

Gerencia Humanista Aplicada

TENDENCIAS GERENCIALES

12 casos empresariales exitosos en el mundo

Editores:

Largacha
Von Kimakowitz
Pirson
Spitzeck
Dierksmeier
Amann

ECOE
EDICIONES

Humanistic
Management
Network

Gerencia Humanista Aplicada

Tendencias gerenciales.

12 casos empresariales exitosos en el mundo

Editores

Carlos Largacha Martínez
Ernst von Kimakowitz
Michael Pirson
Heiko Spitzeck
Claus Dierksmeier
Wolfgang Amann

Directora gestión de traducción

Bibiana Clavijo Olmos

Con el apoyo de:

Humanistic Management Network
ECOE Ediciones

Traductores

Isis Ariadna López Iracheta
Julio Andrés Buitrago Montes
Milton Pinzón Acosta

Tendencias gerenciales. Gerencia humanista aplicada: 12 casos empresariales exitosos en el mundo / editores, Carlos Largacha Martínez ... [et al.]. -- 1a. ed. en español. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014

286 p. – (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-771-109-7

1. Humanismo en los negocios - Estudio de casos
2. Responsabilidad social de los negocios I. Largacha Martínez, Carlos II. Serie

CDD: 658.4 ed. 20

CO-BoBN– a916938

Colección: Ciencias empresariales
Área: Emprendimiento y liderazgo

Primera edición en inglés por Palgrave Macmillan, una división de Macmillan Publishers Limited, bajo el título "Humanistic Management in practice", editado por Ernst Von Kimakowitz, Michael Pirson, Heiko Spitzeck, Claus Dierksmeier y Wolfgang Amann. Esta edición ha sido traducida y publicada bajo la licencia de Palgrave Macmillan. Los autores han autorizado que se les identifique como autores de este trabajo.

Primera edición en inglés: Inglaterra, 2011
Primera edición en español: Bogotá, abril 2014

ISBN: 978-958-771-109-7
e-ISBN: 978-958-771-108-0

Editores

Carlos Largacha Martínez
e-mail: clargacha@ean.edu.co
Ernst von Kimakowitz
Michael Pirson
Heiko Spitzeck
Claus Dirksmeier
Wolfgang Amann

Directora gestión de traducción

Bibiana Clavijo Olmos

Traductores

Isis Ariadna López Iracheta
Julio Andrés Buitrago Montes
Milton Pinzón Acosta

Humanistic Management Network.
www.humanetwork.org

Coordinación editorial: *Andrea del Pilar Sierra*
Diagramación: *Angélica García Reyes*
Diseño de portada: *Wilson Marulanda*
Impresión: *Impresos Legis*
Av. Calle 26 N° 82-70. Tel: 4255255

Tabla de contenido

Prólogo a la versión en español.....	V
Introducción: La Red de Gerencia Humanista en Acción.....	IX

Primera parte.

Emprendimiento y responsabilidad social

Mondragón: ¿Algo como esto puede estar en nuestro futuro?	1
ViewsCorp: Emprendimiento Multilatino que nos transforma.....	19
Grupo Ixtlán: La empresa social indígena como fuente de desarrollo	35

Segunda parte.

Liderazgo en grandes empresas

¿Qué le apasiona? La invitación de Semco a una gerencia participativa.....	55
¿Pueden las empresas y el humanismo ir de la mano?	
Tata Group y el caso de la Planta Nano	73
Cascades Inc. (1959-2009): Algunas lecciones de una organización sólida....	97
Estilo de liderazgo basado en el diálogo como parte de la cultura organizacional humanista: El caso de dm en Alemania.....	119
AES Corporation - Sirviendo a la gente y a la sociedad	131
El lado humano del acero: el caso TenarisTamsa.....	149

Tercera parte.

