papers*. Reprinted Washington DC, United States: American Psychological Association.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Lipovetsky, G. (1983). *La era del vacío: ensayo sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona, España: Editorial Anagrama.
- Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama.
- Londoño, C. (2014). *Análisis del Entorno*: Playa Alegría.
- Londoño, Ordoñez & Velasco. (2015). Metodología para la construcción de escenarios futuros: Caso aplicado a la cadena de postres Playa Alegría. Trabajo final de la asignatura Prevision y Pensamiento Estrategico, Maestria en Administración. Universidad del Valle. Cali.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious Capitalism, With a New Preface by the Authors: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Estados, Unidos: Harvard Business Review Press.
- Marinakís, A. E. (1999). Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*. (69) pp. 72.
- Marín, H. (2005). *Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano*. Medellín, Colombia: Impresos Begón.
- Martínez, S. (2009). La ética y sus códigos en el contexto bibliotecario, implicaciones para el usuario y el profesional de la información. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/05/smg.htm.
- Maslow, A.H.(1975), “*Motivación y Personalidad*”. Barcelona, España: Sagitario.
- Mayo, E.(1946). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Estados

Unidos: Harvard University.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.*, en *Management Review*, American Management Association (noviembre 1957).
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44 (1).77-88.
- Merlano, A. (1998). *Relaciones laborales en el nuevo milenio*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Merton, R.K.(1964). *Teoría y Estructura Sociales*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey, NJ: Prentice – Hall.
- Mockus, A. (1989). Educación y Cultura. *Gaceta*. Bogotá. (4).
- Moncada, B (s.f.). *La radicalidad del humanismo de Rafael Alvira*. Recuperado de http://www.ulia.org/ficv/madrid2013_archivos/ponencias/Radicalidad%20del%20Humanismo%20de%20Rafael%20Alvira-Belén%20Moncada%20Durruti.pdf, en julio de 2015.
- Morales, A.C. (2002). El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial “tipo O”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (40). 43-71.
- Moreno , J. (1987). La participación en la empresa. *In Selecciones avícolas, Universidad Autónoma de Barcelona*. 29(102).259-263.
- Morgan, G (1991). *Imágenes de la organización*. Madrid, España: Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V.
- Morin, Edgar. (1999). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. pg 128.
- Monroy, L (2000). De lo humano organizacional. En: Galvis H. (Ed.) *El organismo social y su triple constitución*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Muñoz, J. (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa:¿ utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. *Revista Gestión y Region*, (8). 7-35.
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*. (27).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, Reino Unido: Oxford university

press.

- Ogliastri, E. (2003). Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción An introduction to civic alliances and social enterprise. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (31), 5-14.
- Organización Mundial del Trabajo. (1977). *Employment, Growth, and Basic Needs: A One-world Problem : the International "basic-needs Strategy" Against Chronic Poverty*. Estados Unidos: University of Minnesota.
- Organización Gonawindúa Tayrona. (2009). *Ley de Se Seyn Zare Shenbuta*. Bogota: Sirga Editor.
- Ouchi, W.(1985), “*Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*”. Barcelona, España: Orbis.
- Papa Pablo VI. (1967). *Populorum Progressio*. Numeral 14.
- Paine, L. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*. Pp. 106-117).
- Peces-Barba, G. (1995). La libertad social, política y jurídica. En C, Fernández y A, Llamas (Eds.), *Curso de derechos fundamentales: teoría general* (pp. 215-243). Madrid, España: Boletín Oficial del Estado.
- Pelaez, A. Rodriguez, J. Ramirez, S. Perez, L. Vasques A. & Gonzalez, L. (s.f). *La Entrevista*. Recuperado de www.uam.es en enero de 2016.
- Pelé, A. (2004). *Una aproximación al concepto de dignidad humana*. *Revista Universitas*. Universidad Carlos III de Madrid. España.
- Perry, C. R., Kegley, D. H., & Ost, E. J. (1990). *Employee financial participation: An international survey*. Pensilvania, Estados Unidos: University of Pennsylvania Center for.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Sydney, Australia: Harper & Row.
- Pigou, A. (1920). *The Economics of Welfare*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Poundstone, W. (1995). *El dilema del prisionero: John Von Neumann, la teoría de juegos y la bomba*. España: Alianza Editorial, S.A.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review AL*, 33-49.
- Ramió, C. (1993). *Teorías de la Organización y Administración Pública*. Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas.

- Rappaport, A. (1998). *La creación de valor para el accionista*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Real Academia Española, Asociación de Academias de la Lengua Española-RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., Edición del Tricentenario, [en línea]. Madrid: Espasa.
- Riaño, V. (2013). *El caso de perdurabilidad empresarial de Creps & Waffles desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial e innovación en valor en Colombia* (tesis de maestría). Universidad del Rosario.
- Rivera, H y Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2008). Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *Management*, 11(2), 81-111.
- Rodríguez, H & Rojas, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Rojas, E. G. (2002). El lenguaje en Berstein y la convivencia ciudadana en Bogotá. *Centro de Estudios Socioculturales e Internacionales CESO, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de los Andes*. (27).
- Rojas, W. (2003). *Modernidad e Inhumanidad: Lo Inhumano en la Organización y en el Trabajo*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Rosen, C. y Young, K.(1991). *Understanding employee Ownership*, New York: Estados Unidos: Cornel University.
- Saavedra, J. (2006). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Revista Universidad y Empresa*. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. (11). Bogotá. pp.237-262.
- Saavedra, J. (2009). “Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los critical management studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. (17), p. 47-60.
- Salgado, F. (2010). Sumaq Kawsay: The birth of a notion?. *Cuadernos EBAPE.BR*, (8), p. 198-208, 2010.
- Salgado, F. & Abad, A. (2014). Utopía como imaginación organizacional en el pensamiento crítico de Guerreiro-Ramos. *Cad. EBAPE.BR*. (13).
- Sanabria, M. Saavedra, J & Smida, A (2015). “Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. (23), p. 209-234.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Ecuador: Senplandes.
- Semler, R. (2010). *The Business Model*. Recuperado de <http://dotsub.com/view/c5946f57-8f5e-4e5b-be2d-b89a14b6d245>.
- Semler, R. (1989). La administración sin administradores. *Harvard Business Review*. (76-84).
- Semler, R. (1990). Cómo dirigir sin directores: una revolución en la gestión de empresa. *Revista Dialnet*. (42). 13-24.
- Semler, R. (1994). ¿Por qué mis ex empleados aún trabajan para mí?. *Harvard Business Review*.
- Semler, R. (2007). Out of this World: Doing things the Semco way. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(5), 13-21.
- Sen, A. (1979). *Equality of What? The 1979 Tanner Lecture on Human Values*. Delivered at Stanford University. USA.
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 17(29), 67-72.
- Sen, A. (2000). *Los Fines y los Medios del Desarrollo: Desarrollo y Libertad*. Barcelona, España: Editorial Planeta.
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia, pg. 381.
- Serino, M. (s.f). Modelos de Gestión Humana Diferente: Semco Brasil . Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos96/semco-empresa-brasilera/semco-empresa-brasilera.shtml>. Visitada el día 13 de mayo de 2015.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Schwartz, T. (2013). Companies that Practice “Conscious Capitalism”. *Harvard Business Review*.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Shinn S. (2004). The Maverick CEO. *Bized Magazine*. (enero-febrero 2004).
- Sikula A. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Limusa, México.
- Simon, H. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Smile Cooking Food (2015). ¿Quiénes somos?. Recuperado de <http://www.sonriecocinando.com/inicio-start/quienes-somos/>.

- Spaemann, R. (1988). Sobre el concepto de dignidad humana. *Revista Persona y Derecho*, núm. 19.
- Spinrad, W. (1984). La democracia en el trabajo: un análisis global. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 32 (2). 201-224.
- Staw, B. y Sz wajkowski, E. (1975). The scarcity-munificence of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative Science Quarterly*. (20). p Staw y Sz wajkowski, (1975), p. 345-354.
- Streeten, Paul y otros. (1981). *First Things First: Meeting Basic Human Needs in the Developing World*. World Bank, Oxford University Press, US.
- Taskin, L & Willmott, H. (2008). Introducing Critical Management Studies : Key dimensions. *Gestión 2000*. (6).
- Taylor, C. (1989). Marcos referenciales ineludibles. *Las fuentes del YO* (pp.17-68). España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Taylor , F (1916). *The principles of scientific management*. New York, Estados Unidos: Harper Brothers.
- Upton, D. (1995). What really makes factories flexible?. *Harvard business review*, 73(4), 74-84.
- Valadier, P. (1997). *L'Anarchie des valeurs*. París.
- Villanueva A. y González E. (2005). *Gestión en las Compensaciones I*. Santiago, Chile.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York, Estados Unidos: George Braziller.
- Von Kimakowitz, E; Spitzeck, H; Pirson, M y Amann, W. (2011). *Humanistic Management in practice* (s.c): Palgrave Macmillan.
- Weber, M. (1904). La ética protestante y el "espíritu" del capitalismo. Madrid: Alianza editorial, 2001.
- Weber, M. (1919). La Política como Vocación. *El Político y el Científico*. Madrid: Alianza Editorial, 1967, pp. 81-179.
- Weber, M. (1969). *Economía y Sociedad*. México, D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Weitzman, M. y D. Kruse (1990), Profit sharing and productivity, A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity. A look at the Evidence*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Winther, G. (1999). Theory O-Is the case closed?. *Economic and Industrial Democracy*, 20(2), 269-293.

- William B. Werther, Jr. & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mac Graw – Hill.
- Wittgenstein, L. (1988). *Investigaciones Filosóficas*. Barcelona, España: Editorial Crítica.
- Wittgenstein, L. (1992). *Lecciones y conversaciones sobre estética, psicología y creencia religiosa*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Wolfe, R. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*. 34 (2). 313-327.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- Wright, P. y Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 23 (4), pp. 756-772.

6. ANEXOS

6.1. ANEXOS DEL CAPITULO 3:

6.1.1. MANIFIESTO DE ETICA Y RELACIONAMIENTO “PLAYA ALEGRÍA”.

INTRODUCCIÓN

La Comunidad Organizacional trabajará, para el desarrollo de un contexto comunitario, donde se promueve el respeto y cumplimiento de prácticas éticas y comportamientos transparentes orientados al respeto por los derechos y la dignidad humana, en coherencia con los tratados internacionales y las políticas, filosofía, misión, visión y esencia de la empresa.

El presente manifiesto hace parte de un Sistema Democrático de Participación y Elección Organizacional diseñado para Inversiones DFelicidad LTDA. Busca entregar las formas de relacionamiento a todos los grupos de interés vinculados de una u otra forma con la comunidad organizacional, soportado en las políticas, misión, visión, esencia y filosofía de la misma, garantizando para cada uno, condiciones de ética, transparencia y respeto por la dignidad humana, aportando específicamente a uno de los tres pilares fundamentales del Gobierno de las Personas ó De lo Humano Organizacional en Playa Alegría, que es la *democracia organizativa*.

Todas las personas que hagan parte de la Comunidad Organizacional, deben conocer y respetar este documento, pero además deberán consultar de ser necesario de acuerdo al Sistema Democrático de Participación y Elección, inmediatamente tengan alguna duda en cuanto a la aplicación o no de cualquier concepto aquí incluido, frente a una situación específica o en cuanto a los principios que inspiran este Manifiesto de Ética y Relacionamiento Humano, para evitar afectar el beneficio común con sus decisiones y/o comportamientos.

Sin embargo todos los que hacemos parte de la Comunidad Organizacional estamos sujetos a las leyes de los diversos países y jurisdicciones donde operemos. Por tanto se espera que todos cumplan con las leyes, normas y reglamentos gubernamentales aplicables. Si algún procedimiento estipulado en el presente documento contradice a la Ley aplicable según el país, la Ley regirá por encima de este manifiesto.

INFORMACIÓN TRANSVERSAL PARA TODA LA COMUNIDAD ORGANIZACIONAL

Sentido de la Comunidad Organizacional: *“Vivimos para ser felices, estar tranquilos, disfrutar cada instante de nuestras vidas y compartir con las personas nuestra felicidad”.*

Misión espiritual de Inversiones DFelicidad LTDA: *“Somos una comunidad empresarial que disfruta lo que hace y hace lo que disfruta, apasionada por crear y crecer empresas sustentables que contribuyan a la felicidad de las personas”.*

Visión Playa Alegría: *“En 2021 como personas felices llevamos alegría al mundo con 250 tiendas de postres sustentables”.*

Misión Playa Alegría: *“Disfrutamos alegrando a nuestros amigos, produciendo de manera rápida deliciosos postres saludables con experiencias divertidas.*

Filosofía Organizacional:

1. *Creemos que lo mas importante es el ser humano, por lo tanto nuestros esfuerzos están enfocados al bien ser y bien estar de todas las personas que se relacionan con la empresa.*
2. *Nuestro principal propósito es contribuir a la felicidad de todas las personas que se relacionen con la empresa para de esta manera lograr nuestra propia felicidad.*
3. *Somos consientes de la importancia para nuestra felicidad de la relación que tengamos con la madre tierra, de disfrutarla y cuidarla cada día y todos los días, por que hacemos parte de ella.*
4. *Sabemos que todo lo que hacemos es la expresión de lo que somos como personas y seres humanos, por esto damos todo de nosotros mismos por hacer las cosas bien, por disfrutar lo que hacemos, por ser creativos, por ser rigurosos y disciplinados. Nos sentimos orgullosos de lo que hacemos, nos sentimos orgullosos de nosotros mismos.*
5. *Creemos que la felicidad esta fundamentada principalmente en como construimos, profundizamos y abordamos las relaciones con las demás personas, por eso procuramos fortalecer en cada paso las relaciones personales sanas, solidas, duraderas, solidarias y equitativas con todas las personas dentro y fuera de nuestra organización. Trabajamos con el propósito de construir una comunidad armónica que contribuya a la felicidad de todas las personas que pertenecen a ella.*
6. *Apoyamos a la comunidad, logramos las metas unidos y exigimos respeto para nosotros mismos.*
7. *Todos los recursos de la organización representan la energía del trabajo de todos los que pertenecemos directa e indirectamente a la misma y son medios fundamentales contribuyen a forjar nuestros sueños. Por esto los cuidamos siempre, pues valoramos su importancia y no queremos que nuestros esfuerzos se desperdicien.*
8. *Sentimos que nuestra “diversión” o trabajo se ve recompensado con “amor” o rentabilidad; producto de la suma de la energía y el esfuerzo de todos nosotros por brindar alegría a nuestros clientes y contribuir por un mundo mejor, con la energía y/o el cariño que nos dan nuestros amigos a cambio.*

9. *Creemos en una organización cada vez mas democrática en la medida que logremos ser mas consientes de que el sueño de uno es el sueño de todos y viceversa.*
10. *La cultura representa los valores, costumbres, rituales y practicas que nos identifican y nos cohesionan como comunidad. Nos sentimos orgullosos de ellas y las fomentamos pues preservan nuestras relaciones humanas, pilar fundamental para ser felices.*
11. *Nos respetamos a nosotros mismos, respetamos al otro y respetamos a nuestro planeta para vivir en armonía y equilibrio.*
12. *Disfrutamos lo que hacemos, entregamos alegría a nuestros amigos y recibimos su cariño para contribuir a la felicidad de ambos.*
13. *Como comunidad nos gusta compartir, entablar vínculos, construir nuevos caminos de vida y crecer juntos.*
14. *Como equipo nos complementamos, aprendemos uno del otro, nos apoyamos, soñamos juntos, creemos en nuestros sueños, sentimos lo que hacemos y hacemos realidad lo que queremos.*
15. *Creemos que explotar al otro es morir y compartir con el otro es vivir, como celebramos la vida, la comunidad organizacional esta conformada solo por personas que construyen y que comparten todo lo que ella nos da.*
16. *Todos unidos hacia un mismo fin, nos auto-gobernamos como equipos consientes de nuestro aporte a la comunidad organizacional y de la misma a nuestro desarrollo humano y económico.*
17. *Vinculamos personas adultas responsables de si mismos a un sistema diseñado para que las personas que se “diviertan” en la comunidad organizacional, sean adultos responsable de sus decisiones y quehaceres.*
18. *Somos conscientes que solo dando lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos podemos lograr nuestro sueño, por esta razón en esta comunidad organizacional solo aceptamos la excelencia como nuestro estándar y es nuestra manera de divertirnos.*
19. *Contribuimos a la felicidad de todas las personas que se relacionan con nosotros, pero solo podemos aportar un granito de arena a la felicidad de cada uno, responsable de su propia felicidad.*
20. *Solo con la participación y aporte responsable de todas las personas de esta comunidad organizacional podremos dar vida a este sueño, bajo esta filosofía, es un proceso que depende de todos nosotros.*
21. *Todos conocemos el sentido y esencia de nuestra comunidad organizacional, los respetamos y entendemos que sus políticas, misión, visión aportan realmente a nuestro desarrollo como personas, a nuestra prosperidad y al beneficio común.*
22. *La transparencia es la base para nuestro relacionamiento en la organización, toda la información, decisiones, cifras, normas, reglas, detalles, son de publico manejo (dentro de la compañía) porque todos aportamos al logro común, nada es un secreto.*
23. *Tenemos voz y voto, nos hacemos responsables de nuestras decisiones, todos tenemos los mismos derechos, deberes y oportunidades, y los conocemos. Todos los votos representan lo mismo, estamos dentro de una democracia plena que rige una comunidad organizacional.*

Políticas Organizacionales:

1. *La empresa fomentará espacios permanentes donde sus socios compartan en actividades lúdicas o recreativas como comidas, juegos, actividades artísticas o paseos. Esto con el fin de fortalecer el sentido comunitario y las relaciones interpersonales como aporte fundamental a la felicidad de las personas.*
2. *Nuestros procesos y productos son amigables con el medio ambiente, evitan la contaminación. Todos respetamos y amamos profundamente la madre tierra.*
3. *Compartimos el 50% de las utilidades con la comunidad organizacional, pues entregan todo su esfuerzo, creatividad, ideas, amor, honestidad y tiempo y por tanto merecen ser retribuidos en la medida de sus aportes.*
4. *En la medida de lo posible se contratan habitantes de la zona donde se ubica el punto de venta para generar dinámica económica, desarrollo profesional y capacidad laboral a la región.*
5. *La información financiera de la empresa es de fácil acceso por cualquiera de los socios y esta disponible para su consulta en cualquier momento.*
6. *Todos somos responsables de conocer, leer, retroalimentar, cumplir y referenciar siempre todos los documentos de carácter informativo o de capacitación que hagan parte de nuestra comunidad organizacional, para así garantizar la excelencia de nuestro aporte y obtener los logros consensuados.*
7. *Se permitirá y fomentara la innovación desde cualquier persona o equipo de la comunidad organizacional. Todos sus miembros tienen derecho a aportar sus ideas, mejoras, cambios, retroalimentación, planteamientos, en las celebraciones que se realicen o en cualquier momento, siempre desde la base del respeto y en busca de la mejora del bien ser o bien estar de las personas, procesos, productos y experiencias.*
8. *Vemos el cambio como algo positivo siempre que se enfoque en el bien común.*
9. *No hay premios para sugerencias. Todos participamos activamente y todas las opiniones son bienvenidas, si se convierten en ideas exitosas como el éxito es de todos y las utilidades también se contribuirá al bien común, que finalmente impacta el bien individual, tanto económico como humano.*
10. *Todas las personas tienen trato igualitario sin importar su sexo, religión, raza, inclinación política o clase social, todos tienen los mismos derechos y los mismos deberes.*

PARA LOS SOCIOS PROPIETARIOS:

Derechos de los socios propietarios:

- a) Se les otorgará un trato equitativo.
- b) Se les respetarán sus derechos legítimos de acuerdo a la Ley nacional.
- c) Se les informará, en forma oportuna, veraz, transparente y completa, sobre el estado de la Sociedad, sobre toda la información financiera y no financiera necesaria o requerida por las autoridades tributarias y de control.

Deberes de los socios propietarios:

- a) Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la generación de valor

social, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios económicos con un desarrollo social sustentable, procurando siempre que toda su actividad se desarrolle en el marco de la ética, la transparencia y el respeto por la dignidad humana.

- b) Ejercitar, de modo informado y responsable, sus derechos de voto en el Sistema Democrático de Participación y Elección.
- c) Definir la misión, visión, políticas, filosofía y esencia de la comunidad organizacional.
- d) Exigir respeto y cumplimiento de: El Sistema Democrático de Participación y Elección y el presente Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano.
- e) Contribuir al diseño de la estrategia y rumbo de la compañía para su crecimiento y desarrollo en pro del bien común.

PARA LOS SOCIOS COMPAÑEROS:

Derechos de los socios compañeros:

- a) Ser elegido por sus compañeros para el rol que se desee y se postule.
- b) No ser despedido nunca de la comunidad organizacional, después de trabajar continuamente por dos años en la misma y sus compañeros lo decidan así por votación de acuerdo al Sistema Democrático de Elección y Participación.
- c) Antes de dos años de trabajo continuo, solo podrá ser despedido un socio por decisión mayoritaria de su equipo.
- d) Equilibrar su vida laboral con su vida personal y familiar.
- e) Tener acceso constantemente a la información actualizada, veraz y oportuna, para estar informado de la situación de la Comunidad Organizacional, siempre respetando la confidencialidad de la misma.
- f) Aprobar y acordar conjuntamente los objetivos, con los que se comprometen los distintos equipos y procesos de la comunidad organizacional.
- g) Establecer en equipo sus horarios de trabajo y descanso, consientes de los resultados que se comprometieron a lograr frente a sus compañeros de comunidad y los resultados económicos que perciben individual y conjuntamente.

Deberes de los socios compañeros:

- 1. Tratar de manera amable a todas las personas que estén a su alrededor.
- 2. Tratar al amigo con respeto, buscando entregar calidez y amabilidad con nuestras palabras, tono de voz, mirada, gestos y demás expresiones faciales y corporales, buscando generar la mejor de las experiencias y entregar el mejor de los productos, además de conquistarlo para que vuelva a dejarnos su cariño a cambio de nuestra alegría.
- 3. Mantener los puestos de trabajos limpios y organizados.
- 4. Compartir todo su conocimiento con sus compañeros.
- 5. Comunicar cualquier problema que afecte a la comunidad organizacional o a su propia persona ante su equipo, su líder o cualquier asesor.
- 6. Asistir a las reuniones del Sistema Democrático de Participación y Elección para estar informado de la situación de la compañía, aportar ideas y participar democráticamente de decisiones colectivas.

7. Establecer en conjunto con su líder de equipo, su equipo auto gobernado y su asesor los objetivos con los que se comprometen a cumplir para el beneficio conjunto de la comunidad organizacional.
8. Cumplir con el horario laboral acordado previamente con su equipo.
9. Informar públicamente de tener conocimiento, sobre posturas de cualquier compañero, líder o asesor frente a actos o situaciones que afecten el bien común.
10. Respetar y cuidar cualquier información que se considere confidencial para que no llegue al poder de personas externas a la comunidad empresarial que pueda mal utilizarla o afectar la operación y los resultados.
11. Aprender a leer las cifras de los diferentes estados financieros y como estas se ven afectadas positiva o negativamente por su labor individual y de equipo.
12. Respetar el Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano y el Sistema de Democrático de Participación y Elección.
13. Los socios compañeros, responsables por la contabilidad y registros financieros deben revelar y registrar completamente todos los movimientos financieros, contables o tributarios; y deben ejercer diligencia en hacer cumplir todos los requerimientos conforme la Ley lo exija.
14. Los socios compañeros no deben hacer o comprometerse en ningún registro o comunicación falsa de ningún tipo.
15. Ningún socio compañero debe tener vínculo o interés directo en negocios de compañeros de mercado.
16. La participación de los socios compañeros en procesos políticos y electorales será enteramente de carácter personal y no podrá incluir contribuciones financieras o recursos de la empresa.
17. Ser honesto/a con el amigo frente a plazos de entrega, precios y condiciones del producto o servicio.
18. No retrasar ni acelerar el registro de ingresos o gastos.
19. Asegurarse de que todos los reportes que se envían a las autoridades regulatorias estén completos, sean razonables, precisos, verídicos, oportunos y comprensibles.
20. No distorsionar la verdadera naturaleza de una transacción.
21. Proteger los bienes de la comunidad organizacional y utilizarlos de la manera prevista.
22. Los socios que manejan información personal de otros socios, deben tener cuidado de evitar la revelación no autorizada.
23. Si un socio tiene autoridad discrecional para negociar con un aliado como parte de su trabajo, no puede tener otro interés financiero que el de todos.

DE LOS ALIADOS:

Derechos de los aliados:

- a) La selección de los proveedores de bienes o servicios de la Compañía, se hará de conformidad con el criterio de libre concurrencia en el mercado y el mejoramiento de la eficiencia y de la rentabilidad de la Sociedad, dentro de los principios de respeto a la lealtad y buena fe comerciales, al igual que de las sanas costumbres mercantiles. Sin embargo siempre se propenderá por tener proveedores regionales para apuntalar la dinámica económica de la zona donde se opera y posibilitar creación de valor social mejorando la cadena logística de abastecimiento.
- b) Las negociaciones y operaciones se realizarán con ética, transparencia, respeto y

responsabilidad social empresarial. No se tolerarán las acciones de fraude y corrupción.

- c) Tienen derecho a recibir su pago cumplidamente según la negociación acordada como obligación de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados.
- d) Tienen derecho a recibir un porcentaje de las utilidades que son compartidas por la comunidad organizacional, por su participación y apoyo a la misma.

Deberes de los aliados:

- a) Entregar el producto o servicio según las condiciones negociadas y/o contratadas.
- b) Velar por la que la calidad y eficiencia en costo de los servicios y productos ofrecidos generen siempre valor a la comunidad organizacional.
- c) Los aliados protegerán los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente establecidos por la ONU y el plan del Buen Vivir (Ecuador), dentro de su ámbito de responsabilidad e influencia.
- d) Los aliados darán cumplimiento a las normas vigentes relacionadas con la calidad y seguridad de los alimentos, en los términos que aplique, para materias primas, material de empaques, insumos y servicios suministrados para la industria alimenticia.
- e) El aliado cumplirá con las normas ambientales, buscará la forma de minimizar el impacto ambiental en todas sus operaciones, trabajará en el mejoramiento continuo y en aplicación de sistemas de gestión que favorezcan el óptimo uso de los recursos naturales.
- f) Los aliados no darán obsequios o atenciones que pretendan ejercer una influencia inapropiada sobre una decisión o una relación de negocios.
- g) El aliado que de hecho o en apariencia esté en una situación de conflicto de intereses, debe asegurarse que la misma sea conocida por la comunidad organizacional antes de iniciar cualquier relación. Se constituye un conflicto de intereses, directo o indirecto, entre otros:
 - La participación económica de un empleado de la empresa con una empresa que suministre un bien o servicio, cuando el socio es responsable de la relación comercial.
 - Tener relaciones con un socio que impidan asegurar el principio de objetividad en la relación comercial.
 - Si no es posible prever un conflicto de intereses, no se considerará que el socio o aliado incurra en una contravención por no declararlo.
- h) Toda información que se entrega y comparte con los aliados como resultado de una relación comercial, es de carácter reservado y sólo podrá ser divulgada con autorización expresa de la comunidad organizacional.

DE LOS COMPAÑEROS DE MERCADO:

Derechos de los compañeros de mercado:

- a) Competir con herramientas lícitas como son: la calidad, servicio y el precio.
- b) Asociarse o hacer alianzas con compañeros de mercado que tenga intereses comunes para promover iniciativas que los impulsen.
- c) Competir en condiciones de ética empresarial y con un marco legal claro.

Deberes de los compañeros de mercado:

- a) Respetar los acuerdos de asociaciones o alianzas establecidas entre compañeros de mercado.
- b) No participar en actividades ilegales o ilícitas para obtener información de los compañeros de mercado.
- c) No aceptar, revelar, ni utilizar información que se conozca o se tenga razón para creer que se reveló por la violación de un acuerdo de confidencialidad entre un tercero y uno de nuestros compañeros de mercado.
- d) No mentir ensalzando el propio bien; no rebajar ni denigrar de los compañeros de mercado a través de publicidad engañosa.
- e) No llevar a cabo acuerdos y/o convenios de negocios o de precios entre compañeros de mercado, cuyo objeto fuere afectar a los amigos.

DEL ESTADO DEL BUEN VIVIR:

Derechos del Estado del Buen Vivir:

- a) Recibir cumplidamente los tributos de ley por parte de la comunidad organizacional.
- b) Exigir que se cumplan todos los requisitos legales y jurídicos según la ley.
- c) Exigir que se acate y apoye a las instituciones y autoridades legítimamente establecidas para colaborar decididamente con éstas en la recta aplicación de las normas.

Deberes del Estado del Buen Vivir:

- a) Propiciar el incremento del empleo y su conservación a fin de dinamizar la economía.
- b) Propiciar condiciones favorables para la generación de mayor dinámica económica en el país.
- c) Garantizar: la seguridad, el orden, el cuidado del medio ambiente y las políticas de mejoramiento de calidad de vida de todos los ciudadanos.

DE LOS AMIGOS:

Derechos de los amigos:

- a) Ser respetado como ser humano buscando que como persona encuentre en el producto y la experiencia brindada un incentivo para ser feliz.
- b) Recibir el mejor producto y servicio, a un precio justo y en el mejor tiempo para su satisfacción plena.
- c) Recibir un producto que cuide su salud y apunte hacia una nutrición saludable.
- d) Obtener productos elaborados bajo las exigencias legales de manejo de alimentos.
- e) Escoger la mejor oferta para satisfacer sus necesidades.
- f) Recibir los productos o servicios conforme lo expuesto en la comunicación y promoción de la empresa.

Deberes de los amigos:

- a) Respetar las personas que le prestan un servicio o le venden un producto.
- b) Pagar el valor pactado por los productos y servicios.

DE LA COMUNIDAD CIUDADANA:

Derechos de la comunidad ciudadana:

- a) Que se propicie el incremento del empleo y su conservación a fin de dinamizar la economía regional.
- b) Las campañas de publicidad realizadas por la empresa, promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales.
- c) Solicitar la colaboración de la compañía en obras sociales que se promuevan en la región.
- d) Exigir respeto por la cultura de las comunidades (idioma, costumbres, valores, rituales, etc.).
- e) Recibir un porcentaje de las utilidades compartidas como inversión en obras que aporten a la generación de conciencia colectiva, para el desarrollo económico y social de la zona.

Deberes de la comunidad:

- a) Trabajar mancomunadamente con entidades publicas y privadas para ayudar a impulsar las causas económicas, sociales y culturales de la región.
- b) Apoyar a las empresas de la zona para fomentar el desarrollo económico de la región.
- c) Contribuir con el cuidado del medio ambiente.
- d) Cuidar a los amigos y velar por las mejores condiciones durante su estadía, fomentando el desarrollo turístico de la región.

DE LA “MADRE TIERRA”:

Derechos de la madre tierra:

- a) Que se respete el medio ambiente en todos los procesos de fabricación, comercialización y distribución.
- b) Recibir iniciativas de conservación y restauración del medio ambiente.
- c) Ser respetada por lo diferentes grupos de interés de la comunidad organizacional.
- d) Que las empresas generen conciencia para sus grupos de interés, promoviendo el cuidado de la naturaleza y la preservación de los escenarios turísticos.

Deber de la madre tierra:

- a) Permitirnos un lugar donde vivir.

6.1.2. SISTEMA DEMOCRATICO DE PARTICIPACIÓN Y ELECCIÓN PARA PLAYA ALEGRÍA.

Puntos de partida:

- Todas las decisiones de la comunidad organizacional se tomarán democráticamente, esta es una empresa de todos y para todos. Todas las decisiones deben ser coherentes con las normas establecidas en el Manifiesto de Ética y Relacionamento, el Sistema Democrático de Participación y Elección y todas las leyes vigentes, pues son la base para la democracia organizacional, contienen los principios fundamentales para la convivencia de la comunidad y nos guían en el camino para el logro del fin común.
- Las decisiones sobre cambios en el Manifiesto de Ética y Relacionamento y en el Sistema Democrático de Participación y Elección tendrán derecho a veto por ser bases del sistema. Para mantener el equilibrio democrático el derecho a veto será en doble vía, es decir, cualquier propuesta de cambio realizada por los socios compañeros de la comunidad organizacional podrá ser vetada por los socios propietarios y cualquier propuesta realizada por los socios propietarios podrá ser vetada por los demás socios compañeros de la comunidad organizacional. En cualquier otro caso, cada socio propietario, tendrá derecho al veto de alguna decisión democrática solo por una sola vez en la vida, es decir, si alguna vez veta una decisión, nunca mas lo podrá volver a hacer.
- El Sistema Democrático de Participación y Elección de la comunidad organizacional de Playa Alegría, es un espacio democrático donde interactúan los miembros internos y en algunas ocasiones también lo hacen los aliados desde su posición de miembros externos.
- Cada persona representa un voto cualquiera que sea el rol que represente en la comunidad organizacional. Una persona es igual a un voto. El voto de cada uno de los socios propietarios también vale solo por un voto.
- No existen ningún tipo de relaciones entre socios de autoridad, de poder o de subordinación en la comunidad organizacional, los asesores cumplen una labor pedagógica y los líderes de equipo son guías del mismo. Cada socio es responsable de si mismo, de sus decisiones, de sus resultados y de su trabajo, como adulto. Y el poder es de todos.
- Todas las decisiones se toman por mayoría de votos, es decir, mayor o igual al 51% del total de los votos, que es igual a decir, mayor o igual al 51% de las personas, es el puntaje mínimo para que una decisión sea aprobada o no. Si se votarán más de dos opciones y ninguna alcanzase este porcentaje en votación requerido para ganar, se hará una segunda vuelta con las dos opciones que presenten el mayor puntaje.
- La libertad de cada socio se ve limitada por la voluntad de la comunidad organizacional o del equipo. Es decir, la decisión por mayoría en el equipo o en la comunidad prevalece sobre lo que quiera cada individuo.
- El 50% de las utilidades después de impuestos se reparten de la siguiente forma: Socios Compañeros 35%, Aliados 10%, Compañeros de Mercado 2% y la Comunidad Ciudadana 3% . El 50% de las utilidades después de impuestos restantes pertenece a los Socios Propietarios. La Madre Tierra, los Amigos y el Estado del Buen Vivir no reciben utilidades en dinero, pero se benefician de la generación de valor social que produce la comunidad organizacional, de la generación de una nueva conciencia colectiva, programas de producción limpia y ecológica, productos saludables y aportes tributarios de ley.

- Las inversiones para nuevos proyectos o negocios, podrán hacerse hasta con el 25% de las utilidades después de impuestos que pertenecen únicamente a los socios propietarios o con financiación externa. Sin embargo la decisión sobre la inversión será tomada por todos los miembros internos de la comunidad organización a través de elección democrática. Si el 25% de las utilidades después de impuestos destinados para inversión no se utilizara total o parcialmente, quedara como fondo para futuras inversiones. El 25% restante de las utilidades después de impuestos que pertenecen a los socios propietarios, siempre les serán entregadas.
- Las utilidades que se invierten para generar alianzas con los competidores y beneficios a la comunidad serán asignadas según corresponda a cada equipo quienes se harán responsables de utilizarlas según su criterio.
- Partimos siempre de la confianza absoluta hacia la otra persona, de la buena fe del socio y su compromiso real con la comunidad, por lo que no se tiene ningún tipo de auditoria, proceso de control, revisión, protocolo de seguridad interno, contraloría o cualquier herramienta sustentada en la desconfianza.
- Los socios nunca y por ningún motivo podrán ser despedidos de la comunidad organizacional. Después de dos años de trabajo continuo, por votación unánime el equipo decidirá la permanencia o no en la organización de cada socio. Si después de este tiempo a la persona se le ratifica su permanencia en la organización nunca y por ningún motivo podrá ser despedido de la misma.
- Por derecho adquirido el lugar del socio en la organización será heredado automáticamente a uno de sus hijos, si los dos así lo quisieran.
- Nuestro sistema democrático está basado en el respeto de la opinión de los demás, la confianza en el otro y el derecho de participación de todos, como seres humano iguales.
- La empresa económicamente solo trasfiere a sus socios salarios, bonificaciones y utilidades según les correspondan, para que cada socio libremente invierta estos beneficios como mejor lo considere. Por lo anterior no generará ningún otro tipo de beneficios económicos adicionales como: estudios, vivienda, vehículos o todas las cosas que nos sean inherentes a mejorar las condiciones propias de trabajo dentro de la empresa y se decidan democráticamente.
- Todos somos iguales y aportamos de igual manera a la comunidad organizacional, por lo cual ganamos el mismo salario y recibimos la misma cantidad de dinero sobre las utilidades. Las bonificaciones serán los únicos beneficios económicos adicionales y que podrán presentar diferencias en su monto, éstas son para los líderes y los asesores, por ser elegidos democráticamente en roles que requieren mayor especialización y/o responsabilidad, pero estas cuantías (bonificaciones) a su vez serán establecidas por votación.
- Se acepta que en la comunidad organizacional trabajen miembros de la misma familia, pero estos socios, siempre deberán estar ubicados en equipos diferentes para evitar posibles conflictos que afecten la democracia.
- Las relaciones sentimentales se aceptan, siempre y cuando se encuentren en equipos diferentes. Con la excepción de que surjan después de hacer parte de la comunidad organizacional, en cuyo caso el equipo o la comunidad decidirá si separarlos o no de equipo.

Soy mi equipo y mi equipo soy yo

La comunidad organizacional cuenta con una estructura plana sin subordinación de ningún tipo, donde las unidades de negocio tienen la libertad para gobernarse y gestionar su trabajo, incentivando además la creatividad de todas las personas, estimulando ideas osadas y posibilitando la toma de decisiones de forma rápida en todos los equipos auto-gobernados. Las decisiones son tomadas por todos los socios de equipos, que se hacen responsables de estas.

Los equipos auto-gobernados son responsables por todo su proceso productivo de principio a fin, desde la compra de las materias primas e insumos, la elección de personas para trabajar en ellos, la logística, el mantenimiento de los equipos y la tienda, el mercadeo de los productos y servicios, la contabilización de sus ingresos y egresos, y la producción y venta del producto. Cada uno funciona como una pequeña empresa. Cada equipo auto-gobernado por consenso asigna las tareas y actividades de cada proceso a sus miembros como mejor lo considere para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Cada persona es responsable de su trabajo, no existen asistentes, secretarías, auxiliares, ni personal de apoyo. Los equipos tienen la libertad de decidir autónomamente sobre todos sus procesos, hasta donde el límite de reglas generales establecidas por la comunidad organizacional se los permita. Estas reglas generales pueden ser modificadas, pero deben ser legitimadas en votación democrática por todos los miembros internos de la comunidad organizacional y no podrán ser cambiadas solo por decisión de las personas de un solo equipo auto-gobernado. Por ejemplo: Se establecen un número de productos máximo de determinadas características para el menú, dentro de los cuales, ellos pueden innovar con nuevos productos según frutas de temporada, nuevas recetas o mejoras según su creatividad, pero no podrán incluir en la carta más productos, por encima del máximo número establecido por la regla general, en este caso, tendrían que hacer la propuesta ante el comité para ser analizada y aprobada democráticamente por todos los miembros internos de la comunidad organizacional.

Cada equipo hace su presupuesto que es validado posteriormente en el comité, junto con el presupuesto consolidado de toda la comunidad organizacional, allí se aprueban por votación democrática los presupuestos de todos. Cada equipo utiliza sus recursos asignados como mejor lo considere. Mensualmente cada equipo le hace seguimiento a sus presupuestos financieros, conforme reciban la información financiera para medir sus resultados, estos a su vez se hacen públicos para que todas las personas sean conscientes de la realidad de la comunidad organizacional.

El comité me representa

Solo existirá un comité para discutir y organizar las decisiones, iniciativas y propuestas de toda la empresa. Este se dedica a las decisiones estratégicas como planes de expansión, nuevas inversiones, innovaciones, nuevos negocios o reglas generales del negocio que no conciernen solo a la decisión del equipo pues tienen repercusiones en toda la comunidad organizacional o en el modelo de negocio.

Este comité estará conformado por los líderes de cada equipo y los asesores de la empresa. Si bien en este comité, se analizan y organizan iniciativas y propuestas para tomar decisiones

concernientes a toda la comunidad organizacional, para estudiarlas y posteriormente divulgarlas a cada uno de sus equipos, no se toman allí las decisiones sobre las mismas, pues estas deben de ser sometidas posteriormente a la elección democrática de todas las personas de la comunidad. El comité es necesario para hacer mas fluido el proceso de análisis, compendio, consolidación y organización de los diferentes temas; así como medio de comunicación y apoyo a los equipos que por medio de sus líderes y asesores se enteran y entienden las iniciativas y propuestas para luego votar en favor o en contra de estas.

Los sitios y fechas de celebraciones los establecen libremente los integrantes del comité. La reuniones son de libre asistencia y podrán asistir y participar en ellas todos los socios de la organización que lo deseen, con los mismos derechos que los demás asistentes, aunque no sea un asesor o un líder.

El conocimiento es de todos

El conocimiento es uno de los motores de generación de conciencia individual y colectiva, es un pilar fundamental para que las personas y la comunidad se desarrollen y el sistema participativo funcione coherentemente. Es el fundamento del sistema democrático, donde todos tienen el poder por el acceso real al conocimiento que les permite tomar todas las decisiones democráticamente y de asimismo hacerse responsable de las consecuencias de las mismas, entendiendo su influencia como individuo en la comunidad. Es precisamente el conocimiento lo que permite un mejor entendimiento de las distintas situaciones y circunstancias para tomar las mejores decisiones. El ser consiente de lo que hago, de mi entorno y el entender como interactué como ser humano desde todos los ámbitos, es fundamental para hacerlo de la mejor manera.

El conocimiento es un regalo de todos y para todos, por lo que lo compartimos con mucho amor. Nos desarrollamos al transferirlo. Todas las personas de la comunidad organizacional y de cada equipo auto-gobernado tienen la capacidad y la responsabilidad de enseñar a sus compañeros todo lo que saben para desarrollarse mutuamente como personas y desempeñarse mejor como equipo de trabajo, pues su aporte y el de su compañero finalmente beneficiará a todos. Toda persona de la organización explicará con gusto a su compañero cualquier información que no entienda. El lenguaje de la información debe ser sencillo, para que sea comprendido fácilmente por todos y de esta manera las personas que no tengan formación de un área específica, puedan construir sus decisiones correctamente.

La información debe llegar a todos con la mayor frecuencia y eficiencia posible. La información, constituye el poder en esta comunidad organizacional, por esto es de todos y para todos. El acceso a la información, hace posible el aporte constructivo de cada uno. Cuanto más se sabe acerca de cómo funcionan las cosas, más políticamente eficaz se podrá ser. Toda la información de la empresa es de libre conocimiento por todos sus socios y esta disponible en sitios virtuales y/o físicos de fácil acceso para que todos puedan poseerla de manera oportuna. No hay ningún tipo de información confidencial para los miembros internos de la comunidad organizacional, por tanto toda la información financiera, las políticas, la estrategia empresarial, la información sobre procesos y demás información, es de libre acceso. La información financiera sobre los resultados mensuales debe ser socializada oportunamente a todas las personas para discutir abiertamente sobre que ha pasado, oportunidades de mejora, posible inversiones, etc.

No existen procedimientos estándar, ni descripciones de cargo estándar, cada persona y equipo tiene la libertad de hacer el trabajo como mejor lo crea, para producir el mejor servicio-producto al cliente y entregar su mejor aporte a la comunidad organizacional. Para incentivar la transferencia de conocimiento, las nuevas propuestas de procedimientos o mejores practicas que se innoven sobre las diferentes actividades o procesos, estarán disponibles en sitios virtuales o/y físicos de fácil acceso para servir de referencia, retroalimentación y capacitación a quien lo requiera, pero no son de obligatorio cumplimiento. Cada equipo establecerá por consenso interno los procedimientos y mejores prácticas a seguir por todos sus integrantes con la convicción de que trabajar bajo estos mejora su aporte a toda la comunidad organizacional.

Es responsabilidad y trabajo constante de todos los socios, enseñar a sus compañeros todo lo que saben, pues es la única manera de generar conciencia individual y colectiva, de hacer las cosas con amor de la mejor forma posible y lograr el fin común. Todo se fundamenta en la confianza absoluta de hacer siempre lo mejor para todos y para si mismo, pero solo si se conoce y se es consiente de que es realmente lo mejor; por esto el conocimiento pertenece a todos.

Es importante que se establezcan unos canales de comunicación claros y efectivos para garantizar la comunicación fluida y la difusión adecuada del conocimiento. Inicialmente se utilizaran como canales principales el comité de asesores y lideres de equipo, el sitio web interno de la organización, correos electrónicos, redes sociales y comunicados físicos, pero será objetivo de todos encontrar, proponer y decidir, por votación, las mejores maneras de comunicarnos. Es responsabilidad de los asesores evaluar con toda la comunidad la eficiencia de los canales de comunicación que sirven para socializar el conocimiento y de la mano del comité compilar y someter a votación de toda la comunidad los planes de acción propuestos para este aspecto.

Todos innovamos

Los socios gozan de plena libertad para crear productos, promover cambios en cualquier aspecto, proponer nuevos procesos y sugerir nuevas unidades de negocio para evolucionar la comunidad organizacional según las necesidades de las personas que la conforman y las que imponen el entorno. La innovación es de todos, se trata de la posibilidad que tienen todos los socios de dar rienda suelta a su creatividad como personas, como comunidad organizacional y como equipo auto-gobernado; se trata de: encontrar la mejor manera de hacer las cosas, tener la oportunidad de crecer juntos, vivir el proceso de creación junto con su equipo, entusiasmarse por lo nuevo, querer lo atípico, atreverse a probar, permitirse el error como parte del aprendizaje, investigar para aumentar el conocimiento y ser mas consistente de lo que soy y de lo que apporto, todo en pro de nuestro fin común.

Si bien el proceso de innovación parte del individuo, en nuestro sistema democrático se fundamenta en el trabajo en equipo, cimentando la fortaleza del sistema en la suma de conocimiento y experiencias, en la motivación y apoyo de todos, siendo consientes que cualquier nueva propuesta para hacer las cosas mejor, tiene un importante potencial positivo en todos. Creando en equipo, trabajamos de manera coherente por un mismo sueño.

Buscamos la felicidad para todos y cada uno, desde la armonía en la relación con los otros, no en el éxito personal individual, de esta manera compartimos nuestro conocimiento y nuestras

ideas sin egoísmo y priorizamos el logro colectivo pues este finalmente redunda en el logro individual. El reconocimiento y el respeto individual lo legitima nuestra comunidad, esta es la que cimienta nuestras raíces.

La innovación es un proceso participativo, de equipo, donde las diferentes ideas de las personas son recibidas, aceptadas, complementadas, analizadas, trabajadas, ensayadas y logradas mediante la coordinación y acuerdo de sus miembros, donde todos tendrán libertad de llevarlas a cabo. Existen dos niveles de autonomía para hacer realidad las nuevas ideas: El equipo auto-gobernado y los miembros internos de la comunidad organizacional. El equipo auto-gobernado tendrá libertad de materializar sus ideas siempre y cuando: Sea el deseo de la mayoría de personas que lo conforman y que estas estén de acuerdo con las reglas de la empresa. La comunidad tiene la libertad de hacer realidad nuevas ideas de mayor alcance destinadas a cambiar las reglas generales, teniendo como fundamento la propuesta de uno o varios equipos y el análisis, retroalimentación y aprobación por votación de todas las personas de la misma. Como por ejemplo: el acuerdo general de la comunidad respecto a la carta de productos es tener seis productos fijos y dos cambiantes para un total de ocho productos. El equipo puede diseñar los productos que quiera para desarrollar los dos cambiantes pero si quiere tener mas de ocho productos debe hacer la propuesta a toda la comunidad para que esta la analice y la apruebe o no, por decisión de todas las personas de la comunidad, no solo las del equipo.

Si bien la comunidad tiene la libertad de hacer realidad las nuevas ideas al mayor alcance, solo tienen como parámetros fundamentales: Las bases del Sistema Democrático de Participación y Elección, el manifiesto de ética y relacionamiento humano y las normas establecidas por la ley.

Somos consientes que en la medida que las nuevas ideas generen mas utilidad para la empresa, todos ganamos mas a través de las utilidades distribuidas, por esto todas las propuestas son validas y las decisiones sobre las mismas son tomadas democráticamente, en tanto que no serán recompensadas individualmente con dinero adicional, pues el motor de la innovación es colectivo, por lo que premiará a todos y no solo a quien lo propone.

Yo elijo mi rol y mis líderes

Las personas tienen la libertad de elegir en que equipo y en que rol quieren trabajar. Esta libertad esta supeditada a la voluntad del equipo, quienes en conjunto eligen si acogen o no a un socio como integrante del mismo o si lo eligen o no para un rol u otro. Igualmente cada socio tiene la libertad de elegir que tareas o actividades desempeñar en cada equipo auto-gobernado, pero es menester acordarlo previamente con sus otros miembros.

Cada equipo se hace responsable de gestionar sus propias áreas o procesos, determina por común acuerdo quien desempeña cada tarea o actividad. Por lo tanto todos deciden que hacer en equipo para no limitar las capacidades individuales a una sola labor y el potencial de flexibilidad del equipo. El equipo debe de tener en cuenta que las funciones, tareas o roles designados a cada persona, deben de ser congruentes con sus habilidades, conocimientos, gustos y formación académica, para lograr la mayor satisfacción en el desempeño de su trabajo. Cada persona que quiera ocupar un rol diferente o desempeñar funciones distintas,

debe de tomar la iniciativa de postularse y previamente capacitarse utilizando las herramientas que le brinda la empresa y de ser necesario buscar formación externa.

Los líderes se postulan por voluntad propia, los roles de líderes de equipo serán rotativos con duración de un año, sin embargo pueden ser reelegidos indefinidamente; asimismo la comunidad organizacional por votación democrática podrá determinar el tiempo de rotación y las condiciones de reelección, si así lo quiere. Cada equipo elige o ratifica en su rol a los líderes por mayoría votada. El periodo de nombramiento de un líder se debe respetar, ante dificultades con la persona elegida como líder, el equipo debe asumir su responsabilidad sobre la elección de la persona y en conjunto resolverlas.

El rol de asesor, por su carácter mas especializado, puede requerir diferentes perfiles que serán seleccionados y bonificados unánimemente por la comunidad; pese a esto, el rol de asesor también es rotativo con una duración de cinco años, pero pueden ser reelegidas indefinidamente; asimismo la comunidad por votación podrá determinar el tiempo de rotación y las condiciones de reelección si así lo quiere. Cualquier persona tiene la libertad de postularse a este rol cuando sean periodos de votaciones o exista la vacante. Si un asesor no es reelegido, por su carácter de trabajador perpetuo, podrá elegir si hacer parte de cualquier otro equipo auto-gobernado o renunciar a la comunidad organizacional, puesto que todos los roles deben de ser legitimados por el sistema democrático.

De esta manera se legitima la voluntad del equipo y las capacidades del líder, se fomentan un liderazgo participativo y se garantiza que todos los trabajadores que quieran liderar alguna vez un equipo o desempeñar un nuevo rol lo puedan lograr.

Las personas tienen la libertad de capacitarse en las funciones que quieran desempeñar y aprender todos los roles que deseen. Cada uno aprende lo que quiere aprender. Al repartir entre los socios de la comunidad una gran parte de las utilidades de la empresa se posibilita una mayor autonomía económica, por lo cual cada socio esta en capacidad de costear los estudios que libremente elija para su desarrollo profesional y personal.