Estrategia y talento humano

Bancoldex. Agencia de Desarrollo Estatal Colombiana	175
Wainwright Bank and Trust y su estudio de caso.	
La Gerencia Humanista en práctica	207
ABN AMRO REAL - Un nuevo banco para una nueva sociedad	221
A manera de conclusión: capitalismo no acumulativo	239
Editores	249
Autores	251
Traductores	255

Prólogo a la versión en español

El libro que tiene en sus manos es la realización de los sueños de muchas personas, comenzando por los dueños, gerentes o grupos encargados de las empresas que aquí se presentan. Ellos querían — han logrado y están logrando— un mundo mejor. En ese sentido, se sentaron a pensar si era posible montar una empresa que se apartara radicalmente del enfoque tradicional de administración con base en “mandar y controlar”. Así, no solo cambiaron la imagen del “jefe” que solo está para hacer seguimiento de las tareas y para darse cuenta de los errores, sino que también tiene un propósito social. Es decir, consideraron al capitalismo como un camino hacia un mundo mejor, entendiendo que hacen parte de la construcción colectiva de un capitalismo sostenible que cada vez tiene más hechos concretos, como lo demuestran las siguientes páginas de este libro.

De igual forma, las personas que dirigen (o dirigieron) estas empresas entienden el efecto nocivo que tiene en las familias el hecho de que un trabajador llegue frustrado a su casa y, en más casos de los que uno pensaría, acabe maltratando a su esposa y a sus hijos. Luego los efectos positivos de tener empresas que practican la Gerencia Humanista va mucho más allá de producir bienes y servicios, que es como de forma miope se han insertado las empresas dentro de las instituciones sociales. Lo más importante para los críticos de esta corriente global es que casi todas las empresas, y organizaciones que practican la Gerencia Humanista tienen utilidades por encima del promedio de su industria. Es decir, la creencia de que darles poder a los empleados hará destruir a la empresa no solo es totalmente falsa, sino que los resultados financieros son mucho mejores. ¿Por qué? En estas empresas los empleados están comprometidos con ella, sienten un propósito al levantarse los lunes al ir a trabajar y, al tener voz en las decisiones que se toman, desarrollan altos niveles de participación, lo que conlleva sentimientos de pertenencia muy elevados.

Usted se podrá preguntar si todas las empresas y organizaciones presentadas aquí son así de exitosas. La respuesta es que no podemos asegurarlo. Es decir, aunque el proceso de selección de las empresas aquí presentadas fue exigente y sus autores hicieron su mayor esfuerzo por mostrar las bondades, retos y fracasos de estas, los capítulos son una muestra y no su realidad. Sin embargo, podemos decir con tranquilidad, que quienes lideran o lideraron el éxito de las empresas y organizaciones presentadas dan lo mejor de sí mismos para lograr sus sueños y para convertir en realidad sus postulados de poner en el centro de sus decisiones al ser humano. Por lo tanto, las empresas aquí presentes no son perfectas, no son ideales. Lo que sí tienen es una visión inspiradora y un interés de poner todo el esfuerzo posible cada día por lograrlo. Algunas pueden haber cambiado desde el año de investigación, para bien o para mal, pero estamos seguros de que los temas aquí presentados le servirán al lector para afirmar que sí es otro soñador como ellos, ¡Es posible!

¿Cómo surge este libro?

En 2005 un grupo de estudiantes del doctorado en Ética y Negocios de la Universidad de St. Gallen (Suiza) se propusieron hacer algo para cambiar la triste realidad que veían en el mundo corporativo, en donde las decisiones que tomaban los Presidentes de las empresas eran siempre en respuesta a las decisiones del mercado. Esta vil excusa, primero, se desdibuja con lo que se muestra en estas 12 empresas/organizaciones y, segundo, presenta al mercado casi como un resultado inevitable: una visión desempoderante del ser humano y sus creaciones. Lo interesante es que varios de los estudiantes habían logrado el “éxito profesional” (según los estándares sociales) trabajando en multinaciones de consultoría antes de realizar su doctorado. En parte, fue allí donde decidieron que las cosas no debían seguir como iban en las empresas y en el sistema capitalista.

Entonces decidieron crear la Red de Gerencia Humanista (*Humanistic Management Network*) con el propósito de influenciar a empresarios, académicos, políticos y al público en general para redefinir el rol de los negocios en una sociedad global. El impacto se potenciaría a través de la generación de conocimiento aplicable para que se cambiaran las prácticas gerenciales hacia unas más humanas. Dentro de este gran propósito, se creó una estrategia con la editora Palgrave MacMillan que dió como resultado la serie Humanismo en los Negocios,¹ en donde ya se han publicado nueve libros sobre diferentes temas. Uno de ellos es el de mostrar que sí

¹ Humanism in Business Serie. Visitar el link <http://www.palgrave.com/products/SearchResults.aspx?s=HBS&fid=2420>

existen empresas exitosas, sostenibles y rentables en el mundo, las cuales están basadas en prácticas de Gerencia Humanista. Muchos empresarios siempre nos dicen que esto no es posible, que si al empleado “se le da la mano, le agarran a uno el codo” o que si a los empleados se les da poder, “el sindicato terminará con la empresa”, entre otras ideologías elitistas. En el 2010, entonces, se publicó el libro *Humanistic Management in Practice* con 19 empresas a nivel global que tienen prácticas que consideramos son generadoras de bienestar social, promueven la dignidad y generan florecimiento humano.

Con ECOE Ediciones (Colombia) decidimos publicar dos volúmenes de dicho libro, sumando casos de empresas en América Latina y el Caribe. El primer volumen, que tiene en sus manos en este momento, contiene ocho casos empresariales de los 19 del libro en inglés; incluimos además dos empresas mexicanas (una de las cuales es un caso indígena) y dos colombianas. Así es que tenemos 12 empresas/organizaciones a nivel mundial que tienen varias prácticas que promueven el florecimiento humano.

Esperamos, al igual que nos ha pasado a nosotros al investigar a estas empresas, que usted se inspire con ellas y, si ha tenido alguna vez la idea de cambiar la realidad empresarial por una más reconfortante y estimulante, piense que aquí tiene una herramienta para hacerlo. Sin embargo, le advertimos que aquí no encontrará fórmulas. Así como no existe la ley del amor, tampoco existen reducciones lineales de cómo manejar seres humanos complejos y fulgurantes, pero también le advertimos que si lo hace, y si ya lo está haciendo y quiere potenciar su empresa, el resultado será una mayor competitividad y productividad, sumada a una fuerza de trabajo inmensamente comprometida. Además, como lo dijimos al principio, hará parte de las muchas iniciativas globales en donde queremos un mundo mejor. Porcentualmente, somos pocas las empresas/organizaciones que se apartan del “mandar y controlar”, pero cada día somos más. El siglo XXI terminará, estamos seguros, con organizaciones bastante parecidas a las que presentamos aquí.

¡Suerte en la jornada para cambiar al mundo!

Red de Gerencia Humanista
Capítulo Colombia
www.humanetwork.org

Introducción

La Red de Gerencia Humanista en Acción

*Ernst von Kimakowitz, Michael Pirson,
Claus Dierksmeier, Heiko Spitzeck y Wolfgang Amann*

Hoy en día parece virtualmente imposible abrir un periódico sin encontrar artículos sobre depredadores corporativos que acosan al planeta con actos ilícitos deshonestos y en ocasiones llevados a cabo sin rodeos. Las empresas se involucran en violaciones a los derechos humanos, en la degradación del medioambiente, en sobornos, en el pago excesivo a ejecutivos, en una comunicación empresarial engañosa y en el espionaje a empleados y competidores; ejemplos como estos son muy numerosos para ser nombrados. ¿Será que las empresas se han vuelto más despiadadas en los medios que utilizan para tratar de encontrar beneficios cada vez mayores, o la sociedad y los medios de comunicación se han vuelto más sensibles a la conducta dolosa de las empresas? Mientras la verdad bien puede yacer entre ambas situaciones, el número de casos dados a conocer que atentan contra lo que creemos que es una conducta empresarial éticamente sólida ha alcanzado niveles sin precedentes.

Se debe aceptar la posibilidad de hacer públicas las faltas comerciales de las empresas, pues permite a los consumidores, a los socios empresariales, a los empleados y a otras partes interesadas tomar decisiones mejor informadas de dónde gastar su dinero, con quién hacer negocios, dónde trabajar o cómo evaluar a una empresa socialmente responsable.