Objetivos de todos y para todos

Los objetivos son definidos por todos los socios, deben ser acordes con el sentido de la felicidad como individuos y como comunidad organizacional, así los objetivos son establecidos por todos y para todos. Los objetivos nos sirven de ruta, mas no de preocupación ni de frustración; al no haber jerarquías, nadie nos va a exigir o reclamar sobre los resultados, trabajamos por ellos por convicción propia. Siempre nos sentimos orgulloso de nuestros logros, pues estamos tranquilos por hacer nuestro trabajo de corazón, somos conscientes de que cada vez podemos llegar mas lejos, sin embargo lo disfrutamos y aprendemos cosas nuevas. No debemos olvidar que, no disfrutaremos el camino, si todo lo que nos preocupa es el final.

Los objetivos generales de la comunidad organizacional serán propuestos por los diferentes equipos, como ruta para poder organizar los proyectos y estar todos en coherencia con lo que todos queremos. Las propuestas deben incluir los logros que cada equipo espera obtener y los resultados con los que se compromete ante toda la comunidad, desde todos los aspectos a contemplar: personas, procesos, recursos y tiempo. Posterior a esto las propuestas de los diferentes equipos serán compendiadas, presupuestadas y organizadas por el comité

conformado por los líderes de cada equipo y los asesores. Estas propuestas serán socializadas a través de los canales de comunicación de la empresa para ser analizadas y discutidas por cada equipo con su líder a fin de entenderlas y retroalimentarlas. Nuevamente se reunirá el comité para organizar las propuestas finales, consolidar el presupuesto y someterlas por votación a toda la empresa. Los objetivos que logren la mayoría votada serán los que hagan parte de los planes y presupuestos generales de la empresa para el año siguiente. Este ejercicio se hará al finalizar el año para establecer los objetivos y presupuesto del año siguiente. Dentro de los votantes, únicamente para este caso –metas anuales-, se incluirán los aliados, dada la importancia e influencia hacia los mismos, se recogerán sus propuestas por medio de los equipos de trabajo y harán parte del proceso de elección descrito, con el criterio de un voto por aliado –empresa o persona-.

Dentro de los objetivos generales de la empresa, cada equipo tendrá libertad de establecer por consenso sus estrategias propias para aportar a su cumplimiento. Todas las personas participan en la formulación de la estrategia, y en consecuencia, todas ellas tienen conocimiento tanto de las orientaciones y objetivos de todos.

Cada equipo compara las actividades realizadas y sus informes mensuales con los objetivos y el presupuesto para auto-evaluarse. Mediante su líder comparten al comité las conclusiones para que este consolide la información y socialice a todos los demás equipos de la comunidad organizacional, por tanto todos conocerán los resultados de todos. Cada equipo decide libremente los planes de acción, que socializa a toda la comunidad organizacional, mediante su líder en el comité y así se hace indefinidamente utilizando la misma metodología del sistema de *todos innovamos*.

Soy dueño de mi tiempo y de mi espacio

Al tener los trabajadores la libertad definir el proceso de trabajo, tienen también la libertad de elegir su horario de trabajo. No existe ningún tipo de control de entrada o salida, es decir, cada persona ejerce su autocontrol, en coherencia con su responsabilidad para con sus clientes internos/externos del proceso en el que participa. Esta libertad permite la mejor conciliación entre la vida familiar y empresarial.

Los trabajadores no siguen horarios y no tienen que estar un número de horas determinado en la compañía, siempre cuidando que se cumpla con la propuesta de valor ofrecida al cliente por parte de la comunidad organizacional. Los miembros de los equipos por votación mayoritaria deciden el horario que más se ajuste a sus gustos y necesidades y que a su vez permita obtener los resultados con los que se comprometieron frente a toda la comunidad organizacional. Siempre se debe ser consciente de la misión hacia nuestros clientes y por tanto procurar prestarle el mejor servicio, no confundirlo con los horarios, para así lograr maximizar los resultados que nos benefician a todos.

Los parámetros generales de los horarios de atención en los puntos de venta se decidirán por todas las personas de la empresa y cada equipo decidirá libremente cumpliendo estos parámetros como maneja sus horarios y concilia con cada uno de sus miembros los mismos. Los equipos auto-gobernados deben permitir responder a las necesidades personales de sus miembros en el momento que sea preciso sin afectar la propuesta de valor al cliente y los

resultados con los que se comprometieron frente a toda la comunidad organizacional. Los permisos son otorgados por consenso del equipo.

Basados en nuestros principios de que cada equipo maneja su proceso completo y que todos nuestros empleados son adultos dignos de confianza, cada trabajador sin importar las horas que trabaje realmente, recibe el salario mínimo cuanto menos. Las horas extras serán reportadas por el equipo auto-gobernado directamente. No se manejarán ningún tipo de control de horarios, se paga con base en la confianza que tenemos en el equipo.

No tenemos puestos asignados para las personas en los puntos de venta ni en las oficinas, todos pueden sentarse o colocarse al lado de cualquier persona y pueden decorar su espacio de trabajo como quieran, siempre y cuando respetan el espacio de los demás y lo acuerden previamente con su equipo. No se tendrán espacios preferenciales para nadie, los espacios se utilizarán según la decisión de todas las personas de la comunidad organizacional prestando el bienestar de todos.

Escogemos a nuestros compañeros

Las vacantes ocurren cuando: Alguien renuncia, es despedido antes de cumplir los dos años de trabajo o cuando la comunidad determine por su voluntad que se necesitan nuevos socios. La comunidad organizacional determina libremente el número de personas y roles para los puntos de venta y los diferentes equipos. Dentro de estos parámetros los equipos establecen su número de integrantes y vacantes libremente.

Cuando es para vincular un nuevo socio de punto de venta, el equipo determina como hace la convocatoria; todo el equipo entrevista a los candidatos las veces que consideren necesario y contratan al que elijan democráticamente. En el caso de un rol especializado que tenga funciones con impacto en toda la empresa el comité de líderes de equipo y asesores determina como hace la convocatoria de candidatos, coordina la entrevista de por parte de todos los equipos y somete a votación la elección, incluyéndose también el voto en blanco, que en caso de representar la mayoría obligará a la renovación total o parcial de los candidatos. El elegido unánimemente será contratado. La bonificación será acordada previamente por la comunidad organizacional y si se requiere un proceso de negociación de la misma se hará democráticamente. En el caso de un rol especializado, la convocatoria se hace primero internamente, pero el comité determinará si además se requieren candidatos externos y se realizará el proceso descrito con anteriormente. Todos los socios pueden referir conocidos, amigos o familiares. Cualquier persona que haya renunciado a la empresa también se puede postular a cualquier vacante cuando quiera, pero deberá cursar el proceso para ser escogido democráticamente.

Para el ingreso de nuevos integrantes a la comunidad organizacional existe libre acceso, sin ningún tipo de discriminación. Los nuevos miembros de esta organización, por ser democrática, deben ser personas que puedan entender lo que esto conlleva, lo que obliga ser especialmente cuidadoso en este proceso por parte de la comunidad organizacional o el equipo. El carácter de ser miembros vitalicios de la organización nos compromete para ser muy conscientes de esta responsabilidad.

El periodo de prueba inicial será evaluado por el equipo auto-gobernado, quienes determinaran si la persona continúa o no como socio en la comunidad organizacional.

Aprendemos de nuestros conflictos

Cualquier conflicto entre nosotros lo asumimos desde varios criterios: 1. Siempre como equipo tenemos responsabilidad sobre cualquier conflicto vivido con cualquiera de nuestros integrantes. 2. Al ser el equipo representado por cada uno de sus miembros cualquier conflicto de alguno representa algo que debemos aprender como equipo. 3. Los conflictos representan solo oportunidades de mejora en pro de nuestro bien ser y bien estar como individuos y como comunidad. 4. Somos equipo tanto en la coherencia como en el conflicto; y en la medida que encaremos y solucionemos nuestros conflictos seremos más coherentes y felices como personas y como comunidad.

En caso de presentarse problemas con alguna persona de un equipo por cualquier motivo el equipo hace la confrontación verbal de manera respetuosa y/o los descargos - según ley - por escrito a la persona implicada según considere mejor, discute el tema internamente, solicita el acompañamiento de un asesor -si lo considera necesario-, establece las alternativas para la reparación y luego toma las decisiones sobre como se actuara con la persona. En caso de faltas consideradas por todos como graves, el equipo puede tomar la decisión de despedir a una persona de la organización, siempre y cuando tenga menos de dos años continuos de trabajo en la misma o decidir darle una nueva oportunidad.

Cada equipo definirá según mejor considere, las medidas disciplinarias pertinentes ante un conflicto con varios o alguno de sus miembros, siempre y cuando estas no atenten contra el bien ser y bien estar de la persona implicada. La comunidad organizacional, podrá evaluar los conflictos presentados con un equipo de trabajo en particular e igualmente tomar las medidas disciplinarias que considere necesarias para todos los miembros de equipo de acuerdo al proceso democrático.

Somos Comunidad

Somos comunidad en todos los aspectos de nuestra vida y entendemos que elevar nuestra consciencia es elevar la consistencia colectiva y viceversa, que desarrollarnos como seres humanos es desarrollarnos como colectivo; somos la parte y el todo, el todo y la parte. Nuestro sistema democrático convierte a la comunidad en el engranaje para el desarrollo humano, todas las decisiones se toman democráticamente, tenemos un fin común que nos cohesiona, definimos objetivos comunes a los cuales apuntamos, trabajamos y nos apoyamos como equipo, compartimos nuestro conocimiento y compartimos las utilidades de nuestra actividad económica. Pero la comunidad como elemento humano donde sus diferentes miembros siembran sus raíces, reafirman su Yo y estructuran sus proyectos de vida, tiene el potencial de convertirse en una comunidad integral -no solo inherente a la actividad económica-, que logre crear los escenarios de relacionamiento humano que nos permita construir nuestra felicidad.

Al ser nuestra organización comunitaria, fomenta per se el sentido de pertenencia y todas la lógicas que como comunidad son inherentes al ser humano, dentro de este marco generamos

tres ejes para incentivar el intercambio comunitario entre sus miembros como elementos fundamentales para el desarrollo de los mismos:

- Intercambio de saberes y experiencias en mi trabajo: Como comunidad interactuamos permanentemente en nuestro trabajo desde diferentes ámbitos, hacemos tareas y actividades juntos, tomamos decisiones juntos, compartimos el conocimiento, trabajamos como equipo por un fin común, conversamos, creamos, innovamos y experimentamos juntos, hacemos amigos y compartimos experiencias de vida en un escenario donde convivimos una parte muy importante del tiempo de nuestras vidas.
- Intercambio de saberes y experiencias personales: Como comunidad intercambiamos conocimiento de nuestra vida personal, para fortalecer la consciencia de los miembros sobre cómo abordar su individualidad, de cómo cuidar su psicología, abordar sus conflictos, relacionarse con los demás, construir relaciones armónicas, conciliarse con su familia, elevar su nivel de autoestima, cuidar su salud y construir un proyecto de vida. Este intercambio nos permite trabajar juntos para construir una mejor individualidad, alcanzando coherencia y armonía como personas, enmarcados dentro de un mismo fin común de ser felices y disfrutar de nuestro bien ser y bien estar.
- Intercambio socio-cultural: El intercambio socio-cultural nos cohesiona como comunidad y fomenta escenarios para divertirnos, celebrar, compartir, fortalecer las relaciones, consolidar nuestros rituales, afianzar nuestra cultura y expresarnos artísticamente. Entendemos que somos comunidad en todos los aspectos de nuestras vidas y para nosotros es muy importantes generar espacios para compartir fuera de nuestro trabajo desde muchos escenarios ya sean deportivos, artísticos, culturales o rituales y celebraciones de cualquier tipo.

Entendiendo la comunicación como elemento transversal del sistema, que permite llevar a cabo y coordinar los diferentes intercambios anteriormente expuestos, se utilizarán elementos como los sistemas de información, el internet, las redes sociales y los dispositivos móviles, buscando una interconexión constante y eficiente entre todos los miembros internos de la comunidad organizacional.

Siendo la comunicación un pilar fundamental para el intercambio comunitario, al lograr que el conocimiento llegue a todos, fomentaremos la conectividad entregándose a cada miembro interno de la comunidad organizacional, dentro de su dotación un teléfono inteligente con un plan de voz y datos además de contar con wi-fi públicos en todos los espacios de trabajo para garantizar la comunicación permanente, dentro de toda la comunidad organizacional, entre sus miembros internos y externos de la siguiente manera:

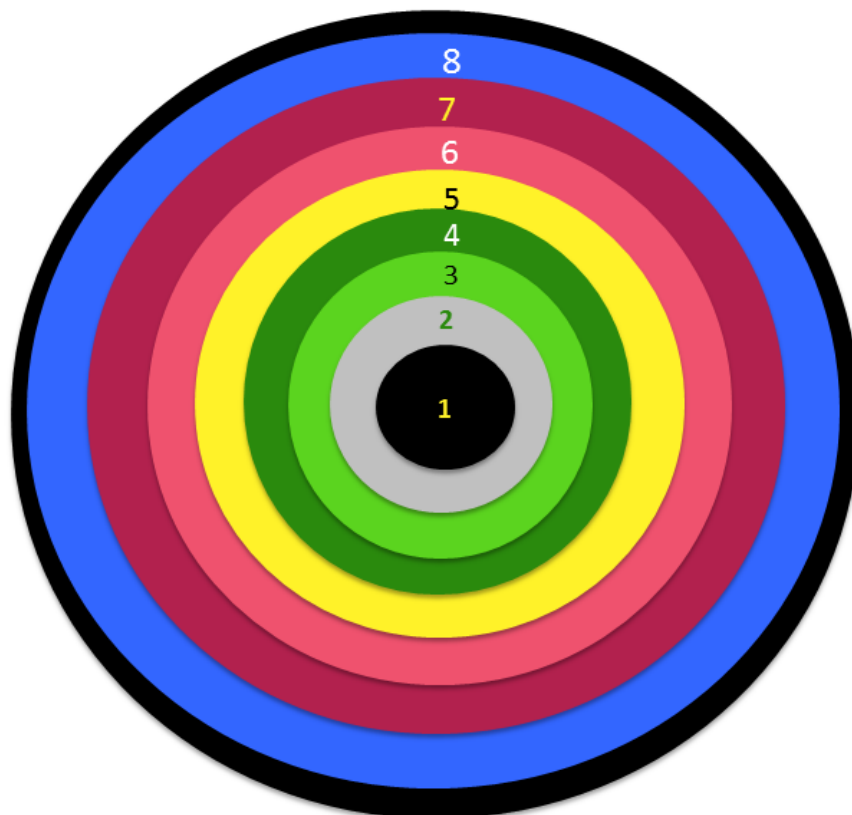
Comunicación de los miembros internos: Utilizando las herramientas modernas crearemos grupos internos de las redes sociales más atractivas como: Facebook y YouTube; para fomentar el intercambio de todo tipo de información y conocimiento dentro de los ámbitos de trabajo, personales y socio culturales, compartiendo así ideas, conocimiento, nuevas maneras de hacer las cosas, experiencias y eventos. Así mismo todos tendrán comunicación telefónica con cualquier miembro de la comunidad, correos electrónicos que podrán consultar siempre y acceso a un blog interno donde está organizada y consolidada la información considerada más importante. Esto permitirá estar permanentemente comunicados y garantizar que efectivamente el conocimiento y la información sean de todos.

Comunicación con los miembros externos: Además de la comunicación telefónica y los correos electrónicos que tendrán todos los miembros internos de la comunidad organizacional, se contará con las redes sociales para comunicarnos también con nuestros miembros externos a través de estas, desde una política democrática, descentralizada y comunitaria donde todos los miembros internos podrán publicar lo que quieran e interactuar como quieran con los amigos – clientes- y otros miembros externos de la comunidad organizacional.

6.1.3. ORDEN DE LA COMUNIDAD ORGANIZACIONAL PLAYA ALEGRÍA(ORGANIGRAMA):

ESQUEMA No 3. Comunidad Organizacional Playa Alegría.

**COMUNIDAD
ORGANIZACIONAL
PLAYA ALEGRÍA:**



CONVENCIÓN	DENOMINACIÓN PLAYA ALEGRÍA	DENOMINACIONES EMPRESAS ORTODOXAS/TRADICIONALES	COMUNIDAD ORGANIZACIONAL
1	SOCIOS PROPIETARIOS	CAPITALISTA-DUEÑO-SOCIO-ACCIONISTA	MIEMBROS INTERNOS
2	SOCIOS COMPAÑEROS	TRABAJADORES-EMPLEADOS	
3	ALIADOS	PROVEEDORES-ACREEDORES	MIEMBROS EXTERNOS
4	COMPAÑEROS DE MERCADO	COMPETIDORES-COMPETENCIA-GREMIO	
5	ESTADO DEL BUEN VIVIR	ESTADO-INSTITUCIONES-GOBIERNO	
6	AMIGOS	CLIENTES-CONSUMIDOR FINAL-TURISTAS	
7	COMUNIDAD CIUDADANA	POBLACIONES E INSTITUCIONES DE LAS AREAS DE OPERACIÓN	
8	MADRE TIERRA	PLANETA-MUNDO-MEDIO AMBIENTE-TIERRA	

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.4. GLOSARIO DEL ORDEN DE LA COMUNIDAD ORGANIZACIONAL PLAYA ALEGRÍA:

Comunidad Organizacional: Grupo de personas que comparten, conviven y trabajan directa e indirectamente por alcanzar un sueño en común: La felicidad; de manera sustentable. Se incluyen aquí como miembros internos: los Socios Propietarios y los Socios Compañeros. Como miembros externos: los Aliados, los Compañeros de mercado, los Amigos, el Estado del Buen Vivir, la Comunidad Ciudadana y la Madre Tierra (donde vivimos todas las personas).

Miembros Internos de la Comunidad Organizacional:

Socio: Todas las personas que son miembros internos de la Comunidad Organizacional. “Todos somos socios”.

- **Socios Propietarios:** Propietarios de la compañía, que diseñaron el concepto de negocio, visión, misión, políticas, filosofía y esencia de la comunidad organizacional y abren el espacio participativo a los socios compañeros para que trabajando todos juntos logremos el fin común: La felicidad.
- **Socios Compañeros:** Todas las personas que trabajan en la compañía y que comparten con los demás, la rentabilidad, las experiencias, el conocimiento, la información, las decisiones, los logros y el fin común. No existen jerarquías, ni niveles de autoridad, ninguno es subordinado de otro desde ninguna de los roles.

Líder de Equipo: Son los socios que fueron elegidos por votación unánime de su equipo como líderes del mismo, para guiar su camino a los objetivos construidos en equipo. Es una posición rotativa y de libre elección. Solo es líder quien voluntariamente se postula para serlo y unánimemente es elegido por su equipo auto-gobernado. Los líderes son los responsables de coordinar el equipo, iniciar los procesos, promover las ideas de cambio, fomentar la conciliación, prestar apoyo y asesorar a su equipo. Todo grupo que se configure como equipo, ya sea de punto de venta o de proceso, puede elegir un líder, por ejemplo: los equipos de los puntos de venta o el equipo de asesores, tienen cada uno su líder. No tienen poder por encima de ninguna persona en la organización, no son subordinadores, ni conforman un nivel jerárquico diferente, la única diferencia radica en su rol guía de los objetivos que todos en el equipo se han propuesto como aporte a la comunidad que se los retribuye.

Asesor: Son los socios que tienen la tarea de asesorar, apoyar el proceso de aprendizaje comunitario, coordinar la estrategia de la empresa con toda la comunidad, acompañar con su conocimiento los diferentes procesos de los equipos, capacitar los líderes de equipo y brindarles el acompañamiento pedagógico que sea necesario. Son socios igual que todos pero sus conocimientos, habilidades o actitudes, les permiten ejercer una labor educativa dentro de la comunidad empresarial por lo que están en capacidad de asesorar pedagógicamente los equipos auto-gobernados en todo momento, frente a las inquietudes y necesidades que les presenten. No tienen poder por encima de ninguna persona en la organización, no son subordinadores, ni conforman un nivel jerárquico diferente, la única diferencia radica en su rol pedagógico legitimado por su conocimiento sobre áreas específicas.

Equipo auto-gobernado: Grupo de socios responsables de un proceso completo de principio a fin, que realizan tareas y funciones que requieren su coordinación, pueden ser de una tienda o proceso. Se divierten juntos para lograr objetivos que se proponen así mismos como aporte a la comunidad organizacional y al fin común: La felicidad.

Miembros Externos de la Comunidad Organizacional:

Aliados: Son las personas, empresas o instituciones que nos ayudan a brindar alegría a nuestros amigos y a cambio reciben nuestro cariño por los productos o servicios que nos proveen.

Compañeros de mercado: Son todas las demás compañías que operan en el mismo sector económico, como nuestros competidores y que tienen el potencial de conquistar a nuestros amigos, por tanto debemos respetarlos, aprender de sus aciertos y desaciertos y enseñarles lo que podamos como comunidad organizacional. Con ellos tenemos intereses en común, que si los sabemos potencializar, generarán desarrollo sustentable para todos.

Estado del Buen Vivir: El Estado genera las condiciones para el desarrollo de la compañía y del país, bajo la consigna del Buen Vivir, de el hacen parte el gobierno central y las demás instituciones oficiales que regulan, protegen, incentivan el desarrollo de un país. Como comunidad organizacional cumplimos con las leyes, normas, contribuciones y demás formas de gobierno que se imponen a las compañías en el Ecuador.

Amigos: Son todas las personas clientes de nuestros productos y experiencias, nos dan su cariño (dinero) a cambio de brindarles alegría.

Comunidad Ciudadana: Son todas las personas o instituciones que integran las regiones donde opera la compañía, sean o no nuestros amigos, hacen parte de ese territorio donde aportamos a su población con generación de conciencia, oportunidades de empleo y relaciones de mutuo beneficio para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo humano de todos.

Madre tierra: Es todo lo que nos rodea, somos conscientes de la importancia para nuestra felicidad de la relación que tengamos con esta, debemos disfrutarla y cuidarla cada día. Porque hacemos parte de ella, propendemos por su cuidado, buscamos generarle el mayor impacto positivo posible; pues todo nos lo da y debemos regresárselo. Frente a esta relación de mutuo beneficio madre tierra-ser humano-madre tierra, debemos actuar internamente y procurar que nuestros miembros externos (de la comunidad organizacional) trabajen en coherencia con nuestras políticas ambientales.

6.1.5. “NUESTRO LENGUAJE” PLAYA ALEGRÍA.

Felicidad: Estar tranquilos y en armonía con nosotros mismos, los demás y la madre tierra, hacer lo que nos gusta, disfrutar cada instante de nuestras vidas y compartir con las personas. Es como denominamos el fin común de nuestra comunidad organizacional.

Alegría: Toda la experiencia de servicio y el producto que entregamos al amigo.

Amor: Es toda la abundancia de vida recibida como producto de la suma de la energía y esfuerzo de todos nosotros, por ser personas conscientes, armoniosas y felices: las utilidades obtenidas, las experiencias compartidas en comunidad, el tiempo que nos dedicamos a nosotros mismos, la tranquilidad alcanzada, los aprendizajes adquiridos, las tristezas y alegrías vividas en equipo.

Diversión: Trabajar produciendo alegría para nuestros amigos en una comunidad donde compartimos el amor y el fin en común de ser felices.

Cariño: El dinero y la experiencia que nos entrega el amigo como ser humano en el intercambio por brindarle alegría. Representa los ingresos de la organización, que se convierten en recursos, medios, salarios y utilidades para todos, por lo que son el impulso económico fundamental que aporta a la construcción de nuestro fin común: La felicidad. El cariño (dinero) representa el trabajo y esfuerzo de todas las personas que trabajan en la empresa.

Producir alegría: Es nuestro proceso de producción de postres y souvenirs para entregar alegría a nuestros amigos y recibir a cambio su cariño.

Experiencia del amigo: Es nuestro proceso de generación de experiencias para entregar alegría a nuestros amigos y recibir a cambio su cariño.

Objetivos: Son los sueños y metas que nos proponemos dentro de cada equipo y dentro de la comunidad organizacional para construir constantemente nuestro fin común: Ser felices. Son establecidos por todos los socios en consenso y determinados unánimemente a través del Sistema Democrático de Participación y Elección. Son públicos para la Comunidad Organizacional.

Democracia Organizacional: Es el sistema de gobierno de las personas planteado para Playa Alegría donde todos gobernamos nuestra vida y nuestro destino, busca generar espacios participativos responsables para dignificar al ser humano dentro del ámbito laboral, proporcionándole libertad, autonomía e igualdad. Todas las decisiones las tomamos democráticamente. Así, decido democráticamente sobre lo que mas deseo y creo conveniente para mi bienestar y el de toda la comunidad organizacional a la que pertenezco. Este sistema de gobierno se rige a través de las normas que nos entrega el Sistema Democrático de Participación y Elección.

Juegos: Son los diferentes procesos y actividades coordinadas, que se llevan a cabo en la comunidad organizacional, a fin de brindar alegría a nuestros amigos y generar amor para todos sus socios, en el camino hacia el fin común.

Tienda: Tienda o espacio físico en que nos divertimos juntos, interactuamos con los demás socios, innovamos, generamos experiencias y productos entregando alegría a nuestros amigos, recibimos su cariño y generamos el amor que compartimos luego como comunidad organizacional.

Recursos: Planta, equipos, herramientas, servicios públicos, insumos, materias primas y dinero entre otros medios, utilizados por la compañía, para producir alegría a sus amigos y amor a sus grupos de interés. Estos son los recursos de la compañía, es decir, los únicos medios utilizados para el fin común.

Aportes: Son las tareas que hago a diario, son aportes porque como socio, doy a la comunidad empresarial, mi mano de obra, mis ideas, mi tiempo, mi esfuerzo, mi conocimiento, mi información, mi fuerza interior, mi amor, para obtener los logros que nos hemos propuesto en comunidad. No hago tareas, solo apporto a un fin común, por lo cual me veré retribuido además con amor.