Aunque existe un riesgo ante la extensa publicidad que recibe actualmente una falta empresarial, algunas personas pueden llegar a creer que esa es la manera de hacer negocios, es decir, que las empresas y los ejecutivos no tienen otra alternativa sino la de competir dentro de un entorno cuestionable, ya que afuera hay un mundo despiadado y competitivo. Uno pudiera

pensar que las empresas que se exponen por un comportamiento deshonesto solo están haciendo realmente lo que todos los demás hacen, solo que fueron lo suficientemente desafortunadas para ser descubiertas, pero no son distintas a las demás.

Sin embargo, este punto de vista es tanto cínico como equivocado por dos razones. La primera es que esto significaría que los ejecutivos tienen poca responsabilidad de la conducta dolosa durante su gestión, ya que no se hacen responsables de las acciones para las que no tienen alternativa. No obstante, los gerentes sí tienen opciones. Nuestras actividades económicas siguen las reglas hechas por los hombres y no las leyes de la naturaleza, lo que explica porqué los gerentes deben ser percibidos y actuar como tomadores de decisiones. En la mayoría de las veces, los gerentes tienen ocasión de evaluar el contenido ético de sus decisiones, incluso si a veces pareciera que carecen de una brújula interna que los guíe en la evaluación de las dimensiones éticas de sus decisiones empresariales.

La segunda razón tiene que ver con que este punto de vista falla en reconocer que la gran mayoría de las actividades comerciales en el mundo se llevan a cabo con lo que es éticamente justificable; incluso algunas empresas sobresalen al asegurar que sus operaciones se alinean con objetivos sociales. En muchos de los casos, grandes líderes comerciales y empresarios inspirados se han mantenido a la vanguardia de desarrollos que han beneficiado enormemente a la humanidad, desde la telegrafía hasta la telefonía móvil, desde el automóvil hasta cada paso dirigido hacia la movilidad individual libre de emisiones, desde la impresión de libros hasta el computador personal y desde las plantas de energía que utilizan carbón hasta la generación de energía renovable. Algunas de las empresas que nos ofrecen productos y servicios innovadores van incluso más lejos: también se enfocan en cómo producen lo que ofrecen, prestan más atención a cómo interactúan con sus partes interesadas y al impacto que tienen sobre ellas.

Este libro propone sacar a la luz estudios de empresas que se destacan por hacer bien las cosas y hacer el bien. Estas empresas crean productos y servicios dirigidos a satisfacer necesidades humanas genuinas y lo hacen de modo que respetan, de igual forma, todas las inquietudes de sus partes interesadas.² Este libro también va en la misma línea de *Humanism in Business*³

2. Nota del editor: durante todo el libro se utilizará “partes interesadas” como la traducción de *stakeholders*, es decir, todos aquellos que se ven afectados por las decisiones y acciones de las empresas, sean estos clientes, proveedores, comunidades, empleados, entre otros.

3. Nota del editor: a la fecha de publicación de la versión en inglés, la Red de Gerencia Humanista solo había publicado un libro con anterioridad (*Humanism in Business*, 2009, Cambridge University Press). A 2013, ya hay nueve libros publicados con Palgrave MacMillan y tres en camino. Ver <http://www.palgrave.com/products/SearchResults.aspx?s=HBS&fid=2420>

(Humanismo en los Negocios), la publicación anterior de la *Humanistic Management Network*, en donde presentamos los fundamentos teóricos para que las empresas tengan un papel más favorable en la sociedad, de manera que todo conduzca a la protección de la vida. El libro que ahora sostiene en sus manos ofrece ejemplos concretos de que el éxito comercial y el beneficio social sí pueden ir de la mano.

Qué puede esperar de este libro

Nos dispusimos a recoger pruebas de empresas que se destacan por demostrar que la libertad de gestión incluye la opción de alinear la finalidad social con el éxito empresarial. Quisimos demostrar que no solo es posible para las empresas obtener beneficios saludables cuando se pone a la gente en primer lugar, sino que quienes lo hacen entregan resultados sobresalientes a sus dueños y a la sociedad.

Humanistic Management Network seleccionó 12 ejemplos de casos de empresas alrededor del mundo, en una variedad de industrias y con diferentes estructuras de propiedad y tamaño. Estos casos exploran los principios de la Gerencia Humanista y examinan sus méritos teóricos al evaluar su viabilidad práctica. Así mismo, muestran cómo las empresas pueden conjugar la generación del valor social con el éxito financiero. Un prerrequisito general para la gestión de un negocio bajo los principios humanistas es renunciar categóricamente a tener como único objetivo maximizar las utilidades. Lo que estas empresas comparten y tienen en común es que son gerenciadas como una parte integral, sensible y responsable de la sociedad gracias a:

- Ver que su razón de ser organizacional incluye la promoción del beneficio social, para lo cual los métodos comerciales y mecanismos de mercado son un medio de apoyo a este fin, en lugar de ser un fin en sí mismo.
- Presentar la necesidad de ganar, por lo menos, un ingreso suficiente para ser una organización autosostenible, sin sucumbir al criterio de la maximización de las utilidades.
- Mantener la libertad de optar por no aplicar la racionalidad del mercado cuando ello pudiera entrar en conflicto con los beneficios sociales que la organización busca crear, o cuando pudiera reducirlos.

Todos estos casos,⁴ que se presentan alfabéticamente, son informes independientes. Usted puede escoger el orden en el que quiera leerlos y la siguiente tabla proporciona una perspectiva práctica de los casos.

Empresa	Ubicación	Tamaño	Industria
1. ABN Amro Banco Real	Latinoamérica (Brasil)	Grande/Nacional	Servicios
2. AES Corporation	Norteamérica (Estados Unidos)	Grande/Mundial	Bienes industriales
3. Bancoldex	Colombia	Grande	Agencia de Desarrollo del Gobierno
4. Cascades Pulp and Paper	Norteamérica (Canadá)	Grande/Mundial	Bienes industriales
5. Dm	Europa (Alemania)	Grande/Nacional	Servicios
6. Grupo Ixtlán	México	Mediana	Emprendimiento Indígena Forestal
7. Mondragón	Europa (España)	Grande/Nacional	Conglomerado
8. Semco	Latinoamérica (Brasil)	Grande/Nacional	Conglomerado
9. Tata Group	Asia (India)	Grande/Mundial	Conglomerado
10. Tenaris Tamsa	México	Mediana	Acero, Manufactura
11. Views Corp.	Colombia (Latina)	Mediana	Investigación de Mercados
12. Wainwright Bank and Trust	Norteamérica (Estados Unidos)	Pequeña/Nacional	Servicios

Nota: empresas organizadas en orden alfabético. En el libro aparecen por temáticas.

Esperamos que estos casos estimulen escenarios alternativos del éxito empresarial y gerencial y de lo que convierte a una compañía en un ciudadano

⁴ Nota del editor: en este primer libro se incluyeron nueve casos del libro en inglés, el cual presentó 19 casos.

corporativo que uno quisiera como vecino. ¡Disfrute la lectura! Confiamos en que estos casos le ayudarán a reflexionar y a llenarse de inspiración.

¿Qué es la Gerencia Humanista?

Entendemos la Gerencia Humanista sobre la base de tres dimensiones interrelacionadas. La primera: el respeto incondicional por la dignidad de cada ser humano es la base para la interacción personal, lo cual incluye también los contextos de negocios. La segunda es que la reflexión ética debe ser parte integral de todas las decisiones empresariales. La tercera indica que buscar la legitimidad normativa para las actividades empresariales es crucial para asumir responsabilidades corporativas. Esta dimensión, que se debe entender como la extensión dialógica de la reflexión ética en la conducta empresarial, permite la alineación de las buenas intenciones con actividades que tienen el potencial de producir buenos resultados. Como un todo, estas tres dimensiones fomentan la prosperidad humana a través de actividades económicas que son adecuadas para la vida y que, con el tiempo, agregan valor a la sociedad. Supeditar las decisiones comerciales a estos tres principios rectores es lo que llamamos Gerencia Humanista. En los siguientes párrafos ampliamos estos tres pilares.