Celebraciones: Son las reuniones que se realizan entre los socios, pueden ser tanto laborales netamente, como también espacios lúdicos, donde lo que se busca es reforzar las relaciones interpersonales y tomar decisiones consensuadas para alcanzar los logros que nos proponemos como comunidad organizacional. A ellas también pueden asistir miembros externos de la comunidad organizacional cuando sean invitados.

Oportunidades: Son los problemas o inconvenientes. Los llamamos oportunidades porque lo que constituyen dentro de nuestro camino a la felicidad son simplemente posibilidades de hacer mejor aportes y procesos, así como, crecer, aprender e innovar.

Aprendizajes: Son los errores que cometemos como seres humanos, herramientaspreciadas por que con ellas aprendemos y nos colocan en el lugar donde estamos, hacen parte de nuestro camino y aporte para el fin común.

Logros: Son los objetivos conseguidos de todos los miembros de la comunidad organizacional. Establecidos democráticamente, implican un esfuerzo, por esto cuando se obtienen se genera satisfacción personal y grupal, puesto que aportan a nuestro fin común: Ser felices.

Estado de amor: Estados financieros. A ellos pueden acceder fácilmente todos los socios, aliados y el estado y se pueden consultar en tiempo real, para revisar los logros obtenidos y las mejoras logradas, en estos encontramos toda la información financiera verídica y actualizada de la empresa, así podemos ser mas conscientes de las decisiones tomadas, nuestro aporte a la organización, como mejorar cada día y como vamos a ser retribuidos con las utilidades compartidas entre todos.

Fin común: Nuestro fin último, meta supraindividual, logro común, es lo que todos en comunidad queremos lograr y por lo que nos divertimos día tras día, este se resume en: Ser felices.

6.2. ANEXOS DEL CAPITULO 4:

6.2.1. “RECOGEMOS LO QUE SEMBRAMOS”

Hay cuatro formas de compensación económica para la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-:

1. Salario:

El salario de todos los socios compañeros sea cual sea su rol –socio, líder o asesor- será el mínimo digno establecido por el Estado ecuatoriano para el sector económico.

El salario se pagara de forma mensual el primero ó segundo día de cada mes.

Los incrementos serán establecidos por el Estado ecuatoriano anualmente.

2. Bonificaciones:

Tendrán bonificaciones únicamente los roles que requieren mayor especialización, como son: líderes de equipo o asesores –elegidos por votación-; así mismo la cuantía de las mismas será establecidas por votación unánime de todas las personas miembros internos de la comunidad organizacional.

En el caso específico de los líderes de equipo, todas las personas miembros internos de la comunidad organizacional, deberán establecer la bonificación del rol de líder que aplicara de manera general y unificada para todos los socios que sean elegidos democráticamente para dicho rol, de esta manera se asegura que no exista diferencia en la cuantía de la bonificación de los líderes de los diferentes equipos auto-gobernados.

Por su parte los asesores, tendrán derecho a una bonificación que será establecida por la comunidad democráticamente según lo considere pertinente. Cabe aclarar que los asesores si podrán tener bonificaciones diferentes –frente a otros en su rol de asesor-, según su especialización, responsabilidad, o aporte, según lo determinen todas las personas miembros internos de la comunidad organizacional.

3. Distribución Responsable de Utilidades:

El desarrollo económico que aporta a nuestro desarrollo humano sustentable y a nuestro fin común, lo generamos a partir de las utilidades que genera la compañía, por tanto estas serán distribuidas entre todos los miembros –internos y externos- de la comunidad organizacional.

Se repartirán de la siguiente manera:

Miembros Internos:

Socios Propietarios:

- Tendrán derecho al 25% de las utilidades después de impuestos de la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico- que siempre les serán pagadas

anualmente.

Socios compañeros:

- Tendrán derecho además de su salario al 35% de las utilidades después de impuestos la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-. Que corresponden a: el 15% de utilidades según ley ecuatoriana de compañías y el 20% extralegales como política de la comunidad organizacional.
- El 20% extralegal se repartirá bajo el principio de distribución –división- en partes iguales, entre todos los socios compañeros de la comunidad organizacional sin importar su rol –asesor, líder, socio-. Las utilidades extralegales serán distribuidas y entregadas cada seis meses a todos los socios compañeros. Si la persona ha trabajado en la empresa menos de un año se le pagarán sus utilidades proporcionalmente al tiempo trabajado. En caso de tener ejercicios semestrales negativos, estos se computarán con el ejercicio semestral siguiente, antes de establecer las utilidades para repartir, sin importar que cambie el año gravable.
- El 15% de utilidades establecido por la ley ecuatoriana se repartirá según la legislación vigente.

Aliados:

- Tendrán derecho al 10% de las utilidades después de impuestos de la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-.
- El 10% extralegal se repartirá bajo el principio de distribución –división- en partes iguales para cada uno de los aliados –proveedores y acreedores- de la comunidad organizacional sin importar que producto o servicio ofrezca. Las utilidades extralegales serán distribuidas y entregadas cada seis meses. Si la empresa vinculada con la comunidad organizacional solo ha prestado sus servicios o vendido sus productos por un lapso menor a un año se le pagarán sus utilidades proporcionalmente al tiempo de vinculación. En caso de tener ejercicios semestrales negativos, estos se computarán con el ejercicio semestral siguiente, antes de establecer las utilidades para repartir, sin importar que cambie el año gravable.

Compañeros de Mercado:

- Se destinará el 2% de las utilidades después de impuestos de la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-, para la realización de alianzas con los compañeros de mercado, que busquen impulsar el sector económico o gremio y la región donde se opera en conjunto, como por ejemplo: iniciativas para atraer el turismo a la zona.
- Estas serán divididas en partes iguales según el número de tiendas de la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-, y serán entregadas a cada uno de sus líderes de equipo auto-gobernado para que en consenso con su equipo de socios decidan sobre como utilizarlas de la mejor manera en alianzas con los compañeros de mercado.
- Se aporta también al gremio con la generación de valor social y la dinámica económica que impulsa la competitividad.

Estado del Buen Vivir:

- Le serán pagados oportunamente y de manera transparente, los tributos de ley que correspondan a la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico según la ley de compañías ecuatoriana.
- Se aporta también desde la creación de valor social con la generación de una “nueva” conciencia individual y colectiva que de lugar a individuos y sociedades más conscientes y coherentes para aportar al desarrollo humano de todos los ecuatorianos.
- Iniciativas que promuevan el turismo generando mayor dinámica económica al país.

Amigos:

- Los amigos son recompensados por darnos su “cariño” con “alegría” de nuestra parte entregada con la mejor disposición, en todo momento y buscando que tengan y sientan de la mejor manera posible las experiencias de servicio y producto.
- Adicionalmente se genera para ellos valor social, al ofrecer espacios con altos niveles de asepsia, alimentos frescos y saludables, productos naturales, saludables, deliciosos y nutritivos, procesos de producción con los más altos estándares en tecnología y cuidado de la salud para la industria de alimentos. Todo esto para tener clientes sanos y felices gracias a nuestra oferta de valor.
- Se aporta también desde la creación de valor social generando una conciencia individual y colectiva frente al turismo, las zonas turísticas y el cuidado del medio ambiente, por medio de iniciativas que promuevan comportamientos más coherentes con la madre tierra que nos brinda los lugares donde ir de vacaciones y mas importante aun donde vivir.

Comunidad Ciudadana:

- Se destinará el 3% de las utilidades después de impuestos de la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-, para la realización de iniciativas en conjunto con la comunidad ciudadana e instituciones regionales de la zona donde se opera, que busquen impulsar el desarrollo humano de la región y generar mayor dinámica económica de la zona, como por ejemplo: iniciativas para atraer el turismo a la zona.
- Estas serán divididas en partes iguales según el numero de tiendas de la comunidad organizacional –compañía y/o grupo económico-, y serán entregadas a cada uno de sus líderes de equipo auto-gobernado para que en consenso con su equipo de socios decidan sobre como utilizarlas de la mejor manera en alianzas con las comunidades ciudadanas de la zona de influencia de la tienda.
- Se aporta también a la comunidad ciudadana con la generación de valor social a través de una “nueva” conciencia individual y colectiva que aporte al desarrollo humano.
- Adicionalmente y por política de la compañía se genera empleo en la zona que aporta a la dinámica económica de la comunidad económica regional.
- Iniciativas que promuevan el turismo y la diversión de las personas

Madre Tierra:

- A la madre tierra se le aporta con la generación de valor social a través de iniciativas como: 1. Cuidado del medio ambiente con una producción limpia. 2. Generación de una consciencia colectiva para el desarrollo humano sustentable. 3. Iniciativas que promuevan el turismo y la diversión de las personas.

4. Propinas:

Se recogerán en un recipiente colocado en un lugar visible en los mesones de las tiendas, se podrán incentivar con imágenes y frases que inviten al cliente a darnos un agradecimiento adicional por nuestro servicio representado en la propina. Sin embargo esta siempre será voluntaria.

Las propinas recogidas serán administradas por el líder de equipos auto-gobernado y repartidos mensualmente en partes iguales entre todos los socios compañeros de la tienda.

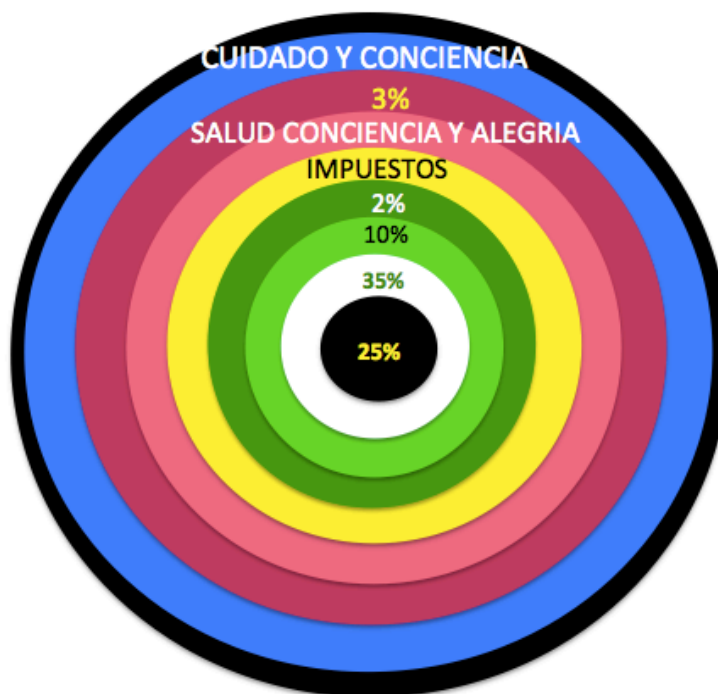
Políticas Generales del Sistema de Compensación:

Como políticas generales se dispone que:

1. Todos los salarios, bonificaciones, utilidades y propinas serán siempre de conocimiento público.
2. El 25% de las utilidades después de impuestos de la comunidad organizacional – compañía o grupo económico-, serán destinadas siempre a la inversión en nuevos proyectos, que se definirán democráticamente a través del Sistema Democrático de Participación y Elección por todos los miembros internos de la comunidad organizacional. En todo caso estas inversiones serán propiedad de los socios propietarios, no obstante las utilidades que se generen por retorno a la inversión serán repartidas con las políticas anteriormente expuestas para todos los miembros –internos y/o externos-. Si el 25% de las utilidades después de impuestos destinados para inversión no se utilizara total o parcialmente, quedara como fondo para futuras inversiones.
3. Los porcentajes de utilidades anteriormente estipulados solo podrán ser modificados por los socios propietarios.
4. Las normas y políticas de este sistema de compensación de las personas, están adscritas al Sistema Democrático de Participación y Elección y por tanto no son susceptibles de modificaciones, sin previa autorización escrita de los socios propietarios de la compañía.

ESQUEMA No 4. Distribución porcentual de utilidades en la Comunidad Organizacional Playa Alegría.

**DISTRIBUCIÓN
PORCENTUAL DE
UTILIDADES EN LA
COMUNIDAD
ORGANIZACIONAL
PLAYA ALEGRÍA:**



CONVENCIÓN	DENOMINACIÓN PLAYA ALEGRÍA	DENOMINACIONES EMPRESAS ORTODOXAS/TRADICIONALES	% DE UTILIDADES RECIBIDO	COMUNIDAD ORGANIZACIONAL
1	SOCIOS PROPIETARIOS	CAPITALISTA-DUEÑO-SOCIO-ACCIONISTA	25%	MIEMBROS INTERNOS
2	SOCIOS COMPAÑEROS	TRABAJADORES-EMPLEADOS	35%	
3	ALIADOS	PROVEEDORES-ACREEDORES	10%	MIEMBROS EXTERNOS
4	COMPAÑEROS DE MERCADO	COMPETIDORES-COMPETENCIA-GREMIO	2%	
5	ESTADO DEL BUEN VIVIR	ESTADO-INSTITUCIONES-GOBIERNO	IMPUESTOS DE LEY(22%)	
6	AMIGOS	CLIENTES-CONSUMIDOR FINAL-TURISTAS	SALUD, CONCIENCIA Y ALEGRIA	
7	COMUNIDAD CIUDADANA	POBLACIONES E INSTITUCIONES DE LAS AREAS DE OPERACIÓN	3%	
8	MADRE TIERRA	PLANETA-MUNDO-MEDIO AMBIENTE-TIERRA	CUIDADO Y CONCIENCIA	

*EL 25% DE UTILIDADES RESTANTE SE DESTINARÁ PARA UN FONDO DE INVERSIONES DE LA COMPAÑÍA Y ES PROPIEDAD DE LOS SOCIOS PROPIETARIOS AUNQUE LA DECISION SOBRE LA INVERSION SE TOMA DEMOCRATICAMENTE

Fuente: Elaboración Propia.

6.3. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL PROFESOR FERNANDO CRUZ KRONFLY. JULIO 7 DE 2015.

POR: CLAUDIA LONDOÑO Y DIEGO VARÓN.

GUIA DE LA ENTREVISTA

1. En la presentación de su libro “Nuevo Pensamiento Administrativo”(2005 pp.9-14), mas específicamente en la presentación del mismo, usted da unas pautas esenciales de lo que sería hacer una empresa con sentido ético y que respete la dignidad humana, sin menospreciar el conocimiento instrumental aplicado de la administración clásica, pero este libro fue escrito hace casi una década, actualmente ¿cuales serían esas pautas generales que usted considera deben ser tenidas en cuenta en una organización “alternativa”?

1. FORMAS DE GOBIERNO Y RELACIONAMIENTO:

Entendiendo el gobierno de una organización como las reglas, normas que se requieren para su buen funcionamiento en términos de disciplina empresarial, donde se aporte en medida de lo que se gana, para el logro de un equilibrio entre empleado y empleador, que permita además solucionar conflictos internos de manera justa y responsable, para que las personas sientan que son respetadas y respaldadas dentro de su labor diaria.

1. ¿Cuáles considera usted que serían formas de gobierno apropiadas para este tipo de organización o que usted plantearía como ideales en una organización “alternativa” en la actualidad, en cuanto a lo humano organizacional?
2. ¿Cómo podría plantearse la escogencia de los líderes? ¿Cómo podría decidirse sobre los subordinados?
3. ¿Como sería el sistema normativo dentro de esta? , es decir, ¿Cómo sería lo que en una organización se conoce como reglamento interno de trabajo o código de conducta?
4. ¿Como podrían afrontar el tema de poder en la organización? Para trabajar en la barrera invisible -pero existente- *del ellos y el nosotros?*

2. SISTEMA DE COMPENSACIÓN:

En su texto sobre “Hacia una redefinición del concepto de Organización” y en casi todos sus documentos sobre administración, Usted explica el porque la cultura organizacional y las practicas humanistas planteadas desde las teorías clásicas, no son suficientes para el logro del objetivo personal de cada ser humano dentro de la organización en que trabaja, por lo que llegan a ser poco exitosas en la busca de la misión y visión de la compañía y se convierten en prácticas que incentivan una doble moral, donde el trabajador las sigue por “miedo” a perder el empleo pero no por convicción propia, en términos económicos allí nos enfrentamos a un claro conflicto de agencia por conflicto de intereses entre el empleador y el empleado, pues es claro que no existe un fin, meta, objetivo ni bienestar común, o al menos no en la misma medida. Y teniendo en cuenta que las empresas se enmarcan dentro de un sistema capitalista al que no podemos “escapar” los trabajadores, que antes que eso, somos seres humanos, prestándonos a este para “sobrevivir “y

evitando satanizar al empleador que básicamente genera los medios a quienes no pueden hacerlo por si solos para lograr su propia sobrevivencia y la de estos, le preguntaría:

1. ¿Cómo considera usted que es posible que se motive y retribuir mas justamente a todas las personas de una organización con un sistema de compensación “alternativo”? que logre generar una mayor/mejor redistribución de la riqueza?
2. ¿Nuevamente aparece la barrera del ellos y el nosotros en esta “solución planteada”? ¿Cuáles pueden ser otras complicaciones que presente dada esta nueva alternativa de compensación?
3. ¿Hasta donde puede llegar la organización y cuando ya no es su responsabilidad? Por ejemplo: Porque son responsabilidades del gobierno que debe garantizar unos derechos básicos.
4. ¿Cómo considera usted que serían los resultados financieros y humanos de una empresa que reparte el 50% de sus utilidades netas (las que le quedan a los socios) con sus grupos de interés: empleados, proveedores, comunidad donde opera, etc.? ¿Nuevamente aparecería la barrera del *ellos y el nosotros* en esta “solución planteada”? Por ejemplo: Si unos tienen porcentajes o valores mas altos que otros.

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS:

Entendiendo que el desarrollo humano comprende una serie de garantías mínimas y aspiraciones de las personas que influyen en diferentes ámbitos de su condición humana, entre las cuales claramente se encuentra el desarrollo profesional y laboral, que es lo que espera su YO, cuando hace parte de una compañía a la que entrega su mano de obra y/o su conocimiento:

1. ¿Cómo se podría contribuir en una organización al desarrollo de todas y cada una de las personas que en ella trabajan?
2. Si bien aquí no hablamos de “crear o modificar culturas” de los individuos, para enmarcarlos en una nueva cultura organizacional, es claro que, los empleados estamos acostumbrados desafortunadamente a ser tratados de otra manera dentro de la compañía en la que trabajamos a la que se plantea en Playa Alegría, ¿como considera usted que se puede lograr generar una “*nueva cultura laboral*” -alrededor del trabajo- para que los trabajadores no sean reticentes a la misma, pero además crean que es *real* y no un engaño más?. Creemos que puede ser difícil entender que de un momento a otro yo hago parte de un fin común, que realmente me beneficia, donde soy tratado con dignidad y se respetan mis derechos, confían en mi trabajo y yo entrego lo mejor de mi, porque así mismo me retribuyen (donde no solo se enriquecen los dueños...y yo cada año igual...).

TRANSCRIPCIÓN RESPUESTAS

■ **Profesor Fernando Cruz Kronfly (Entrevistado).**

■ *Claudia Londoño (Entrevistador 1).-Estudiante.*

■ Profesor Diego Varón (Entrevistador 2).- Director de trabajo de investigación.

Entrevistador 1: Profe pues nosotros hemos planteado, una serie de preguntas digamos hacia los tres ejes fundamentales de lo que sería mi tesis, que hemos descrito como formas de gobierno y relacionamiento por una parte. Por otra parte, el sistema de compensación de las personas y por última parte o tercer pilar, el desarrollo de las personas en la organización.

Entonces, en ese orden de ideas pues lo primero que le queríamos preguntar es acerca de la presentación de su nuevo libro pensamiento administrativo del 2005, en ella, usted da unas pautas específicamente de lo que sería generar una empresa de tipo alternativo en cuanto a lo que es la dinámica de la dignidad humana, en la ética, la responsabilidad y demás. Digamos desde ese punto de vista, usted expresa que hay una forma de hacerlo que es la que nos han enseñado las teorías clásicas y que tiene su validez, pero hay unas formas que incluyen ya la dignidad humana y la ética de la persona, y que probablemente tengan resultados insospechados. En ese sentido, yo le quería preguntar, ¿Cuáles serían hoy en día esas pautas esenciales o generales que considera usted deben ser tenidas en cuenta para generar esa organización alternativa?.

Entrevistado: Yo creo que siguen siendo las mismas pautas que en aquel tiempo pude haber considerado, El punto de partida mío, es que estamos en presencia en el mundo occidental contemporáneo de un núcleo básico de la modernidad, del sujeto moderno mejor; ese sujeto moderno ingresó a través de una serie de procesos históricos que vienen del siglo XVIII y que se conservan en el mundo hipermoderno contemporáneo, lo cual ingresó en una serie de expectativas. Una de las expectativas, es la expectativa de la libertad, la otra expectativa es la expectativa de la igualdad de derechos, la otra expectativa es la expectativa del reconocimiento de su dignidad como un ser humano, una dignidad que debe ser respetada; el derecho a la autonomía de la decisión humana y el derecho a la aspiración a una vida buena.

Esto está planteado por Charles Taylor en ese libro que quizás vimos en el seminario de Ciencias Humanas y el libro se llama “Las fuentes del yo”. El título anuncia que el yo tiene unas fuentes y esas fuentes provienen no de la autonomía de uno sino de la cultura, eso es una concepción culturalista, puesto que el sujeto esta hecho desde afuera y la cultura lo forma en esas expectativas.

En las organizaciones no se puede tener derecho a la libertad, las organizaciones necesariamente recortan la libertad porque a las organizaciones se va a hacer lo que la organización dispone. Se conserva el derecho a la libertad de credo, de pensamiento; pero ese no es el tema de las organizaciones, las organizaciones obligan a estar allí salvo algunas organizaciones de trabajo en casa, en donde uno hace, es decir, es libre de la jornada, pero en las organizaciones formales, y es comprensible, yo no tendría un cuestionamiento frente a eso de que las personas sean sometidas a unos horarios, porque las organizaciones tienen orden; entonces hay que ir a una hora y salir a otra. Pero en

cuanto al concepto, es decir, en cuanto a la libertad, en cuanto a la igualdad humana, entonces si es imprescindible que los seres humanos tengan igualdad de derechos.

Los seres humanos somos por fortuna desiguales, pero en cuanto a los derechos si debemos ser iguales; y esto no era así, el sujeto moderno aspira a una igualdad de derechos entre todos. El mundo moderno también acuñó la idea de un sujeto digno, es decir, que el ser humano tiene una dignidad humana que debe ser respetada, eso no es muy claro, puesto que todo el mundo aspira a que su dignidad le sea respetada, pero cuando a una persona se le pregunta qué entiende por dignidad, a pesar de que la defiende a ultranza, no la sabe definir bien, es decir no está claro para uno que es la dignidad pero uno si sabe cuándo se la violan.

Bueno, y la autonomía de la decisión en las organizaciones no se puede dar, entonces obviamente el trabajo de gestión o la labor del gerente en el mundo de hoy parte del supuesto, es decir, si el gerente de hoy no se da cuenta de que tipo de sujeto humano tiene delante cuando estamos hablando de un trabajador o de un empleado, entonces obviamente la tendencia puede ser a no reconocer eso que ese sujeto humano aspira. Entonces, si el gerente se da cuenta de la historicidad de ese sujeto, de donde viene ese sujeto que le toca gobernar por no decir administrar, ahí empieza el asunto, porque no se administran las personas; las personas se gobiernan y los recursos materiales se administran. El concepto de administración de personal parte de una concepción del otro subordinado como una cosa, en este sentido existe una tendencia a cosificar cuando estamos hablando de administración de personal y todavía hoy en las escuelas de administración se usa la categoría de administración de personal, gerencia de personal, entre otras.

El concepto de gobierno de las personas, introduce la idea de democracia porque el gobierno es una categoría que viene de la política, entonces gobernar a las personas significa discutir con ellas, deliberar con ellas, sacar unos consensos, entre otras, por lo tanto el concepto de gobierno de las personas es el concepto ideal para una gerencia diferente es por eso que el punto de partida es el tipo de sujeto que hay de por medio. También es cierto entonces que el sujeto hipermoderno es diferente, está gobernado por una ética hedonista, presentista, no sacrificial sino medio locha, cierto?

Entrevistador 1: –Claro-,

Entrevistado: líquido, no entabla vínculos duraderos –

Entrevistador 1: ni formales-

Entrevistado: exactamente, es un sujeto ensimismado en cierto modo egoísta, narciso, estos no son insultos, son como características del sujeto contemporáneo y entonces a mí me parece que el gerente de hoy tiene una especie de problema mayor porque no es lo mismo gobernar personas que tienen una ética de sacrificio de entrega, no cierto?, de vínculo sólido, de lealtad; que gobernar personas de élite moderna, por decirlo de algún modo.

El núcleo moderno de libertad, igualdad, autonomía de la decisión, dignidad, de respeto y la aspiración a una vida nueva se conservan en el mundo hipermoderno, ese núcleo está

intacto de tal manera que el sujeto hipermoderno tiene la matiz moderna del sujeto moderno.

Entrevistador 1: Perfecto, Profe hablando de lo de las formas de gobierno y relacionamiento que viene a juntarse inmediatamente y que es el primer pilar de la tesis, hago un párrafo de introducción, entendiendo el gobierno de una organización en mi caso específicamente como es aquellas reglas, normas o parámetros que se requieren para el buen funcionamiento en términos de la disciplina empresarial que se requiere dentro de una organización, donde se aporte en medida de lo que se gana para el logro de un equilibrio entre empleado y empleador y que permita además solucionar conflictos internos de manera más justa y responsable para que las personas sientan que realmente son respetadas y respaldadas dentro de su labor diaria. Por tanto, le realizo la siguiente pregunta: ¿Cuál o cuáles considera usted que serían esas formas de gobierno apropiadas para este tipo de organizaciones alternativas o que usted plantearía como ideales para una organización de este tipo en cuanto al humano organizacional?

Entrevistado: Si, a veces cuando algún gerente de buenas intenciones quiere democratizar la organización, quiere darle participación a la gente y demás, eso puede ser mal entendido por el subordinado porque la relación de subordinación es una relación de doble vía. No es solo lo que hace el subordinador respecto al subordinado, porque estamos hablando de una relación de subordinación en el trabajo que netamente tiene que ser así; lo que pasa es que la relación de subordinación puede ser de múltiples características. Puede ser una relación de subordinación autoritaria, despótica o una relación de subordinación respetuosa y participativa. Yo creo que es muy difícil elaborar modelos universales en esa dirección, porque uno no sabe con qué tipo de subordinado se va a encontrar, puesto que si uno parte del supuesto de unos subordinados que provienen de una matriz moderna, ellos van a saber reconocer esos subordinados, el reconocimiento que se les hace de su dignidad, el respeto por ellos y el respeto a la igualdad; pero si son subordinados que no vienen de esa tradición de pronto se desconciertan porque muchas veces esperan una dirección fuerte, puesto que de lo contrario entienden que no hay elección y se pueden descontrolar.

Esa es una de las dificultades, yo pienso que se puede presentar en los procesos de empoderamiento. Esa palabra tan horrible que en algunas organizaciones se pretende hacer de los subordinados, porque los subordinados quieren que les den las órdenes para no tener responsabilidad y para decir yo hago lo que me dicen que yo haga, si a mí me ponen a improvisar y me ponen a decidir a mí yo me desconcierto, ¿por qué?, porque es que no vienen de una tradición de autonomía de la decisión, no vienen de esa tradición en la que uno dice bueno voy a hacer esto, sino voy a hacer lo que me dicen, es decir no son sujetos deliberantes.

Entrevistador 2: Es por salvar responsabilidades, entonces es un poco como el tema de la obediencia a ciegas que si yo obedezco, me va a dar la orden, bueno, salió mal lo que paso

Entrevistado: _si pero usted me dijo..._

Entrevistador 1: generaron pérdidas, bueno pero es que yo no soy el gerente y usted me lo autorizó...Claro y eso se da hasta en la última instancia casi que el gerente le dice hasta la

junta directiva, es que ustedes me dijeron que abriera tantos puntos de venta y yo los abrí pero no.

Entrevistado: Si así es, y entonces digamos ese es el primer punto a tener en cuenta, que es muy difícil. Dijéramos, plantearse un modelo absoluto universal de este tipo de alternativas de gerencia, ¿no cierto?. Porque uno puede encontrarse con subordinados que no responden a ese tipo de actitud por parte del gerente; pero si uno está seguro de que efectivamente son unas personas que bueno... generalmente la gente responde. Yo creo que es excepcional que algún trabajador entienda mal ese tipo de reconocimiento de la dignidad y el respeto, incluso en sujetos ancestrales y mucho más allí; esta experiencia por ejemplo de Pavco con Adriana García demuestra que estas comunidades ancestrales que no vienen de una tradición moderna allí en la zona Páez, yo no sé si conoces este trabajo –

Entrevistador 2: si usted nos ha comentado –

Entrevistado: exactamente, estos morenos se dispararon a producir porque fueron reconocidos en su comunidad y se convierte como en la nueva planta de América latina, pero el secreto está allí en el reconocimiento y respeto de su dignidad, así que tenían una dignidad a pesar de no ser mentalmente modernos. Entonces, ¿Cuál era la pregunta, el estilo como de gobierno?

Entrevistador 1: Si, básicamente yo podría de pronto adelantarme un poco a lo que usted dijo hace un rato, es como gobernar personas y vamos entonces acercándonos más a un concepto de democracia dentro de la misma organización que no la vemos en una organización ortodoxa.

Entrevistado: Si uno puede, es como dijéramos, saber para donde va ¿cierto?

Entrevistador 1: –Si-

Entrevistado: Y entonces tener unas metas, unos objetivos y demás, ahora, uno puede sentar a la gente y decirle bueno vamos a ver cómo vamos a llegar allá, estos son los objetivos que nos hemos propuesto, incluso construir objetivos de una manera más o menos conceptuada y entonces eso significa..., pero no es como para hacer una democracia de papel, no, es porque

Entrevistador 1: – real –

Entrevistado: ¡claro! Porque los trabajadores dicen vamos a hacer esto ¿no cierto?, vamos hacia allá, pero el asunto no es tanto hacia dónde vamos porque la dirección de la empresa puede decir mire nosotros vamos hacia allá, entonces vamos a conversar sobre cómo llegar allá, el cómo se puede conceptuar, y hacer mediciones frecuentes, bueno que está pasando

Entrevistador 1: -si lo vamos a lograr-

Entrevistado: lo vamos a lograr o no, y por qué, vamos a ver dónde estamos fallando.

Por ejemplo, eso es lo que yo hago en la finca, el mayordomo que además es un indígena nasa muy digno, ese no es lambón ni nada es digno, muy digno, yo le digo ve Aldemar hagamos esto y me dice yo creo que es mejor hacer esto y yo le digo si usted tiene razón, cómo lo vamos a hacer, listo, hagámoslo así y me dice si está bien pero yo creo que también podemos hacerlo así; es muy deliberante y lo hace, y lo hace muy bien –

Entrevistador 1: Pues es que también se le abre la posibilidad, porque también eso permite que la persona reafirme su yo, es decir, yo participo porque lo mío lo que yo digo y lo que pienso es importante –

Entrevistado: Sí, claro. Pero es que él es muy reacio a la voz mía, porque él tiene una dignidad a flor de piel, entonces yo sé cómo hago –

Entrevistador 1: hay que manejarlo –

Entrevistado: claro, y en estos días le dije vamos a hacer heno en este potrero y me dice no, es mejor en este que queda más fácil sacarlo de allá, y le digo pero Aldemar mira ese es más profundo que este y me dijo no hagámoslo aquí más bien y le dije si bueno hágalo donde usted quiera porque de todas maneras usted acepta que lo vamos a hacer –

Entrevistador 1: Claro, ya es un paso-

Entrevistado: Si, y él está allá pues como dijéramos tiene muchos años y no voy a entrar en contradicciones bobas con él por autoritarismo y decirle no un momentico, no, esto es aquí porque yo lo digo que es aquí, porque lo va a hacer pero de mala gana - y no gana uno nada porque de todas maneras el objetivo que yo quiero se va a cumplir y lo va a hacer contento –

Entrevistador 1: donde sea que lo haga –

Entrevistado: donde sea que lo haga pero lo va a hacer –

Entrevistador 1: y lo va a hacer feliz de que se le participó-

Entrevistado: Es como un ejemplo ¿no cierto? O al otro le digo, bueno ayúdeme a pensar cómo vamos a hacer esto y entonces comienzan a dar ideas, ayúdeme a pensar le digo yo, cómo vamos a hacer esto, me dice hagámoslo y le digo bueno pero no le parece que es así, me dice si así pero hagámoslo de otra forma.

En la subordinación, en el código laboral, se define como la capacidad que el empleador tiene de dar órdenes respecto a modo, lugar y cantidad –

Entrevistador 1: si como el contenido-

Entrevistado: el modo, y en ese modo, lugar y cantidad de la labor ¿no cierto?, uno puede insistir en la cantidad y en el tiempo en que se va a hacer; modo, tiempo, lugar y cantidad; modo: como se hacen las cosas; tiempo: horarios; lugar: donde y cantidad: lo que uno espera, las metas y tal ¿cierto?; pero en el modo uno puede ser muy flexible y darle mucha participación. Pero yo estoy hablando de cosas muy simples, como hacer un

potrero, pero de pronto en una organización productiva depende ¿no cierto? Porque si yo tengo varias máquinas y todo el modo ya lo definen las máquinas, es muy poco lo que se puede agregar, pero cuando hay mucha artesanía en lo que se va a hacer, muy manual que se yo, así muy individual incluso el modo como lo vamos a hacer.

Entrevistador 2: Ese consenso usualmente siempre se ha visto mal, como que cuando son muchos trabajadores llegar a un consenso o hacer los elementos tan participativos casi que pueden generar un ruido en la ejecución. Ahí hay algún tipo, como digamos cuando ya estamos consensuando con doscientas personas, o pues digamos, en las proyecciones de crecimiento de playa alegría con más o menos cien colaboradores habría como algún tipo de...

Entrevistado: Ahí lo que se aconsejaría yo pienso es como hacer grupos.

Entrevistador 1: ¿Grupos que salgan como una vocería?

Entrevistado: Dividir los doscientos en grupos.

Entrevistador 2: Sí, porque aquí se está planteando una lluvia de ideas, entonces en la lluvia de ideas la gente participa, pero como no se puede hacer con todos, entonces con pequeños grupos.

Entrevistado: Exactamente.

Entrevistador 1: Dependiendo de donde vaya la influencia de la decisión, por ejemplo si es de producción, entonces quien mejor va a hablar de producción que el que sabe de producción, o sus áreas conexas digámoslo así.

Entrevistado: Para no poner a todo el mundo a consensuar sobre algo que incluso ni le va a tocar.

Entrevistador 1: Ni le importa, diciéndolo de otra forma. Profe, ¿Cómo podría plantearse en ese orden de ideas, la escogencia de los líderes y decidirse a sí mismo sobre los subordinados?

Entrevistado: Mira, hay países en los cuales yo no sé si se llamarían líderes pero sigámosles diciendo así; el grupo lo elige.

Entrevistador 1: Si, nosotros conocimos el caso cuando estaba haciendo el listado del arte, puesto que yo conocí porque yo no lo conocía la verdad, de SEMCO Brasil, y este es todo un sistema casi que uno podría decir que una democracia plena porque ellos sacan a las personas que no pueden trabajar con ellos, porque no están de acuerdo porque no hicieron algo digamos dentro de sus funciones o porque está incumpliendo las mismas y también así mismo contratan las personas; entonces nosotros una vez discutiendo el tema para playa alegría yo me planteaba y decía bueno, ¿pero qué podemos hacer? Pues básicamente lo mismo, podríamos plantear como vamos a votar por un líder de área que además uno lo crea ¿no?.

Porque es que además el problema de las democracias tergiversadas, es que uno dice no “pero ese ganó porque es amigo de tal o a causa de la corrupción”. Pero hacer algo que realmente, como usted dice, no se quede en el papel sino que sea una democracia real, que no sea retórica y que efectivamente se den las garantías de que esa persona ganó porque se lo

merece, porque tiene unas habilidades específicas para su cargo que se lo permiten y porque además de eso esa persona fue elegida por todos y cada uno de nosotros puesto que creemos que nos puede representar.

Entrevistado: Por periodo ¿no? Elegido por periodos que pueden llegar a ser cortos, reelegibles por una vez. Uno ya establece como una reglamentación y para que además exista la posibilidad de la rotación del liderazgo y la emulación; yo quiero ser líder, entonces se esfuerzan por ello.

Entrevistador 1: Ahí lo único que se nos presentaba era el problema, cuando analizábamos el tema con mi socio, que ahora es mi esposo porque yo me casé profe el 7 de Junio –

Entrevistado: *Ahorita –*

Entrevistador 1: hace un mes –

Entrevistado: La felicito –

Entrevistador 1: Muchas gracias –

Entrevistado: ¿Allá o acá? –

Entrevistador 1: Acá. Se nos presentaba eso y decíamos bueno y como hacemos porque finalmente el líder es muy bueno y lo decidimos reelegir, perfecto, no hay ningún inconveniente todos estamos contentos, pero si yo realmente me doy cuenta que ese líder no es el que yo quiero y empiezan a formarse “no, no, no queremos ese, no queremos ese” y lo sacamos, entonces ya en términos más de derecho y laborales ya uno no, pues digamos que la compensación económica no se le puede bajar pero además en términos psicológicos, decíamos, cómo se enfrenta esa situación de yo estaba acá pero me devuelven porque deciden todos que no debo estar allá, entonces como mi yo va a reaccionar frente a eso ¿no?

Entrevistado: Si pero a ver, mientras exista el consenso, el acuerdo previo de que el líder va a ser rotado no tiene por qué molestarse porque no es una decapitación lo que ocurre, no es que lo bajan del cargo, es solo que el grupo rota en su liderazgo y establecer como un principio, el principio democrático de la rotación y de la participación activa.

Entrevistador 1: Bueno profe, ¿Cómo sería un sistema normativo...?

Entrevistado: Ah perdón Claudia, pero obviamente uno no puede partir del principio de que todo es perfecto y de que eso va a funcionar perfectamente, porque pues de pronto un líder de esos se amangua con cuatro para que voten por él ¿no cierto? .Porque les exige menos, entonces ese líder tiene que tener unos niveles de exigencia de parte de arriba, él también debe ser un subordinado de algo más.

Entrevistador 1: Claro, tiene que tener un ente superior.

Entrevistador 2: Si, está dentro de una estructura.

Entrevistado: Una estructura, correcto.

Entrevistador 1: Profe, ¿Cómo sería entonces un sistema normativo dentro de una organización, es decir, cuando yo me refiero a sistema normativo, cómo sería como lo que conocemos en una organización ortodoxa, reglamento interno de trabajo o código de conducta?

Entrevistado: Si, el reglamento interno de trabajo tiene una finalidad, es decir, los reglamentos no se consensuan, no se negocian. El reglamento generalmente proviene de la dirección de la empresa y establece unas reglas de juego que quieren control constitucional y legal por parte del ministerio de trabajo en el sentido de que las normas del reglamento no violen la ley ni la constitución, los principios fundamentales de la constitución. Más bien entonces, el reglamento si puede estar allí decidido desde arriba pero con criterio democrático, dijéramos no un reglamento terrible sino un reglamento respetuoso y de pronto códigos de ética; eso si para el manejo ya de las relaciones internas, porque es que el reglamento interno de trabajo es un reglamento disciplinario, es la disciplina; entonces las causales de sanción, eso está en el código, pero en el reglamento se pueden poner.

Por ejemplo, en el código no porque es que el código no puede ir al detalle; en una gasolinera no se puede fumar ¿cierto? Entonces es causa gravísima de despido fumar; pero el código no puede decir fumar o toser o no, eso en cada caso ¿cierto?, donde se vende comida hay que ponerse un gorro y aquí ¿no? – En la boca – para... Bueno... el código no puede ir al detalle, cada empresa elabora su reglamento de acuerdo con sus especificidades pero ya para las otras cosas que no son esas disciplinarias, entonces yo sí creo que un código de ética funcione.

Entrevistador 1: Un código de ética, donde nuevamente se... porque por ejemplo yo una vez en una clase creo que fue hasta del profesor Varón, estábamos analizando como esos códigos de conducta de todas maneras se tergiversaban hasta llegar al punto de que yo como necesito generar una cultura organizacional entonces yo digo no tú no puedes vestirse así, no puedes hablar así. Entonces ya ese tipo de cosas entran como a ser parte más de un irrespeto por esa dignidad humana y empiezan a violentar también la cultura y los marcos referenciales que cada persona trae, entonces pues si cada persona piensa que si puede tener una pareja dentro de la organización, esos códigos dicen “no, no puede tenerla” y veíamos un caso en que tenían una relación sentimental, pero personalmente, no me gusta esa forma de tener que decir no usted no tiene que tener relaciones sentimentales con otro, ¿por qué?, porque finalmente uno escoge a quien quiere querer y no tiene por qué establecerse en un código de conducta todo ese tipo de cosas, entonces yo ahí decía si tiene que haber una separación y tiene que haber algo que permita establecer que aquí no se violentan ese tipo de decisiones que son más personales ¿no?. Así, lo que se puede hacer es trabajar para que no sea el jefe el esposo o la esposa, digamos trabajar en cierta medida eso.

Entrevistado: Si mira yo creo que lo que se quiere preservar es que las personas entablen relaciones sentimentales que puedan obstaculizar los procesos de trabajo, porque por ejemplo si es un supervisor con una obrera, entonces ahí es muy complicado, por ejemplo hay universidades en los Estados Unidos, que tienen como causal de mala conducta y de expulsión y destitución a un profesor que tenga relaciones sentimentales con una alumna, porque ahí puede que sean muy correctos pero también es muy posible que una alumna se busque a un profesor para ganarse una nota, es que eso todo pasa; o que el profesor

que pelea con una muchacha que fue su alumna pues se la cobra y entonces le pone mala nota; es que eso es lo que hay que cuidar y en la organización hay que cuidar ese tipo de cosas y porque yo creo que mantener el principio de que se enamore el que le dé la gana del que se enamora eso está muy bien en términos del respeto de la autonomía de la decisión, pero es que la autonomía de la decisión se puede ejercer por fuera; si uno se enamora de un compañero o una compañera de trabajo y toda esta cosa pues entonces que lo hagan por fuera, es decir, que tengan una cierta privacidad en eso, porque si eso se deja abierto en la organización se puede volver un problema; yo creo que eso hay que preservarlo.

Entrevistador 1: Ya, perfecto.

Entrevistado: Y eso no es un recorte arbitrario de la autonomía, no creo; porque de todas maneras las relaciones de subordinación y los procesos de trabajo hay que preservarlos de ese tipo de sesgos, porque la condición humana se expresa hasta el punto de: “ah no es que yo tengo derecho a enamorarme de este porque eso está permitido y listo” y resulta que comienzan a encubrirse cosas.

Es que ahí empieza el conflicto.

Entrevistador 2: Ese es el asunto. Y la mayoría, por ejemplo el código de ética y de buen gobierno en la sociedad portuaria tiene Ítems vinculados al tipo de relaciones de parentesco y que esta tabuadas, entonces para evitar justamente lo que ocurrió años atrás cuando no era sociedad portuaria sino que tuvieron que liquidarla por todos estos desordenes que se presentaron en jubilaciones, con salarios suntuosos, etcétera entonces la junta directiva sugirió casi que de forma taxativa que ese código de ética tiene un componente muy fuerte en, yo lo llamaría como en tabú de las relaciones de parentesco en el trabajo, justamente para evitar esas cosas y están explícitas; entonces que era un poco el ejercicio de cómo se puede hacer consultoría a un código de ética cuando lo plantearon pero no se había llevado a cabo. También de nada sirve que tengamos un código de ética que pueda o no ser normativo, que brinde unas guías, porque hay unos que son mucho más deontológicos que aplica como el ejercicio de la profesión o etcétera, pero hay otros códigos que son más amplios.

Entrevistado: Sí, hay códigos de ética que son terribles. Es que como el contrato mejor dicho, hoy por hoy en todo este mundo hipermoderno el código laboral no termina de ser suficiente para garantizar la disciplina, el reglamento interno de trabajo prolonga el código laboral, lo particulariza, pero a veces no es suficiente entonces los códigos de ética son los que están logrando atrapar a ese sujeto hipermoderno y disciplinarlo. Le ponen una serie de obligaciones que no están en el código ni están en el reglamento porque no pueden estarlo por el control constitucional y legal, entonces los códigos de ética se convierten en conductas de despido, cosas que no pueden aparecer jamás en el código ni en el reglamento interno, es decir, que el sujeto hipermoderno está siendo atrapado en los códigos de ética porque no son suficientes ni el código ni el reglamento interno.

Entrevistador 2: Y es un poco el llamado de Lipovetsky en las Bodas de la ética y el Business, porque ese texto me fascina y tiene esa reflexión que podríamos profundizar cuando habla de por qué los códigos de ética se convierten en una moda a nivel de las gerencias en Europa y él tiene como una cantidad de empresas y dice mire del año tal a tal año el 50% de las empresas que tenían códigos de ética y aquí el 100% ,y ¿por qué obedeció esto?, entonces porque había

que entrar a lamentar y porque la ética se convierte en el factor de productividad, es decir desde allí yo empiezo a reglamentar ideas, usted tiene que ser más productivo porque usted le está faltando a la ética de la organización.

Entrevistado: Es decir, esos trabajadores hipermodernos no les es suficiente el código ni el reglamento.

Entrevistador 1: No, y también las organizaciones hipermodernas ¿no? Porque estamos hablando de los dos entes, es decir, estamos hablando del trabajador hipermoderno pero si nos vamos a la organización, la organización también es lo mismo, no establece relaciones sólidas, no te ofrece garantías.

Entrevistador 2: Pero mira que eso lo denomina un documental que se llama “The corporation”, se llama la patología del comercio y la patología del comercio habla de eso, no tienes fidelidad, ni relaciones de largo plazo.

Entrevistador 1: Es en doble vía por eso de todas maneras nosotros cuando pensamos en plantear algo diferente, también uno piensa bueno como se está retribuyendo esa persona porque también la retribución hace... o sea si yo recibo trato digno, si yo recibo una retribución económica digna, responsable, justa en la medida que yo aportó, pues probablemente uno también sea más responsable en las decisiones que va a tomar al hacer su trabajo y finalmente le va a doler un poco más y va a tener más sentido de pertenencia en ese caso.

Lo otro profe, cómo podría afrontarse el tema de poder en la organización allí para trabajar específicamente en la barrera invisible pero existente del “ellos y el nosotros”; estamos hablando de formas de gobierno de subordinados, de líderes o de subordinados y subordinadores; siempre está esa barrera del “ellos y el nosotros”; ellos ganan más ellos me dan ordenes o ellos no trabajan, son haraganes y demás, bueno todo este tipo de conceptos que vemos de una a la otra parte. ¿Cómo se puede trabajar ahí para que eso...?

Entrevistador 2: Somos conscientes que eso no se va a poder borrar, de hecho pues ese es su elemento básico pero uno también lo aborda con Bourdieu. Él dice que la violencia simbólica siempre va a existir, o sea uno puede volverla más sofisticada, pero siempre va a estar la barrera entre el ellos y el nosotros. Somos conscientes que como seres humanos hay un elemento de identidad y alteridad, yo me identifico con este grupo y me diferencio con los otros y que puede ser por rangos, por niveles salariales, por género, etc. Una cantidad de elementos que en las organizaciones se consideran, pero cómo hacerlo llevadero.

Entrevistado: Si a ver, el punto de partida es que eso no se puede eliminar, entre otras cosas porque hace parte del mundo psíquico humano, el yo no existe sin el otro, ¿cierto?. Las organizaciones demasiado jerarquizadas vuelven muy odiosa la separación y de ahí puesto que existe un sujeto diferente en el mundo moderno que reclama ese tipo de cosas y de igualdades, y de des jerarquización, porque la jerarquización extrema produce malestar porque genera de inmediato la evidencia de la desigualdad. Entonces, yo pienso que es por esa razón que en las organizaciones se han aplanado; como una estrategia de borrón sin borrar, es decir un borrón puramente formal y aparente porque de todas maneras la jerarquización existe y el poder se está dando.

A mí me parece que cuanto se consensuan muchas cosas, cuando es un trato respetuoso de los derechos y toda esto, de hecho se produce una especie de disminución, no de la evidencia porque el nosotros sin ellos está allí, sino del carácter... a ver voy a decirlo, es que la relación de subordinación está montada sobre un vector que es el vector del poder, pero si quien ejerce el poder lo ejerce de una manera respetuosa, de una manera que respeta al otro, que respeta a su dignidad, que hace consenso, ese poder ya no es un poder dictatorial no es un poder despótico, es un poder de autoridad legítima. Yo creo que la legitimidad es un punto muy importante de hacer más amable la relación nosotros-ellos porque mira, el profesor trata a los estudiantes como ellos y los estudiantes dicen “él y nosotros y nosotros y él” pero cuando esa relación del profesor es una relación autoritaria, de imposición entonces se hace demasiado notoria y molesta esa relación pero ¿por qué?, porque ejerce un poder no legítimo puesto que el poder legítimo sería el poder académico, el poder del saber, del conocimiento; los estudiantes se sienten contentos recibiendo las influencias de ese poder porque es un poder de autoridad legítima del conocimiento.

En el mundo de la organización, pues si el gerente, el dueño explica las razones, a donde vamos, vamos por esto y toda esto, vamos a hacerlo de este modo y tal y vamos por lo tanto a ponernos de acuerdo aquí como hicieron en Argos, en Argos eso venia podrido mejor dicho el autoritarismo más horrible y resulta que ellos allí establecieron unas reglas de juego y entonces yo me acuerdo que el doctor Vélez les dijo: equipo bueno aquí qué, esto es una empresa de producto, productiva, aquí vamos a generar utilidades; ¿están de acuerdo? porque el que no esté de acuerdo se va, esta es una empresa que va a producir y va a producir con indicadores ¿listo?, bueno, pero al mismo tiempo que nosotros vamos a producir les vamos a respetar a ustedes sus derechos, vamos a pactar una convención donde se establecen unos derechos y los vamos a cumplir y les dijo ustedes tengan la certeza de que ustedes trabajan y nosotros les vamos a cumplir y entonces hubo lo que se llamó un acuerdo interno de principios y eso funcionó puesto que Argos se disparó en indicadores.

Entonces digamos que el borrón de la frontera entre nosotros... mejor dicho la frontera nosotros-ellos yo creo que ni siquiera se debería llamar frontera, se llama frontera cuando es un tajante ¿no cierto?. Cuando unos nos pueden pasar más allá de esa frontera; aquí hay desde el punto de vista psíquico la necesidad psicológica de un nosotros y un ellos; el padre es para los hijos –

Entrevistador 1: su autoridad –

Entrevistado: claro, una autoridad legítima eso no se puede borrar

Además porque hay un vínculo con la cultura ¿no?, porque entonces sino estaría el individuo solo pero ahí justamente lo que explicaría Freud –

Entrevistador 1: está sujetado –

Entrevistado: es que claro el sujeto esta sujetado a partir de ese inconsciente colectivo que es el que le recuerda las reglas: es que usted no puede hacer esto, usted puede...

Entrevistador 1: Sus inhibidores

Entrevistado: Claro, y eso lo vas a encontrar en los chamanes respecto a ¿no cierto? en los sacerdotes respecto a los feligreses, en los jefes militares de las tribus respecto de los soldados que... no, ahí hay una frontera, es más, es necesaria para saber uno quien es.

Entrevistador 1: Claro, para ubicarse –

Entrevistado: Para ubicarse –

Entrevistador 1: bueno profe, está pasando al segundo pilar grande...

Entrevistador 1: Bueno, en su texto hacia una redefinición del concepto de organización y en casi todos sus documentos sobre administración, usted explica el por qué la cultura organizacional que conocemos pues en las empresas clásicas y las prácticas humanistas planteadas desde las teorías clásicas no son suficientes para el logro del objetivo personal de cada ser humano dentro de la organización, porque no lo satisfacen de tal manera entonces por lo que llega a ser pues realmente poco exitoso en las estrategias en busca de lo que es la misión y la visión de la compañía y se convierten en prácticas que incentivan más bien una doble moral del trabajador donde lo único que hace es seguirlas por miedo a perder su empleo pero no por una convicción propia ni porque ese sea su objetivo, ni la misión ni la visión.

En términos económicos, allí nos enfrentamos a un claro conflicto de agencia porque hay un conflicto de interés entre el empleado y la empleada, pues es claro que no existe un fin, una meta o un objetivo común al menos no en la misma medida; y teniendo en cuenta que las empresas se marcan dentro de un sistema capitalista al que no podemos escapar, o sea estamos hablando de organizaciones y las organizaciones generan utilidades; los trabajadores que antes que eso son seres humanos, prestándonos a esto para poder sobrevivir y evitando satanizar al empleador que básicamente genera esos medios porque finalmente también le está dando la oportunidad de trabajar dentro del sistema. Yo le preguntaría a usted profe, ¿Cómo considera usted que es posible que se motive o retribuya justamente a las personas en una organización con un sistema de compensación alternativo, es decir que logre generar como una mayor o una mejor redistribución de la riqueza dentro de la organización?

Entrevistado: Bueno a ver, yo voy a referirme un poquito a toda la sustentación de la pregunta, lo que precede dijéramos la pregunta, miren, hubo una época tal vez es Immanuel Kant quien dice el artesano trabaja, porque el artesano es dueño de su propia obra y el artesano es muy autónomo respecto de lo que hace, hace lo que le da la gana mejor dicho lo que le provoca y lo hace todo – con gusto – y con gusto pero lo hace todo, dijéramos no hay división del trabajo porque la obra la hace desde el principio hasta el fin. El artesano, con una pequeña división del trabajo pues que yo le martillo la suela y el otro lo cose en fin, trabajan en taller y trabajan cantando y conversando.

En el proceso de protección industrial eso ya no puede ser, eso ya no puede ser porque el obrero es un asalariado y en el artesanado no hay asalariado, el obrero es un asalariado que está subordinado a unos tiempos, a horarios pues, está subordinado a lo que se le dice que va a hacer y se le ordena el modo como lo va a hacer; modo, tiempo, lugar y cantidad; por lo tanto no se puede aspirar a que el trabajador se realice dentro de la organización; a él le dicen que se realice que es otra cosa, pero él no se realiza en la organización.

Dominique Meda tiene en el fin del trabajo como valor, el libro que se llama “El trabajo un valor en extinción” plantea que hoy se trabaja para ganarse el dinero o la subsistencia en la organización pero la vida se realiza por fuera.

Entrevistador 1: Sí, es como dos mundos separados.

Entrevistado: Y entonces uno está fragmentado, el mundo del trabajo es para obedecer y por fuera se realiza la vida –

Entrevistador 1: el disfrute –

Entrevistado: el disfrute de la vida; a aunque uno no niega la posibilidad de que uno disfrute también allí, –

Entrevistador 1: son casos contados –

Entrevistado: pero disfruta dentro de los cánones y las reglas y todo, pero el disfrute de la vida está por fuera. Dicho esto y puesto que estamos en un mundo industrial-capitalista pues no se puede aspirar a que uno realice su vida allí, entonces cuál era la pregunta.

Entrevistador 1: La pregunta era que cómo consideraba usted posible retribuir justamente a todas las personas que trabajan como en un sistema de compensación alternativo. Se acuerda que yo le había planteado algo profe, de hecho es nuestro planteamiento hasta ahora y ya lo hicimos financieramente o sea ya hicimos una planeación financiera estratégica y nos lo permite hacer de entregar el 50% de las utilidades a todos los stakeholders o grupos de interés, incluimos a todos los grupos de interés porque inicialmente era solo empleados pero quisimos incluir a todos los que están alrededor porque también nos parece que lo merecen y aportan valor a la organización.

Entrevistado: A ver, mira yo no sé cómo es la legislación en –

Entrevistador 1: ¿Ecuador?-

Entrevistado: laboral, pero si tu hicieras eso aquí... ¿ustedes hicieron el cálculo financiero de eso en términos prestacionales, no salariales, si no prestacionales?

Entrevistador 1: Si, sería como... tiene un término legal y es como mera liberalidad y no se puede hacer mensualmente porque básicamente se convertiría en salario entonces lo que se hace es anual, la legislación ecuatoriana permite, permite no, exige, obliga por el presidente Rafael Correa a entregar el 15% de las utilidades anualmente, en todas las compañías; pero en nuestro caso sería no entregar el 15% sino el 50% a todos los grupos de interés.

Entrevistado: ¿Pero eso no se convierte en factor salarial para cesantías y toda esta cosa?

Entrevistador 1: No, no, se convertiría como en un bono de mera liberalidad y lo que sería es entregarlo...

Entrevistado: Y en la legislación se permite así, es decir, si es así pero ¿para todos por igual?

Entrevistador 1: No, ahí tenemos que también trabajar bajo las motivaciones, bajo mis metas, también obviamente lo más importante para nosotros van a ser los empleados dentro de los grupos de interés, luego seguirán los proveedores, o bueno la comunidad y así sucesivamente; y también teníamos un problema que estábamos analizando en estos días con el profesor Varón que es: aquí hay un señor y este señor tiene tres a su cargo, pero para este señor si yo le digo que va a ser exactamente igual, pues lo que va a pasar es que para este va a ser muy motivante, a este también y a este también, pero probablemente no porque si le voy a entregar la misma cantidad, pues si usted se gana un salario de 50 millones de pesos y usted se gana uno de 1 millón y yo le voy a entregar un bono de 500 mil pesos a usted pues para usted es lo máximo porque le están dando casi medio salario más, mientras que para usted 500 mil pesos simplemente va a ser casi que una limosna para decirlo en términos peyorativos, entonces, en esa realidad tendríamos que hacer todo el recuento en este punto que es del sistema de compensación de cómo se podría diseñar ese modelo para que efectivamente motive a todos, ¿no?

Entrevistado: Es decir, lo que puede salir de esta mesa es como el criterio, ya el otro es un cálculo de filigrana de cómo hacerlo, pero yo aconsejaría, que el 50% es demasiado, es decir, si la ley obliga al 15% uno puede ir hasta el 25%, pero podrá llegar un momento en que ustedes dicen bueno nos fue muy bien y toda esta cosa, les vamos a dar un bono adicional y no comprometerse de entrada con el 50%, yo creo que no tiene sentido, ustedes, son una organización que bueno tiene también... ustedes tienen derecho también a su ¿cómo se llama eso? a una acumulación. La empresa tiene derecho a acumular y ustedes también a gozar de los beneficios de la producción; distribuir al 20% es bastante bueno y está por encima de la ley y si ustedes ven que las cosas funcionan, sin haberse amarrado previamente a la idea de que el 50% o el 25%, no! Entonces ustedes llaman a todo el mundo y les dicen bueno nos ha ido muy bien, porque un elemento de la legitimidad es la transparencia; hay organizaciones en las cuales en la junta directiva asiste un trabajador donde incluso tienen derecho, acceso al balance y demás.

Entrevistador 1: Eso debe ser transparente para todos y deben estar todo el tiempo viéndolo en tiempo real y probablemente hay iniciativas como hace SEMCO que hay personas del sindicato que se encargan de explicarle a un trabajador como leer un estado de resultados por ejemplo.

Entrevistado: Exactamente, eso cosas así, y entonces si ustedes se comprometen a una redistribución del 20%, llegará un momento en que les va tan bien, ojalá sea así, en que digan bueno nosotros vamos a subir al 30% por este momento porque nos fue muy bien y todo eso, pero lo que vamos a distribuir es el 20% siempre, pero aquí tenemos un bono adicional por este motivo – perfecto – sí, para no crear una regularidad en las cosas que además se va volviendo regla.

Entrevistador 1: Esa es la segunda pregunta que cuales podrían ser las complicaciones de esa forma de...

Entrevistado: Ya la respondimos, vamos con la tercera

Entrevistador 1: ¿Hasta dónde puede llegar la organización y cuando ya no es su responsabilidad?, por ejemplo porque se dan responsabilidades que el Gobierno deba

garantizar como tener salud o como tener educación, yo sé que hay organizaciones que no entregan utilidades pero entonces pagan la pre pagada, le pagan la universidad a los hijos, bueno hacen todo tipo de cosas.

Entrevistador 2: Tienen jardín infantil allí mismo dentro de la planta para que el padre esté cerca del hijo, etc.

Entrevistador 1: Entonces, hasta donde cree usted o considera usted profesor que está bien hacerlo desde la empresa como tal y cuando ya definitivamente lo debería soportar el Gobierno como tal o el Estado como un Estado social de derecho que conoce uno.

Entrevistado: Pues ustedes lo que tienen que tener claro es la legislación, hasta donde llega o cuales son las obligaciones legales. Lo importante, es tener como un criterio en el sentido de que ustedes quieren hacer una empresa que tenga unas características, diferentes, incluyentes, en fin; si ese es el criterio, yo creo que en este momento no tiene ningún sentido ponerse a decir: bueno vamos a hacer esto, sobre la marcha, si ustedes ven que hay muchos que tienen niños pues bueno pues entonces se necesita un jardín.

Entrevistador 1: Las necesidades más evidentes-

Entrevistado: Claro sobre la marcha, lo importante es tener un criterio, vamos a ser una organización distinta, humanitaria, pues yo no sé cómo llamarla, incluyente y alternativa todo eso, entonces si ustedes van viendo las necesidades de la gente y entonces parte del presupuesto se dedica a eso, incluso de la repartición de las utilidades, ustedes las utilidades las pueden repartir no en pacas sino en servicios, claro.

Entrevistador 1: Si claro, ¿Cómo considera usted que serían esos resultados de repartir esas utilidades, o sea, como cree usted que lo van a recibir los empleados?

Entrevistado: Siempre lo reciben bien.

Entrevistador 1: ¿No se presentan ahí como conflictos de poder o algo así?

Entrevistado: No, porque son ustedes los que por liberalidad toman la decisión –

Entrevistador 1: ¿Cierto? –

Entrevistado: Sí, Claro –

Entrevistador 1: Y se pueden generar, porque usted tiene una frase que a mí me gusta mucho y yo se la cité de hecho en el anteproyecto y es que si tan solo eso se pensara, porque no se piensa sino que entonces yo le digo no usted tiene que actuar así, pero si tan solo eso se pensara los resultados podrían ser insospechados, entonces básicamente era eso lo que yo le quería preguntar. ¿Cree usted todavía que esos resultados cómo pueden verse, cómo pueden ser?, ¿Igualmente insospechados?, ¿Todavía lo cree así como lo escribió en ese libro en el 2005?, o ¿cómo lo ha visto en su experiencia....?

Entrevistador 2: Porque ya ha habido casos documentados, ya ha habido casos como el de PAVCO, casos como el de ARGOS, etcétera, me imagino que abran otros más documentados por el mismo grupo o por otros.

Entrevistado: A ver mira es que cuando yo digo que es insospechado es porque es imposible preverlo y es imposible preverlo aquí sentados.

Entrevistador 1: Ni siquiera en las proyecciones financieras se puede ver profe.

Entrevistado: Es decir, lo que uno sugiere es que... es decir, ustedes van a empezar o ya tienen andando la empresa.

Entrevistador 1: No en febrero abrimos el primer punto de venta

Entrevistado: Ah bueno por eso, entonces a mí me parece que ustedes lo van midiendo, y le deben hacer un seguimiento a las reacciones, a las consecuencias que va teniendo ese tipo de modelo; porque ustedes no saben que gente van a tener, no saben cómo van a reaccionar a ciertas cosas, pero en términos generales los trabajadores, si reciben muy bien los incentivos muy bien, eso los compromete, ¿no cierto?.

Entrevistador 1: Claro, pero los compromete en nuestro caso por eso lo colocamos en 50 50 porque queríamos que ellos sintieran que hacen parte de, es decir, cuando yo hablo del 50 50 ya es un simbolismo de equilibrio total

Entrevistado: Pues yo no lo haría.

Entrevistador 1: Es muy arriesgado.

Entrevistado: Si, y de entrada ya crea como no se... es decir, es que ustedes pueden dar muchas cosas en esa franja del 30, bueno la ley obliga al 15 nosotros vamos a dar el 20, vamos a repartir utilidades el 20%, listo muy bien, o el 25 no sé, en fin; el otro 25% ustedes los van decidiendo.

Entrevistador 1: O podríamos generar las políticas que usted dice, dar de ahí por ejemplo estudio.

Entrevistador 2: Eso es lo que se denomina como responsabilidad social empresarial – exacto – y habría que mirar como eso en términos también de deducción de impuestos como está obligado, porque digamos, es una práctica común en nuestro país que se asuma la responsabilidad en términos de Estado liberal se aceptan una serie de responsabilidades entonces vía... la relación con el otro asume esa responsabilidad la empresa, entonces si yo le doy porque vemos que esto es necesario o se requiere esto porque el Estado no lo cumple.

Entrevistador 1: No lo suple, no lo alcanza a suplir.

Entrevistado: Si, como dejar un margen, un margen para decisión de ustedes que entre otras cosas también se puede consensuar; mire nosotros tenemos esta platica para ustedes ¿cierto?, Cuál es la prioridad, ayúdenme a decidir esto, y eso hace que no sea una cosa mecánica, 50% y ya, no; tenemos reservado un 30% para ver a qué lo destinamos.

Entrevistador 1: Claro, puede ser hasta más significativo –

Entrevistado: exactamente-

Entrevistador 1: y participativo nuevamente...Profe finalmente ya esta sería como la última pregunta que quería hacer y es: ¿Cómo podría contribuir una organización al desarrollo humano de todas y cada una de las personas que allí trabajan?

Entrevistado: Pues a ver, ¿que se entendería por desarrollo humano?

Entrevistador 1: Es que ese es el meollo del asunto porque ahí tenemos muchas cosas que conforman todo eso. Que la administración tradicional incluye como capacitación, lo que vincula como...

Entrevistado: - pero es capacitación para ellos

Entrevistador 1: – si claro-

Entrevistado: los capacitan para que se revierta, entonces habría que ver cuáles son como... no es muy difícil pero mira, sí estamos en un contexto cultural de pronto ellos entienden que se desarrollan humanamente en un determinado sentido, hay otros que pensarán que se desarrollan humanamente en otra dirección; - claro - yo creo que ese desarrollo humano hay que... es decir, lo que se entiende por desarrollo humano habría que construirlo.

Entrevistador 1: Y habría que construirlo de pronto más desde lo laboral profe, como cuando usted nos decía es muy difícil, o sea el cuento de que uno se realiza en una organización ya no nos lo comemos, pero entonces podría plantearse desde ese lado y ver como realmente esa persona puede aprender a través de la organización, cómo puede generar un desarrollo profesional y laboral, cómo puede por ejemplo ir creciendo, como se inventan pues esto de planes carrera pues digamos de una manera más participativa nuevamente.

Entrevistado: Pero hacia donde..., es decir, mira; ¿Cuáles son como las dimensiones que uno debe tener?, a ver, proceso de humanización; uno dice, los seres humanos ingresan en la humanización; es decir, cómo se humaniza un ser humano, uno de ser humano no nace humano, biológicamente es humano pero no nace humano hay que humanizarlo. El proceso más importante de la humanización es centrarlo en el lenguaje, ni siquiera en la escritura, en el mundo simbólico del lenguaje y en el mundo de la norma, se humaniza limitándolo, limitando su aparato funcional porque de lo contrario es un animal, se humaniza es limitándolo, mira la paradoja, es decir, se humaniza es coartándolo para que sea viable entonces todo su sistema funcional entra en la norma.

Bueno, luego la escritura, la alfabetización, entonces uno dice proceso de humanización, es decir entiendo por humanización o por realización humana ¿no cierto? traerlos a la escritura. Y que sigue, entonces bueno a la escritura entonces el bachillerato si quiera ¿no cierto? para ingresarlos en un mundo de la lógica, del pensamiento lógico matemático, en fin, a la aritmética básica y todo eso para un pensamiento abstracto; hay personas que viven alfabetizadas y escriben pero no tienen pensamiento abstracto importante porque

no han sido matematizados, bueno luego el bachillerato ¿cierto? entonces el bachillerato por qué, para que conozcan la química, la física, en fin, las ciencias naturales y tal. Dónde está el componente estético en el proceso de humanización, generalmente no se tiene en cuenta; fijate que en las barriadas de Medellín han descubierto y están haciéndolo, que estos muchachos se recuperan con la música y las artes, y eso es entrar en un proceso de humanización; tanto así que yo ahora que viví la experiencia de la película basada en la novela en “La caravana de Gardel” que yo escribí, la película se exhibió en dos lugares, una de ellas el cementerio central, allá al cementerio central el público es de las comunas predominantemente y resulta que la alcaldía tiene una política, si tú tienes los recibos de pago de los servicios públicos de tal cosa y tal otra, y los impuestos y tal, tu puedes entrar gratis a ver la película y arte.

Entrevistador 1: Claro, es una mezcla entre inhibición y retribución.

Entrevistado: Exacto, y retribución, el que está cumplido y todo eso en los servicios pues puede entrar. A mí me parece por ejemplo que ir en la dirección de la sensibilidad estética es muy importante en un proceso de humanización, es decir, pases para tal cosa pases para tal otra, por ejemplo acceso a hacer una pequeña biblioteca.

Entrevistador 1: Eso y por ejemplo si una persona dice no es que yo amo los números pero yo nunca he podido estudiar algo de eso.

Entrevistado: Eso es otra cosa, poderlos enseñar, matricular –

Entrevistador 1: o hacer cursos allí de eso- si así – por convicción ¿no? No porque me pusieron a estudiar números, pues porque yo trabajo en un área financiera y me toca ir los sábados a eso.

Entrevistado: Es que la humanización no consiste solo en tratar bien a la gente sino en darle la opción de sus gustos de aquellas cosas que... la música tiene mucho que ver con eso ¿cierto? mucho, mucho y la estética literaria que se yo ¿no cierto?, y puede haber por ejemplo, el hecho fomentar concursos de escritura.

Claro por ejemplo, pues yo hablaba hace un tiempo de generar como tertulias los fines de semana cuando ya salieran, para ver por ejemplo cine.

La ley en Colombia permite como media hora como de divertimento que se yo, una hora a la semana que se yo; y entonces por qué por ejemplo no invitar a un escritor ¿cierto? a leer uno de sus cuentos, cosas breves.

Por ejemplo sí. En la cárcel hay talleres de escritura, el profe Zuleta tiene un lindo taller y allá se hicieron concursos con presidiarios y presidiarias que escribían cuentos y se premiaban los cuentos y con ello todo su entusiasmo.

Entrevistador 1: Claro, de hecho también para hacerlo con sus familias, por ejemplo nosotros que estamos planteando espacios para que por ejemplo una vez a la semana, pudieran desayunar todas las familias digamos de una tienda que tiene tres o cuatro trabajadores y entonces fueran las cuatro familias y desayunaran un día – sí, lindo – para que aunque sea

interactuaban y dijeran vea mi esposo trabaja con este otro señor y él tiene dos niñitos y...bueno.

Entrevistado: Esas son cosas como intangibles que además no se pueden calcular, el problema es tener el criterio; vamos a hacer lo que sea necesario para incluirlos, para que se sientan humanamente –iguales-comprendidos, si iguales.

Entrevistador 1: Profe yo ya terminé, pero le quiero agradecer muchísimo por el espacio

Entrevistado: –no, no, es un placer –

Entrevistador 1: pues obviamente agradecerle por todas sus enseñanzas, yo siempre se lo escribo y siempre le expreso mis agradecimientos; este proyecto es como un pequeñito homenaje que queríamos hacerle

Entrevistado: –pequeñito no es –

Entrevistador 2: Si porque es que hay un Fernando Cruz literario y hay un Fernando Cruz... ¿Cómo se llama? Como analizador de organizaciones o del mundo organizacional por no llamarlo teórico de la administración, si como que analiza desde su perspectiva crítica las organizaciones y pues a partir de lo que se ha estado discutiendo en el grupo de que lo crítico no necesariamente tiene que chocar con lo propositivo, entonces es como esta vena que estamos explorando; bueno o que Claudia está tratando de explorar y que yo al mismo tiempo estoy acompañando pero me enriquezco en la medida que vuelvo a leer sus textos y pues yo tengo otro proyecto que es entender el concepto de cultura y poder en su trabajo administrativo, es decir, cómo desde esos clásicos cuando se planteó por ejemplo la idea de una administración para América latina en sus primeros textos que uno empieza a leer y después ya ahora en esta vertiente más de estudios críticos o bueno este paradigma alternativo o como quiera llamar, pensando en la organización pero ya alejado un poco de ese funcionalismo organizacional.

Entonces, es muy interesante entender el concepto de cultura ¿sí? Porque usted ha tenido unos desarrollos y hay unos autores que casi siempre han estado como ocultos en su obra, pero al mismo tiempo uno empieza a mirar que la literatura de la administración o del management está orientando como hacia esas mismas ideas, entonces uno dice: cómo el profesor Fernando Cruz en la década de los 90 estaba pensando por ejemplo que se yo una cultura participativa, cuando ahora en los 2000 empieza el Boom de ese tipo de cosas; entonces es como qué pasó allí, que pasó con los autores que usted referenciaba porque por ejemplo toda la sociología laboral francesa están trabajando con temas que uno empezaba a mirar por allá en algunos textos entonces pues yo quisiera en algún momento escribir un artículo analizando, o sea, la capacidad de visión para el análisis de las organizaciones que usted ha tenido.

Entrevistado: Eso le dio la mirada política de mi formación en el socialismo. Cuando uno lee los textos de Marx anteriores a la crítica de la economía política, mejor dicho, el punto de partida es la sensibilidad que yo tuve por los pobres y por los subordinados, en fin, en mi formación escolar del Colegio Berchmans; esa sensibilidad en la casa también, mi papá era un socialista utópico, en fin, incluyente. Cuando yo hice la primera comunión, que yo la hice, mi papá me preguntó a quien quería invitar; entonces yo invité a mis compañeros de colegio, y entonces mi papá me dijo ¿y usted no quiere invitar a los hijos del mayordomo? Y yo pues claro, yo no creía que eso fuera posible y entonces es una

maravilla y yo me acuerdo del regalo que ellos me dieron y de ningún otro regalo: me trajeron un nido con dos pajaritos del monte –claro, era lo que para ellos estaba a su alcance, un detalle- sí, un regalo, tan lindo, y claro entonces eso es como las piedras ¿no cierto? las primeras piedras y luego la formación política. Es la sensibilidad; si ustedes están preocupados por este tipo de cosas es por la sensibilidad que tienen.

Entrevistador 1: Si, si yo también me identifico mucho con todo ese tipo de... y mi esposo ahora también es muy de ese tipo de personas; de hecho uno siente que es injusto otro tipo de práctica, siente que no –que no puede con ellas - o sea ¿Cómo yo me voy a enriquecer en base a eso?

Entrevistado: Así es, enriquecerse si, enriquecerse, es decir tener una buena vida –

Entrevistador 1: pero no a costa de otros ni de esa forma tan injusta -

Entrevistado: pero no así, no jodiendo a los demás, ni humillando ni explotando, es decir eso se puede hacer una cosa muy decente muy digna; entonces esas organizaciones son posibles. Por ejemplo, por qué el dueño de PAVCO fue como fue... la mamá era pianista, el papá era socialista utópico de esos del socialismo europeo y era un empresario, entonces la sensibilidad de la pianista y lo otro eso se junta y produjo un empresario distinto, eso es posible.

Entrevistador 1: Muchas gracias profe.

6.4. Tabla Resumen de Bibliografía.

Capítulo	Temas investigados-Aporte a la tesis	Autor-Fuente	Tipo de documento
	GENERALES	Cruz, F. (2015). Entrevista a Fernando Cruz Kronfly. Por: Claudia Ximena Londoño y Diego Hernán Varón en Julio 7 de 2015. Cali, Colombia.	Entrevista Semiestructurada
		Carvajal, R. (2013). <i>Estudios Críticos de la Organización: que son y cuál es su utilidad.</i>	Libro
		Cruz, F. (2005). <i>Del humanismo administrativo a la conciencia de las anomalías: el papel de las ciencias humanas.</i>	Libro
		Cruz, F. (2007). Presentación del libro "Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas".	Libro
		Cruz, F. (2008). Presentación del libro "Racionalidad instrumental y gestión".	Libro
	ESTADO DEL ARTE	Cámara de Comercio de Bogotá (2013). Caso Daviplata. Recuperado de http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Por-necesidad/Iniciativas-de-Valor-Compartido/Casos-de-éxito.	Pagina Web Institucional
		Diario de Occidente (2015). Entrevista a Maurice Armitage. Recuperado de http://occidente.co/armitage-el-empresario-que-reparte-las-ganancias-con-sus-empleados/.	Pagina Web-Periodico
		Riaño, V. (2013). El caso de perdurabilidad empresarial de Creps & Waffles desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial e innovación en valor en Colombia (tesis de maestría). Universidad del Rosario.	Tesis de Maestría
		Smile Cooking Food (2015). ¿Quiénes somos?. Recuperado de http://www.sonriecocinando.com/inicio-start/quiénes-somos/.	Pagina Web Corporativa

		Serino, M. (s.f). <u>Modelos de Gestión Humana Diferente: Semco Brasil</u> . Recuperado: http://www.monografias.com/trabajos96/semco-empresa-brasilera/semco-empresa-brasilera.shtml. Visitada el día 13 de mayo de 2015.	Internet
1	MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y ANALÍTICO	Alonso, L. (2007). Las lógicas de acción: por un estudio socio-histórico de la vida organizacional. En C.J, Fernández (Ed.), <i>Vigilar y Organizar: una introducción a los Critical Management Studies</i>	Libro
		Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. <i>Revista pensamiento & gestión</i> , Universidad del Norte. (16). 158-176.	Articulo Científico
		Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, A. (2006). La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. <i>Revista Estudios Gerenciales</i> , Universidad ICESI, 23 (103). 38-64.	Articulo Científico
		Cruz, F. (2005). Presentación del libro "Nuevo pensamiento administrativo".	Capitulo de libro
		Henao, C. (2009). Crítica a la gestión humana estratégica. Conversatorio, Medellín: Universidad EAFIT.	Ponencia
		Taylor, C. (1989). Marcos referenciales ineludibles. <i>Las fuentes del YO</i> .	Libro
2	PILARES FUNDAMENTAL ES DE LO HUMANO ORGANIZACION AL EN PLAYA ALEGRÍA		
	Libertad	Campoy, I. (2004). <i>Una revisión de la idea de dignidad humana y de los valores de libertad, igualdad y solidaridad en relación con la fundamentación de los derechos</i> . Madrid, España: Editorial Universidad Carlos III de Madrid.	Articulo Científico
		Lipovetsky, G. (1983). <i>La era del vacío: ensayo sobre el individualismo contemporáneo</i> .	Libro

3	Igualdad de derechos	Cruz, F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. En F, Cruz. (Ed.), El Lado Inhumano De Las Organizaciones (pp. 15-64). Cali Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.	Capitulo de libro
		Finkelkraut, A. (1998). <i>La humanidad perdida</i> .	Libro
		Ignatieff, M. (1999). <i>El honor del guerrero: Guerra étnica y conciencia moderna</i> .	Libro
	Bienestar	Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. <i>Harvard Business Review AL</i> , 33-49.	Articulo Científico
		Organización Mundial del Trabajo. (1977). Employment, Growth, and Basic Needs: A One-world Problem : the International "basic-needs Strategy" Against Chronic Poverty.	Ponencia
	Autonomía de la Decisión	Kant, I., Orts, A. C., & Sancho, J. C. (1989). <i>La metafísica de las costumbres</i> .	Libro
	Dignidad Humana	Bauman, Z. (2005). <i>Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias</i> .	Libro
		Cruz, F. (2008). Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. En F, Cruz (Ed.). <i>Racionalidad Instrumental Y Gestión</i> (pp.67–90). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.	Capitulo de libro
		Rojas, W. (2003). <i>Modernidad e Inhumanidad: Lo Inhumano en la Organización y en el Trabajo</i> . Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.	Articulo Científico
3	GOBIERNO DE LAS PERSONAS		
	Lenguaje Comunitario	Aktouf, O., & Chrétien, M. (1986). El habla en la vida empresarial: hechos y perjuicios. <i>Ponencia en Coloquio Internacional sobre Nuevas experiencias en la enseñanza de la administración</i> . Montreal, Canadá: HEC.	Ponencia

		Aktouf, O., & Chrétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. <i>Cuadernos de Administración</i> , 14(20).	Artículo Científico
		Bernstein, B. B., Villa, M. D., & Jiménez, N. E. L. (2000). <i>Hacia una sociología del discurso pedagógico</i> .	Libro
		Chanlat y Bedard (1997). <i>La administración una cuestión de palabra</i> . Traducido del francés por Rodrigo Muñoz G.	Artículo Científico
		Cruz, F. (2007). Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. En F, Cruz. (Ed.), <i>Del Humanismo Administrativo En Crisis: Rupturas Paradigmáticas</i> (pp.123 – 134.). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.	Capítulo de libro
		Díaz, M. (1988). Poder, sujeto y discurso pedagógico: una aproximación a la teoría de Basil Bernstein. <i>Revista Colombiana de educación</i> , (19), 107-118.	Artículo Científico
		Garzón, E. (2002). <i>El lenguaje en Bernstein y la convivencia ciudadana en Bogotá</i> . Ediciones Uniandes. Bogotá, Colombia. Documento CESO No. 27.	Artículo Científico
	Sistema Democrático de Participación y Elección	Galvis, H. (2000). <i>De lo humano organizacional</i> .	Capítulo de libro
		Forcadell Martínez, F. J. (2005). La democracia organizativa: ¿Es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?. <i>AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas</i> , (71), 47-52	Artículo Científico
		García-Gutiérrez, C. (2002). La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. <i>Revista CIRIEC España</i> . (40). pp. 99-122.	Artículo Científico
		Muñoz, J. (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. <i>Revista Gestión y Región</i> , (8). 7-35.	Artículo Científico

4	Orden de la comunidad organizacional	Spinrad, W. (1984). La democracia en el trabajo: un análisis global. <i>Revista Internacional de Ciencias Sociales</i> , 32 (2). 201-224.	Articulo Científico
		Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. El lado inhumano de las organizaciones. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.	Capitulo de libro
		Carvajal, R. (2002). “De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación”. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. <i>Revista Cuadernos de Administración</i> . No. 27. Universidad del Valle.	Articulo Científico
		Semler, R. (1989). La administración sin administradores. <i>Harvard Business Review</i> . (76-84).	Articulo Científico
	Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano	Carvajal, R. (2008). <i>Kuhn y Weber: una apuesta por la trágica dignidad de la formación administrativa</i> . En: Racionalidad Instrumental y Gestión. Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.	Capitulo de libro
		Chauí, Marilena (1998). Ética y violencia. <i>Teoría e Debate</i> (39).	Articulo Científico
	NUEVAS FORMAS DE COMPENSACION	Argandoña, A. (1998). <i>La teoría de los stakeholders y el bien común</i> . Universidad de Navarra	Articulo Científico
		Argandoña, A. (2006). <i>La teoría de los stakeholders y la creación de valor</i> . IESE business school.	Articulo Científico
		Bohórquez, A. L. (2007). Hacia un nuevo Sistema de Reparto de Utilidades. <i>Contaduría y administración</i> , (221), 247-272.	Articulo Científico
		Coriat, B., y Pérez, J. M. F. (1982). <i>El taller y el cronómetro:: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa</i> .	Libro
		Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H, Galvis. (Ed.), <i>De lo humano organizacional</i> (pp.110 – 180). Cali, Colombia: Editorial Facultad de Ciencias	Capitulo de libro

		de la Administración, Universidad del Valle.	
		González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. <i>Veritas</i> . Vol. II, no 17. p. 205-224.	Artículo Científico
		Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). <i>Conscious Capitalism, With a New Preface by the Authors: Liberating the Heroic Spirit of Business</i> .	Libro
		Marinakís, A. E. (1999). Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina. <i>Revista de la CEPAL</i> . (69) pp. 72.	Artículo Científico-Página Web CEPAL
5	DESARROLLO HUMANO	Chang, J (2007). <i>Filosofía Práctica para gerentes</i> (Tesis de grado, Maestría en Administración). Universidad del Valle.	Tesis de Maestría
		Sen, A. (2000). <i>Los Fines y los Medios del Desarrollo: Desarrollo y Libertad</i>	Libro
		Monroy, L (2000). De lo humano organizacional. En: Galvis H. (Ed.) <i>El organismo social y su triple constitución</i> .	Capítulo de libro
		Carvajal, R. (2002). “De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación”. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. <i>Revista Cuadernos de Administración</i> . No. 27. Universidad del Valle.	Artículo Científico
		Galvis, H. (2000). <i>De lo humano organizacional</i> .	Libro
6	ANEXOS	Castillo, C & Londoño, C. (2014). Plan de Negocio: Playa Alegría Ecuador.	Plan de Negocios Playa Alegría-Documento Interno
		Semler, R. (1990). Cómo dirigir sin directores: una revolución en la gestión de empresa. <i>Revista Dialnet</i> . (42). 13-24.	Artículo Científico
		Semco (2010) <i>The Business Model</i> . Recuperado de http://dotsub.com/view/c5946f57-8f5e-4e5b-be2d-b89a14b6d245	Página Web
		Semler, R. (1994). ¿Por qué mis ex empleados aún trabajan para mí?.	Artículo Científico

		<i>Harvard Business Review.</i>	
		Fisher, L. (s.f). Ricardo Semler won't take control. <i>Strategy+Business</i> . San Francisco. (41).	Entrevista a Ricardo Semler por Laura Fisher
		Semler, R. (2007). Out of this World: Doing things the Semco way. <i>Global Business and Organizational Excellence</i> , 26(5), 13-21.	Artículo Científico
		Londoño, C. (2014). Análisis del Entorno: Playa Alegría.	Trabajo final de la asignatura: Análisis del Entorno semestre julio-dic 2014 Maestría en Administración Universidad del Valle Cali
		Organización Gonawindúa Tayrona. (2009). <i>Ley de Se Seyn Zare Shenbuta</i> . Bogota: Sirga Editor.	Libro
		Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). <i>Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017</i> . Ecuador: Senplandes.	Plan de desarrollo Ecuatoriano, Gobierno Rafael Correa

Fuente: Elaboración Propia.

6.5. Concepto de Adhocracia

Concepto de Adhocracia en la organización según Mintzberg.	¿Como funciona Playa Alegría?
Estructuras organizadas con importantes mecanismos de coordinación.	La organización presenta un orden, pero no robustos o estrictos mecanismos de coordinación, pues estos están dados por los equipos auto-gobernados que deciden por si mismos.
Descentralización.	La descentralización se da a través de los equipos auto-gobernados, sin embargo se presenta una centralización de las decisiones de acuerdo con el Sistema Democrático de Participación y Elección, al todos ser socios y/o parte integral de Orden de la Comunidad Organizacional.
Especialización de puestos horizontal.	Si se puede hablar de una especialización de puestos horizontal. No obstante, los expertos de un área específica que son llamados asesores y pertenecen al grupo de los socios compañeros cumplen una labor mas pedagógica.
Agrupados con orientación al cliente.	Efectivamente los equipos auto-gobernados están orientados al cliente.
Ambientes complejos y altamente dinámicos.	Si bien la restauración es un sector altamente dinámico al igual que el turismo que además es estacional, no se considera un ambiente complejo.
Organización joven y de jóvenes.	Efectivamente la organización esta naciendo y sus dos socios propietarios son jóvenes.
Sofisticados sistemas técnicos en la parte administrativa	Debido a las políticas planteadas, primeramente hablamos de que no existe una parte administrativa como tal, posteriormente habría que indicar que tampoco se requieren sistemas altamente sofisticados al menos en la parte tecnológica.
La especialización de los puestos está basada en un gran entrenamiento.	Efectivamente la pedagogía se convierte en esta empresa el gran vehículo para la re-contextualización que da lugar a una nueva cultura laboral. Además todos los procesos son llevados a cabos por asesores que mas que eso son pedagogos que entrenan y apoyan día a día a las personas de los equipos auto-dirigidos.

Sus formas de innovación hacen inútil cualquier modelo que pretenda estandarizarla.	Es correcto como la innovación es de todos, no se tiene departamento de I+D pero además nunca se estandarizan los procesos, mucho menos aquellos considerados procesos creativos.
La unidad de mando dentro de sus células de trabajo.	Cada equipo se autogobierna.
Los procesos de toma de decisiones e información fluyen de manera flexible e informal.	Para esto están estipulados el Sistema Democrático de Participación y Elección (toma de decisiones democrática) y La información es de todos como política de la comunidad organizacional.
El propósito fundamental es promover constantemente la innovación	El propósito fundamental es ser felices. La innovación solo es una parte que nos motiva, integra, impulsa y permite re-afirmar nuestro Yo, además de desarrollarnos profesionalmente, dándonos la oportunidad de tener mas bienestar económico.
Los expertos son los que mantienen el poder	Todos tienen el poder, el poder es de todos (1 persona es igual a 1 voto) sea cual sea su rol o grupo de interés.
Suelen formarse grupos de especialistas en equipos multidisciplinarios, formados alrededor de proyectos específicos de innovación.	Esto no ocurre porque la innovación es de todos y los grupos de especialistas no se dan porque cada quien es especialista en su rol, los asesores –con conocimientos mas específico de un área ej.: finanzas/mercadeo, hacen las veces de un maestro sobre esos temas para todos los equipos auto-gobernados, mas no forman grupos multidisciplinarios.
Existe una doble jerarquía que nunca es confundida por los miembros del grupo operativo gracias a la alta educación de sus miembros.	No existen jerarquías, el poder es de todos desde cualquier rol, según las políticas del Sistema Democrático de Participación y Elección.
Los miembros del equipo seleccionan a su gerente, el cual no es necesariamente un gran técnico, sino más bien un coordinador.	Los miembros de los equipos auto-gobernados seleccionan a su líder y este efectivamente hace las veces de un coordinador mas que de jefe.
El grupo administrativo también opera de manera flexible y por lo general se integra a los mismos equipos de trabajo	Como no existe un grupo administrativo como tal si podría considerarse que se integra a los equipos auto-gobernados cada uno se auto-administra a la vez.
Opera como una masa organizada y adaptable, constituida por gerentes de línea y expertos del staff, que junto con la parte operativa trabajan autoajustando sus interacciones en <i>proyectos ad</i>	No precisamente, puesto que no existen esos cargos, además no existe relación de subordinación entre los asesores y los lideres y socios.

<i>hoc.</i>	
La gente frecuentemente no sabe quién es su jefe en la organización a la que sirve (en el grupo formal) y no sabe qué debe hacer en forma individual para obtener ascensos o promociones.	Efectivamente nadie tiene jefe, solo escoge un líder de equipo que los coordina y guía, pero este rol también es rotativo. Los asesores no tienen poder sobre ningún otro socios. Para obtener ascensos y promociones las reglas están claramente estipuladas en el Sistema Democrático de Participación y Elección.
Existe una baja lealtad a la organización ya que la gente se identifica por lo general con un proyecto y con su especialidad.	Se espera que no haya una baja lealtad a la organización por las políticas y filosofía que buscan ante todo el respeto por el ser humano, la motivación es constate, todos son socios y todos ganan utilidades por igual.
El desarrollo de las personas es aleatorio y poco planeado, ya que rara vez se está el tiempo suficiente con un gerente que se haga cargo del entrenamiento de los miembros, lo cual se delega en la iniciativa personal.	Es probable que esto ocurra, pero se considera que lo ideal es que cada persona trabaje por su desarrollo personal y profesional como un adulto responsable, digno, igual, autónomo y libre, esa es precisamente la idea que puedan escoger su futuro.
El ambiente de trabajo es de una intensa competencia por los reconocimientos y premios relacionados con la conclusión exitosa de un proyecto, lo cual es fuente de conflictos.	Como la innovación es de todos y la información también, además de las utilidades, los logros son compartidos y al no existir premios para innovar (mas que el incremento en las utilidades para todos que represente la innovación realizada), se elimina la competencia en el ambiente laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (s.f). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI. que se basa para su análisis en Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations*. USA: Prentice Hall.

6.6. Resumen de políticas de lo humano organizacional en Playa Alegría.

Este trabajo y la propuesta que será llevada a cabo en la vida real para Playa Alegría, es como diría Cruz (2005) en su presentación del libro *Nuevo Pensamiento Administrativo*, una: *“apuesta a favor de quienes resisten, porque consideran que la dignidad del individuo todavía es un valor. La dignidad humana existe como un sueño moderno del mismo modo que existen las ficciones respetables y efectivas de libertad, igualdad de derechos y autonomía del sujeto. La dignidad humana, fundada en la libertad, la igualdad y la autonomía, no son nuevas sobre la tierra que ahora vemos humillada por el ejercicio de los poderes aplastantes son límites”* (p.12-13).

Así cada uno de los aspectos -ampliamente detallados anteriormente- o mejor los siguientes derechos fundamentales: *La Libertad, la Dignidad Humana, la Igualdad de Derechos, la Autonomía de la decisión y el Bienestar*, se convierten en el soporte conceptual para el desarrollo de los tres ejes que conforman la propuesta “alternativa” para *lo humano organizacional* en Playa Alegría, por lo que regirán como criterio universal del *gobierno de las personas, la compensación de las personas y el desarrollo humano sustentable* de la comunidad organizacional.

Para aportar mayor claridad al tema que a veces se torna abstracto, pues no pragmatiza con herramientas de la opción instrumental aplicada, se realizaron unos cuadros explicativos sobre las políticas, conceptos, medios, teorías –que apoyan o no la propuesta- desde cada una de estas perspectivas: *La Libertad, la Dignidad Humana, la Igualdad de Derechos, la Autonomía de la decisión y el Bienestar*, dando vida a los tres ejes conductores del cambio de la dimensión humana en la compañía objeto de estudio de esta tesis: *gobierno de las personas, la compensación de las personas y el desarrollo humano sustentable*, así:

Resumen de políticas frente al Bienestar en Playa Alegría.				
Concepto	Políticas	Medios	Teorías, casos o aportes académicos que apoyan la propuesta	Teorías, casos o aportes académicos que contrastan con la propuesta
Si bien entendemos que se debe trabajar por el dinero que se requiere para sobrevivir en el sistema económico global, creemos que ese no es el fin mismo de ningún ser humano y que el trabajo como tal no aporta en muchas ocasiones al desarrollo humano de cada uno, por tanto solo es un medio para el logro de un fin superior que nos permite el bien ser (espiritual, psíquico, relaciones humanas, tranquilidad) y el bien estar (salud, prosperidad, vivienda, educación)	<i>"Vivimos para ser felices, estar tranquilos, disfrutar cada instante de nuestras vidas y compartir con las personas nuestra felicidad".</i>	1. Manual de Ética y Relacionamento . 2. . Sistema de compensación: "Recogemos lo que sembramos". (distribución de las utilidades).	1. Aristóteles. Trabajos sobre la felicidad. 2. Sen.Trabajos sobre desarrollo humano	1. Teorías de la organización clásicas, que instrumentaliza n al hombre y lo convierten en un medio (recurso) y no un fin (en sí mismo) para las empresas.

que no se debe buscar en el futuro si no en la cotidianidad de nuestras vidas, incluso en el campo laboral.				
Se promueven reuniones entre las personas que les permiten conocerse mas a fondo, relacionarse y establecer vínculos mas solidos frente a sus compañeros de labor. Permitir y fomentar espacios para las relaciones humanas entre los trabajadores que de esta manera puedan integrarse como seres sociales y disfrutar con sus compañeros de trabajo de actividades, dinámicas y experiencias estableciendo vínculos mas “solidos”.	<i>"Fomentamos y patrocinamos espacios permanentemente donde sus empleados compartan en actividades lúdicas o recreativas . para fortalecer la cultura, el sentido comunitario y las relaciones interpersonales como aporte fundamental a la felicidad y desarrollo de las personas".</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección.	1. Caso PAVCO.(Tesis) 2. Caso SEMCO (comités). 3. Entrevista cruz. Ejemplos varios. 4. Lipovestsky."La era del vacio", explicación sobre la "liquidez" de los vínculos laborales entre trabajador y empresa y viceversa.	1. Teorías de <i>cultura organizacional</i> . 2. Caso real sobre experiencias de ENRON en cuanto a relaciones liquidas. Exposición que hace del caso bauman Z. En "vidas desperdiciadas" .

Establecer límites de jornadas que permitan al trabajador disfrutar de sus espacios fuera del trabajo.	<i>Disfrutamos tranquilamente de nuestro tiempo libre, dedicamos este a otros aspectos fundamentales para nuestro desarrollo como personas (familia, relaciones interpersonales, descanso y el trabajo personal: psicológico, estudio, tranquilidad). Así como también respetamos el tiempo laboral donde entregamos nuestro aporte responsable al beneficio de toda la comunidad. En sus vacaciones, nadie es indispensable".</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección: 1. Días de descanso establecidos por consensuen los equipos auto-gobernados. 2. Horarios de trabajo establecidos por consenso en los equipos auto-gobernados 3. Turnos equilibrados y legales establecidos por consenso en los equipos auto-gobernados. 5. Vacaciones garantizadas, obligatorias, sin interrupciones y extralegales.	1. Caso real SEMCO Brasil (horarios y vacaciones. 2. Código laboral ecuatoriano (turnos, días de descanso) bajo parámetros del plan del BUEN VIVIR.	1. Casos de empresas que prefieren pagar las vacaciones que darlas en tiempo. 2. Empresas que bajo la figura de "empleado de confianza" no pagan horas extras para trabajadores que trabajan jornadas extenuantes.
Solidaridad y trabajo conjunto frente a las necesidades de la comunidad y el medio ambiente	<i>"Somos consientes de la importancia para nuestra felicidad de la relación que tengamos con la madre tierra, de disfrutarla y cuidarla cada día y todos los días, por que hacemos parte de ella".</i>	1. Manual de Ética y Relacionamento . 2. Sistema de Compensación: "Recogemos lo que sembramos" (distribución de utilidades para la comunidad y la madre tierra). 3. Política Ambiental Sustentable.	1. Sustentabilidad. (Medio ambiente). 2. Teorías de generación de valor social y valor compartido(porter y kramer). 3. 4. Capitalismo consiente.(Mackey y sisodia).	1.RSE Y RSC realizada por publicidad o por el tema impositivo, sin compromiso real con las comunidades y el planeta.

Las utilidades son repartidas por igual, para el logro de un verdadero equilibrio entre el dar y el recibir de una comunidad organizacional con un fin - realmente-común. Se evita el conflicto de agencia y sus respectivos costos, pero además genera un mayor compromiso con el trabajo y una relación mas solida de parte y parte (empresa y empleado), el empleado se siente realmente incluido en los beneficios de las metas por las que lucha y el empleador logra un mayor equilibrio moral entre el dar y el recibir de los recursos que pone a disposición	<i>"Compartimos el 50% de las utilidades con los empleados pues todos entregamos nuestro esfuerzo, creatividad, ideas, amor, honestidad, tiempo a la empresa y por tanto debemos ser retribuidos de la misma manera y en la misma medida de nuestros aportes. El desarrollo humano y el crecimiento económico, son aspectos necesarios para la felicidad. Sentimos que nuestro trabajo se ve recompensado con amor o rentabilidad; producto de la suma de la energía y el esfuerzo de todos nosotros por brindar alegría a nuestros clientes, con la energía o el cariño que nos dan nuestros clientes a cambio".</i>	1.Sistema de Compensación: "Recogemos lo que sembramos" (distribución de utilidades a todos los stakeholders).	1. CRUZ TEXTO "HACIA UNA REDEFINION DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN" : "...sería importante preguntarse, igualmente, si así como la organización tiene sus propios objetivos supraindividuales comunes a todos los individuos que la integran, las utilidades también son propiedad supraindividual susceptible de una distribución a la totalidad de esos hombres.."(2000; 157). 2. Cruz, presentación del libro nuevo pensamiento administrativo (2005;11) "...Contra esa caja de herramientas de uso reiterado pero de relativa eficacia, podría levantarse la hipótesis de la transparencia organizacional y de la participación porcentual responsable en las utilidades..."3. Teoría de agencia. 4. Dilema del prisionero. 5. CASO SEMCO BRASIL	1. Teorías de transición de mary parket follet.
--	---	---	---	--

del sistema económico.			(comparten el 23% de las utilidades).	
------------------------	--	--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de políticas frente a la Libertad para Playa Alegría.				
Concepto	Política	Medios	Teorías, casos o aportes académicos que apoyan la propuesta	Teorías, casos o aportes académicos que contrastan con la propuesta
Derechos y deberes claros: los derechos y deberes, están claramente especificados en el manual de ética y relacionamiento, para dar una mayor libertad en las actuaciones que se presentan a nivel laboral, pues se dejan por sentadas las reglas de parte y parte y se otorga libertad al trabajador.	<i>"Respetamos nuestros manual de ética y relacionamiento, porque entendemos que bajo la base del respeto y convicción por la norma respetamos al otro, apoyamos a la comunidad, logramos las metas unidos, nos beneficiamos todos y exigimos respeto para nosotros mismos, logrando una comunidad armónica, responsable y respetuosa por la libertad".</i>	1. Manual de ética y relacionamiento. 2. Sistema Democrático de Participación y Elección.	1. CRUZ. F.: " Se trataría de construir reglas de juego confiables en el trabajo y generar compromisos en términos de deberes y derechos mutuos. Pero no retorico, insistimos, si no reales, producto de la convicción y de los principios...". PRESENTACION DEL LIBRO NUEVO PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO (2005,11).	1. Códigos de gobierno, ética y reglamentos internos de trabajo que violan la dignidad humana y específicamente la libertad del ser humano en la organización. EJEMPLO REVISADO PARA LA TESIS: CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL"ACTUANDO CON INTEGRIDAD EN TODO EL mundo"(muhtar kent presidente y director ejecutivo, abril de 2009), THE COCA COLA COMPANY; código con repetitivas prohibiciones donde a costa de sus objetivos "organizacionales", la libertad es claramente coartada para el trabajador.

Las personas son consientes de sus actos y las consecuencias de estos, contratamos adultos responsables que lo entienden y por tanto legitiman las normas y reglas con practicas cotidianas responsables por convicción propia de cada uno y no por miedo a perder su empleo-humanismo-	<i>"Actuamos dentro y fuera de la organización con la convicción por el respeto de las normas y reglas que todos hemos construido, entendiendo estas como medios legítimos, lo que nos beneficia a todos por igual y nunca va en contra de la dignidad humana de ninguna persona de la comunidad organizacional".</i>	1. Manual de ética y relacionamiento, 2.Sistema Democrático de Participación y Elección. 3. Equipos auto-gobernados (que definen sus decisiones, metas, resultados, lideres, integrantes, recursos, etc.). 4. Sistema de compensación : "Recogemos lo que sembramos" (Utilidades compartidas).	1.CRUZ, F. " Valdría la pena que algunos investigadores de la administración se propusieran conocer, si los "colaboradores" en al organización contemporánea...se encuentran realmente motivados, satisfechos, comprometidos de verdad y si demuestran lealtad indeclinable... o simplemente simulan estarlo por conveniencia o por miedo al desempleo..". (2005, 11;12). 2. Bernstein y legitimación de normas (por convicción) por medio de la pedagogía y el lenguaje. (BERNSTEIN, basil. Class, codes and controls: theoretical studies towards a sociology of language. S.I.: Routledge & kegan paul, 1971. V1.). 3. RICARDO SEMLER: "la mayoría de nuestros programas se basan en la noción de dar a los empleados control sobre sus propias	1. Teorías de transición que ven al ser humano como medio para un fin y manipulan la información haciendo creer a las personas que las metas supraindividuales del capitalista son de la organización y hasta de ellos mismos. Principal exponente: Mary Parker Follet.
--	---	---	---	--

			vidas. En una palabra, enganchamos adultos y luego los tratamos como adultos". (Administración sin administradores, Harvard business review, 1989 sep-oct). 4. Amartya sen: "la libertad es el fin primordial y el medio principal del desarrollo humano" sen, A. (2000) "los fines y los medios del desarrollo". Desarrollo y libertad. Pp.55.	
No se utilizan técnicas de manipulación, ni disuasión, en busca de la eficiencia y eficacia, para lograr objetivos empresariales que realmente son de los capitalistas y no de los trabajadores.	<i>"Conocemos nuestra posición frente al capital, entendemos nuestra función, y el trabajo como un medio para conseguir un fin común (felicidad y prosperidad) , por tanto aportamos al logro en igual medida, buscamos ser eficientes en comunidad y actuamos consientes</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección. 2. Sistema de compensación : "Recogemos lo que sembramos" (Utilidades compartidas).	1. FERNANDO CRUZ EN SU TEXTO HACIA UNA REDEFINICION DEL CONTEXTO DE ORGANIZACIÓN DICE: "...unas son las personas que participan en la marcha del capital como propietarios del mismo y otras son las que participan como operarios...o como administradores...este tipo de diferenciación es fundamental para definir lo relacionado con el origen de los denominados, misión, visión,	1. Teorías de transición que ven al ser humano como medio para un fin y manipulan la información haciendo creer a las personas que las metas supraindividuales del capitalista son de la organización y hasta de ellos mismos. Principal exponente: Mary Parker Follet. 2. Ejemplos reales de organizaciones que imponen sus objetivos-del capitalista-como los de todos los empleados sin incluirlos en los resultados. De esas hay muchas -casi todas- ejemplo: banco de occidente.

	<i>de que nuestro aporte es valido y necesario para un bien común".</i>		objetivos..."(2000; 172).2. FERNANDO CRUZ EN SU TEXTO HACIA UNA REDEFINICION DEL CONTEXTO DE ORGANIZACIÓN dice: "pero la señora parker follet, no se pregunta si acaso los denominados objetivos supraindividuales existen realmente o no son mas que los objetivos de los propietarios del capital..."(2000;156).	
Generar motivación a partir de la transparencia organizacional.	<i>"La transparencia es la base para nuestro relacionamiento en la organización, toda la información, decisiones, cifras, normas, reglas, detalles, son de publico manejo (dentro de la compañía) porque todos podemos y debemos aportar al logro común, nada</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección. 2.Sistema de compensación : "Recogemos lo que sembramos" (Utilidades compartidas).	1. En la presentación del libro Nuevo Pensamiento Administrativo Fernando Cruz Kronfly, presenta la transparencia como un aspecto importante que ligado a las reglas del juego claras y el compromiso en termino de derechos y deberes se convierten en una forma de hacer una organización mas humana, ética y respetuosa de la dignidad del hombre. (2005; pp.11.)	1. Empresas que ocultan la realidad de sus cifras cuando estas son positivas y las muestran buscando ayuda o para recriminar cuando estas son negativas.

	<i>es un secreto, y las realidades de la organización no son tergiversadas".</i>			
Posibilitar la reafirmación del YO desde el lenguaje permitiendo actos libres de comunicación, de acuerdo a la cultura. Reconocimiento y respeto por las fuentes del YO de cada ser humano en la organización, sus marcos referenciales ineludibles y sus diferencias culturales-sociales.	<i>"La posibilidad de innovación y creatividad en todos los empleados que trabajan en los puntos de venta como aporte al desarrollo de las personas en nuestro sentido de ser feliz".</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección.	1. La democracia industrial. El establecimiento de una dirección democrática en las organizaciones se considera esencial para alcanzar mayores niveles de innovación y resultados.(Manville, B., J. Ober. 2003. A company of citizens. Boston, MA: Harvard business school press). 2. CASO REAL SEMCO BRASIL: "el primero de los tres valores de semco es la democracia, o el compromiso del empleado. En forma clara, los trabajadores que controlan sus condiciones de trabajo estarán más contentos que aquellos que no lo hacen".(Administración sin administradores, Harvard business review, 1989 sep-oct)	LA PARTICIPACION COMO ESTRATEGIA: en el contexto organizativo, el papel principal de los procesos democráticos es mejorar la competitividad y los resultados de la organización. Así, hay que responder a la pregunta de si los beneficios económicos de la democracia organizativa exceden los costes. (La democracia organizativa: ¿es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?, Francisco Javier Forcadell, REVISTA AECA, V.71, 2005).

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de políticas frente a la Dignidad Humana en Playa Alegría				
Concepto	Política	Medios	Teorías, casos o aportes académicos que apoyan la propuesta	Teorías, casos o aportes académicos que contrastan con la propuesta
Todas las personas que laboran en la organización mantienen en continua alerta crítica ante actos de violación a la dignidad humana, autonomía de la decisión, igualdad de derechos, bienestar y libertad, para evitarlos hacia si mismos y frente a otros compañeros.	<i>"Creemos que la felicidad esta fundamentada principalmente en como construimos, profundizamos y abordamos las relaciones con las demás personas, por eso procuramos fortalecer en cada paso las relaciones personales sanas, solidas, solidarias, respetuosas y equitativas con todas las personas dentro y fuera de nuestra organización."</i>	1. Manual de Ética y Relacionamiento.	1. Mantener alerta para la defensa de los derechos humanos y evitar posibles abusos. "un continuo estado de alerta en defensa de los derechos humanos en el mundo del trabajo y de las organizaciones, a favor de la transparencia y en contra de la manipulación psíquica, el "terror" organizacional o el "despotismo" fabril" (2005, 11). 2. Explicación sobre la Frontera invisible de "nosotros" y el "ellos", en la organización. CRUZ, F. La presencia de lo inhumano en al cultura y en las organizaciones. (2003, pp. 17-20).	1. Estructuras jerárquicas de hasta 8 niveles que burocratizan las decisiones y promueven el empoderamiento o basado en el terror y los actos inhumanos.
Las personas no son medios, son fines en si mismos, aquí los medios, son: los restaurantes, la maquinas, los computadores,	<i>"Creemos que lo mas importante es el ser humano, por lo tanto nuestros esfuerzos"</i>	1. Manual de Ética y Relacionamiento 2. Sistema Democrático de Participación y Elección. 3. Sistema de	1. Kant: " la humanidad misma es dignidad: porque el hombre no puede ser utilizado únicamente como medio por ningún hombre (ni por	Teorías clásicas y de transición de la administración: Fayol, Taylor, Parker follet. (El hombre como recurso es decir

los procesos, los sistemas, las metas, los logros, la información y el fin es el ser humano y su felicidad basada en el bien ser (desarrollo humano) y el bien estar (desarrollo económico).	<i>están enfocados al bien ser y bien estar de todas las personas que se relacionan con la empresa".</i>	Distribución de utilidades: "Recogemos lo que sembramos".	otros, ni siquiera por sí mismo), sino siempre a la vez como fin, y en esto consiste precisamente su dignidad (la personalidad) en virtud de la cual se eleva sobre todas las cosas ..." KANT, Metafísica de las Costumbres, Segunda parte. Principios de la doctrina de la virtud, Tecnos, trad. de Cortina, A., Madrid, 1989, p.335.	como medio para un fin que son los objetivos organizacionales).
Existe un glosario organizacional que se crea como necesidad de re-contextualizar conceptos propios de lo laboral para lograr una re-culturización laboral de las personas que allí, trabajan.	<i>"Tenemos nuestro propio lenguaje del amor, la felicidad y la alegría, creemos que re-significando las palabras y lo que ellas representan en si mismas, en el contexto laboral, podemos cambiar la actitud hacia la comunicación (cosas y personas) y lo que transmitimos por medio del lenguaje al mundo".</i>	1. Lenguaje comunitario.	1. Bernstein(lenguaje-pedagogía-re-culturización). 2. "Las palabras y gestos en el tejido organizacional".(Om ar Aktouf).	1. El lenguaje cuando es utilizado para manipular o para impresionar a las personas en la organización, lenguaje complejo que reafirma la barrera del ellos y el nosotros. 2. Lenguaje con el cliente que solo se da por publicidad pero no tiene un verdadero sentido.

Las reglas y normas comprendidas en el código de ética y relacionamiento, siempre están ligadas al respeto por la dignidad humana.	<i>"Trabajamos con el propósito de construir una comunidad armónica y responsable, que contribuya a la felicidad de todas las personas que pertenezcan a ella".</i>	1.Manual de Ética y Relacionamiento	1. Cruz- Presentación libro Nuevo Pensamiento Administrativo (Responsabilidad en lo que respecta a la aplicación de políticas y prácticas de acuerdo con la ética y dignidad humana).	1. Códigos de ética inhumanos. 2. Reglamento interno de trabajo con restricciones y faltas tergiversadas a favor de la organización y por fuera del código laboral (legal).
Las personas reciben y entregan un trato respetuoso y amable de todos en la organización.	<i>"Creemos que explotar al otro es morir y compartir con el otro es vivir, como celebramos la vida, la comunidad empresarial esta conformada solo por personas que construyen y que comparten todo lo que ella nos da, siempre con un trato amoroso y respetuoso por el otro".</i>	1.Manual de Ética y Relacionamiento. 2. Lenguaje comunitario. 3. Orden Organizacional.	1. "El lenguaje en Bernstein" (lenguaje-pedagogía-re-culturización). 2. "Las palabras y gestos en el tejido organizacional".(Omar Aktouf).	1. Teorías humanistas (manipulación desde el lenguaje: metas, estrategias, valores, misión y visión, que dice ser organizacional. Y beneficios "comunes"). 2. Mal trato psicológico en las organizaciones (buscar ejemplos).
Evitar a toda costa la instrumentalización ideológica, en procura de la transparencia.	<i>"Nuestro principal propósito es contribuir a la felicidad de todas las"</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección". 3. Manual de Ética y	1. CRUZ, F: "La ideología organizacional, delicado y fino instrumento de la inducción psíquica,	1.Teorías humanistas Y teorías de transición exponente principal: Mary

	<i>personas que se relacionen con la empresa para de esta manera lograr nuestra propia felicidad".</i>	Relacionamiento. 4. Sistema de compensación: "Recogemos lo que sembramos" (distribución de las utilidades).	suele ser lo contrario de la transparencia. Un "nuevo" pensamiento administrativo debería estar en condiciones de permanecer en estado de vigilia, para dilucidar la instrumentalización ideológica..".(2005, 11).	parker follet.
--	--	---	--	----------------

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de políticas frente a la Igualdad de derechos en Playa Alegría.				
Concepto	Política	Medios	Teorías, casos o aportes académicos que apoyan la propuesta	Teorías, casos o aportes académicos que contrastan con la propuesta
Se generan espacios y condiciones igualitarios para todos en la organización. Democracia, en múltiples niveles de grupo o equipo de trabajo.	<i>"Como comunidad nos gusta compartir, entablar vínculos, construir nuevos caminos de vida, crecer y desarrollarnos juntos".</i>	1. Manual de Ética y Relacionamiento. 2. Sistema Democrático de Participación y Elección. 3. Orden Organizacional. 4. Equipos auto-gobernados.	1. Freud ("narcisismo de las pequeñas diferencias"). 2. Aktouf ("el lenguaje y los gestos en la organización). 3. Caso práctico CASCADES 3. Caso ejemplo SEMCO Brasil.	1. Estructuras jerárquicas de hasta 8 niveles que burocratizan las decisiones y promueven el empoderamiento o basado en el terror y los actos inhumanos. 2. Teorías humanistas que dicen que todos son iguales pero en la realidad no funciona de esta manera (solo como estrategia).
Igualdad / equidad en el	<i>"Tenemos voz y voto, somos</i>	1. Sistema Democrático de	1. Teoría de la <i>democracia</i>	1. Teoría burocracia

sentido de oportunidad compartida y participación en decisiones y utilidades.	<i>respetados, son claros nuestros derechos y deberes como comunidad empresarial. Todos unidos por el bien común".</i>	Participación y Elección. 2. Sistema de compensación: "Recogemos lo que sembramos" (distribución de utilidades).	<i>industrial.</i> 2. Caso practico real de semco Brasil todos participan activamente como en una democracia.	organizacional. 2. Teorías clásicas administrativas.
Las personas son antes que un cargo seres humanos, no valen por sus capacidades y habilidades, esto únicamente los pone frente a otras funciones (temporal y rotativamente), pero su valor y significado como persona no es el cargo que ocupa.	<i>"Todos valemos lo mismo, todos tenemos los mismos derechos, deberes, oportunidades y condiciones y todas las opiniones y los votos valen lo mismo, estamos dentro de una democracia plena que rige una comunidad organizacional .</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección. 2. Manual de Ética y Relacionamento . 3. Orden Organizacional.	1. Kant. 2. Ingantieff. 3. Cruz. 4. Habermas. 5. Spaemman. 6. Taylor. 7. Valadier. 8. Pelé.	1. Estructuras jerárquicas de hasta 8 niveles que burocratizan las decisiones y promueven el empoderamiento basado en el terror y los actos inhumanos 2. Taylor. 3. Fayol. 4. Mary parker follet.
Respeto por los marcos referenciales ineludibles, las pequeñas diferencias, las fuentes del yo y el entendimiento de los entornos que rodean, permean y forman las personas.	<i>"La cultura representa los valores, costumbres, rituales y practicas que nos identifican y nos cohesionan como comunidad. Nos sentimos orgullosos de ellas y las fomentamos pues preservan</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección. 2. Manual de Ética y Relacionamento .	1. Ignatieff. 2. Finkelkrauf. 3. Charles Taylor. 4. Caso real PAVCO (tesis).	1. Teorías clásicas sobre <i>cultura organizacional</i> .

	<i>nuestras relaciones humanas, pilar fundamental para ser felices.</i>			
Las metas, los objetivos, son de todos los que los construimos juntos, así pues los resultados y las cifras son y están al alcance de todos, las estudiamos, nos retroalimentamos y buscamos consultarlas y trabajar para mejorarlas constantemente para contribuir cada uno con el beneficio de toda la comunidad organizacional.	<i>"La información financiera de la empresa es de fácil acceso por cualquiera de los empleados y aunque es confidencial al exterior, esta disponible para su consulta en cualquier momento".</i>	1. Capacitaciones financieras constantes. 2. Sistema Democrático de Participación y Elección. 3. Publicación de las cifras. 4. Sistema de compensación: "Recogemos lo que sembramos". (distribución de utilidades).	1. Cruz (transparencia en las cifras- nuevo pensamiento administrativo). 2. Caso SEMCO Brasil. El sindicato enseña a leer los estados financieros y comparten el 23% de las utilidades 3. Teoría de la racionalidad limitada apoyaría el hecho de compartir al cifras para tomar mejores decisiones en conceso a través del sistema de elección y participación. 4. Teoría de agencia. 5. Dilema del prisionero.	1. Empresas ortodoxas donde las cifras son manejadas únicamente por la cúpula ejecutiva o los socios.
Todos los empleados tienen derecho a aportar sus ideas, mejoras, cambios, retroalimentación, críticas constructivas, planteamientos, en las celebraciones	<i>"Sabemos que todo lo que hacemos es la expresión de lo que somos como personas y seres humanos, por esto damos todo de nosotros mismos por</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección.	1. Teoría de democracia industrial 3. Caso SEMCO Brasil. 4. Entrevista cruz donde explica la importancia de la participación en la organización con el ejemplo de su mayordomo en la finca.	1. Departamentos de innovación y desarrollo centralizados en empresas ortodoxas donde se contrata gente para pensar como un proceso aislado. 2. I+D desde los

(reuniones) que se realicen , siempre desde la base del respeto y en busca de la mejora de los procesos, productos y de la empresa en general, lo cual se verá retribuido en las utilidades que se le comparten para todos.	<i>hacer las cosas bien, por disfrutar lo que hacemos, por ser creativos, por ser rigurosos y disciplinados. Nos sentimos orgullosos de lo que hacemos, nos sentimos orgullosos de nosotros mismos".</i>			cargos ejecutivos y socios (únicamente). 3. Entrega de I+D a expertos externos de la compañía. 4. Concursos internos para generación de I+D desde base operativa solo como una estrategia (la recompensa es un módico premio).
Explicar bien a cada uno desde su posición frente al capital en movimiento cual es el juego y que cada uno lo acepte a conciencia. Exponer la lógica real de los procesos. Transparencia y claridad sobre las diferentes posiciones frente al capital en la organización: obreros, ejecutivos y capitalistas.	<i>"Nos sentimos orgullosos de lo que hacemos, nos sentimos orgullosos de nosotros mismos. No valemos por nuestro cargo, valemos como personas, por nuestros valores y aportes a la comunidad, desde nuestra capacidades y habilidades propias, que son diferentes mas no inferiores o superiores a las de ningún otro compañero".</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección. 2. Explicación de la lógica de los procesos. 4. Explicación de las posiciones frente al capital. 5. Equipos auto-gobernados.	1.Cruz, F. - <i>"Hacia una redefinición del concepto de organización"</i> comentarios frente a las metas supraindividuales - critica a mary parker follet. (2003, pp.155-157).	1. Teorías de los procesos. 2. Teorías sistemicas.3. Humanismo 4. Teorías de transición.

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de políticas frente a la autonomía de la decisión en Playa Alegría.				
Concepto	Política	Medios	Teorías, casos o aportes académicos que apoyan la propuesta	Teorías, casos o aportes académicos que contrastan con la propuesta
Se configura una estructura organizacional alternativa gracias a los equipos auto dirigidos en cada tienda de postre de la cadena, donde todos son líderes consientes de sus funciones y la importancia de la misma, por tanto solo su nivel de experiencia en el cargo y la elección democrática por parte de los empleados da lugar a un liderazgo temporal y rotativo donde las personas pueden encabezar los equipos auto dirigidos hacia las metas de todos y el	<i>"Todos somos líderes consientes, trabajamos responsablemente para el beneficio de toda la comunidad. Por convicción hacemos lo mejor de nosotros para obtener los mejores resultados también para nosotros. Como equipo nos complementamos, aprendemos uno del otro, nos apoyamos, soñamos juntos, creemos en nuestros sueños, sentimos lo que hacemos y hacemos realidad lo que queremos".</i>	1. Equipos auto-gobernados. 2. Orden Organizacional. 3. Sistema Democrático de Participación y Elección.	1. Teorías de los equipos auto dirigidos. 2. Entrevista cruz.	1. Estructuras muy verticales (burocratizadas)

beneficio común. Autonomía, como una de las claves para la satisfacción en el trabajo y la productividad en todas las posiciones.				
No utilizar herramientas como la misión, visión, objetivos y cultura organización como instrumentos de cohesión que manipulen las lógicas de acción de las personas que entregan su fuerza de trabajo para subsistir.	<i>"Todos conocemos el sentido de nuestra comunidad organizacional, los respetamos y entendemos que sus políticas, misión, visión aportan realmente a nuestro desarrollo como personas y a nuestra prosperidad y el beneficio común".</i>	1. Manual de Ética y Relacionamento . 2. Sentido, Filosofía y Políticas de la comunidad organizacional.	1. Cruz, f. " Valdría la pena que algunos investigadores de la administración se propusieran conocer, si los "colaboradores" en al organización contemporánea...S e encuentran realmente motivados, satisfechos, comprometidos de verdad y si demuestran lealtad indeclinable... O simplemente simulan estarlo por conveniencia o por miedo al desempleo..". (2005, 11;12).	1. Teorías de transición mary parker follet. 2. Teorías clásicas de la administración.
Creemos, respetamos y participamos activamente en nuestro sistema democrático organizacional de participación	<i>"Tenemos voz y voto, nos hacemos responsables de nuestras decisiones, todos tenemos los mismos derechos, deberes y oportunidades, y</i>	1. Sistema Democrático de Participación y Elección.	1. Teorías de democracia industrial. 2. Caso real de semco Brasil. 3.Ejemplo de cruz sobre su mayordomo en la entrevista en profundidad (anexa).	1. Burocracia organizacional. 2. Teorías clásicas.

y elección, pues nos da la posibilidad de elegir a nuestros líderes, dar nuestra opinión, aportar a la organización, reafirmar nuestro yo, ser mas justos y claros con nuestros derechos y deberes en la comunidad empresarial.	<i>los conocemos. Todos los votos representan lo mismo, estamos dentro de una democracia plena que rige una comunidad organizacional".</i>			
---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Comparativo empresas.

Comparativo de 3 empresas: Tradicional/Ortodoxa, "Humanista" y Playa Alegría			
	COCA-COLA COMPANY	SEMCO BRASIL	PLAYA ALEGRÍA ECUADOR
GOBIERNO DE LAS PERSONAS	Código de Conducta empresarial: <i>"Actuando con integridad en todo el mundo"</i> . Estricto documento con reglas y normativas que se exigen a los trabajadores absoluta integridad para con la empresa y explican como resolver conflictos de intereses.	Manual de Supervivencia: Documento sencillo de 20 hojas en las que a través de caricaturas se proponen comportamientos en el lugar de trabajo a los empleados.	Manifiesto de Ética y Relacionamento Humano: Documento sencillo de 10 paginas en las cuales se entregan conceptos claves de la organización como son sus políticas, se explican los roles de cada grupo de interés en términos de derechos y deberes y se incluyen tanto grupos de interés interno como externo que conforman y con-ayudan en la comunidad organizacional. Son básicas formas de respeto que hacen del lugar de trabajo un espacio divertido donde respeto y soy respetado sin necesidad de normas estrictas ni sanciones, funciona bajo la lógica de la ética por convicción -no bajo la ética normativa-.
	Gobierno Corporativo: Documento específico donde se imponen las tareas que debe cumplir la asamblea de socios, la junta directiva y el gerente general, lo que se busca con este documento desde su planteamiento por parte de la OCDE en 1999 es trabajar sobre el "conflicto de agencia" en las empresas tradicionales.	Democracia Organizacional: Existen diversas políticas plasmadas en el Manual de Supervivencia que explican como funciona el sistema de democracia organizacional, donde todos toman las decisiones, todas las personas valen por un voto ("son iguales"), y todos pueden participar de todas las reuniones, entre otras políticas de este tipo	Democracia Organizacional (con innovaciones): Se describe como "con innovaciones" porque se dan pasos mas "agresivos" (mejor acertados y contundentes) sobre lo que significa una democracia organizacional real -no retorica-: 1. Definición de sus horarios. 2. Definición de sus propios roles. 3. Escogencia de sus lideres. 4. Escogencia de sus

		que afianzan el proceso democrático organizacional en la multinacional brasilera.	equipos de trabajo. 5. Determinación de las bonificaciones. 6. Utilidades para todos. 7. La información es de todos. 8. Todos innovamos.
	Estructura Jerarquizada Tradicional con cargos específicos, funciones específicas, procesos demarcados, descripciones puntuales de puestos, excesos de burocracia, etc. En algunas zonas de operación presentan mayor rigidez (verticalidad) en otras por la cultura han logrado generar mayor horizontalidad o matricialidad.	Estructura mas aplanada(forma circular) con varios niveles de cargos establecidos, lo que deja entrever cierta jerarquización (jefes que tienen el poder) y relaciones de subordinación. No se incluye a los stakeholders (externos).	Estructura (circular) sin relaciones de subordinación, poder, orden de importancia, ni jerarquía dibujadas. No existen cargos. Se incluyen todos los stakeholders (internos y externos).Se dibuja la empresa como una gran comunidad organizacional dentro de un entorno donde interactúa, no se elimina o desdibuja esa relación con el ambiente (medio ambiente, competidores, gobierno, entidades, etc.).
	Lenguaje común con alto grado de "manipulación psíquica"-a través de valores corporativos, eslogan de cohesión, publicidad hacia el cliente interno, prohibiciones, etc.-.	Lenguaje desparpajado y amigable. La idea es que todos se puedan expresar libremente y hablar con cualquier otro compañero sin necesidad de usar lenguajes técnicos o rimbombantes	Lenguaje comunitario que busca a través de nuevos significados generar una nueva cultura laboral, entregando una -re-significación de los símbolos laborales a las personas para cambiar comportamientos basándose en la ética de la convicción y la sujeción por medio del lenguaje - "ser parte de"-.

COMPEN SACIÓN DE LAS PERSON AS	Salarios, comisiones y repartición del EVA-lo que sobra de las utilidades después de impuestos y de que los accionistas (capitalistas) obtienen y sacan su costo de oportunidad esperado-.	8 tipos de compensación económica, entre las que se incluye además la repartición del 23% de las utilidades anuales por partes iguales a todas los empleados. No se incluyen a los stakeholders externos dentro de la distribución de utilidades.	4 tipos de compensación económica, con salarios iguales para todos -no hay cargos-, propinas repartidas equitativamente entre los equipos, bonificaciones para los pedagogos (expertos de algún área específica) establecidas directamente por todos -socios compañeros y socios propietarios- para cada uno de ellos y la repartición del 50% de las utilidades incluyendo un porcentaje para todos los grupos de interés tanto internos como externos.
DESARR OLLO HUMAN O DE LAS PERSON AS	Se le dice a la persona que se desarrolla, no se podría corroborar que tanto.	La persona logra desarrollarse en muchos aspectos de su vida, sin embargo siempre esta desligada la vida personal de la laboral por política plasmada en el Manual de Supervivencia.	Se busca ligar la vida laboral a la vida personal, entendiendo que somos personas integrales -seres humanos- no unos en el trabajo y otros en nuestros hogares, así se trabaja para que todas las personas encuentren en su trabajo solo uno de los puntos necesarios para el bienestar-económico-, pero siempre apuntando a que logren desde allí mismo trabajar hacia su vida personal, familiar, espiritual, intelectual, para su bien-ser individual que al lograrse como comunidad organizacional se pueda transformar en el fin común ultimo: <i>La felicidad.</i>

Fuente: Elaboración propia.