1. El respeto incondicional por la dignidad humana

Parte de lo que nos hace humanos es nuestra vulnerabilidad. Por lo tanto, la investigación en Gerencia Humanista se basa en la aceptación fundamental de que la *conditio humana* supone nuestra necesidad compartida por proteger la dignidad humana. Respetar a cada ser humano, en toda su profundidad y complejidad, como único individualmente y como colectivamente digno de protección incondicional contra la explotación, es un esfuerzo compartido de las sociedades y de todas sus instituciones. Como Immanuel Kant apuntó, cada ser humano siempre debe ser visto como un fin en sí mismo y nunca como un simple medio:

Todo tiene un precio o una dignidad. Todo lo que tenga precio se puede sustituir por cualquier otra cosa como su equivalente; por otro lado, lo que está encima de todo precio y que por lo tanto, no admite un equivalente, tiene dignidad. Pero lo que constituye la condición bajo la cual algo puede ser un fin en sí mismo no tiene un simple valor relativo, esto es, un precio, pero sí un valor intrínseco, es decir, una dignidad (Kant, 1785).⁵

5 Nota del editor: esta nota está inicialmente en inglés y se tradujo al español para este libro.

Generalmente, esto presenta un desafío de cómo definimos las tareas gerenciales. Tradicionalmente, se ve la administración como la tarea de alcanzar objetivos predefinidos de manera eficaz y eficiente. La eficacia se consigue cuando se alcanza el objetivo (es decir, orientada al resultado) y la eficiencia se consigue cuando se ha alcanzado el objetivo sin desperdiciar recursos (es decir, orientada a la inversión). Esta orientación de resultado-inversión (costo/beneficio) supone una tendencia a la deshumanización (como recursos humanos); los gerentes influyen en lo que administran a favor de objetivos predefinidos, lo que los convierte en un medio para lograr un fin al reducir a las personas a poco más que el equivalente a una pieza de maquinaria.

Si el humanismo demanda ver a cada individuo como un fin en sí mismo, mientras que dirigir gente implica convertirla en un medio, un instrumento para conseguir objetivos predefinidos, entonces ¿es posible la Gerencia Humanista? ¿No es esto una contradicción?

El problema es que mientras se continúe basando el papel de los gerentes en utilizar “recursos” humanos, en donde la gente es simplemente un medio de producción en vez de incluirlos como fines en sí mismos, no es posible la Gerencia Humanista, en tanto se mantiene llena de contradicciones. Por lo tanto, la Gerencia Humanista es mucho más que solo una lista de lo que se necesita para tratar amablemente a los empleados y a otras partes interesadas. Exige un cambio de paradigma que la lleve lejos de la objetivación y mercantilización de los seres humanos dentro de las actividades económicas.

Sin embargo, sin duda, se necesita que las personas sean un instrumento en los procesos de producción a fin de que una empresa crezca. Necesitan de un lugar en la organización y llevar a cabo tareas específicas. Esto es indiscutible. Dentro de la Gerencia Humanista las personas necesitan asumir autónomamente sus papeles como resultado de un proceso autodeterminado. Solo así las personas dejarían de ser instrumentalizadas en su capacidad humana; en lugar de eso, ellas mismas asumirían un papel instrumental dentro de su trabajo. De esta forma las personas ofrecerían sus horas de trabajo, creatividad y compromiso para lograr ciertas metas y para producir ciertos bienes y servicios.

El empleo de personas en la Gerencia Humanista debe, por tanto, estar siempre limitado al papel que la persona asume y nunca a la persona misma. Debe resultar de la voluntad autónoma de un individuo a ser un instrumento, a convertirse él mismo en un medio. Dentro de este entendimiento,

las personas solo se convertirán en instrumentos dentro de las empresas que ellas consideren que alinean sus valores personales y sean congruentes con lo que perciben, que es ser digno de ser un instrumento. Autónomamente, una persona no escogerá pasar de ser un medio a un fin, en donde sea profundamente inconsistente con sus valores y aspiraciones.

La diferencia entre convertirse uno mismo en un instrumento al asumir un cierto papel y verse y definirse como instrumento a través de la objetivación de la persona misma es, por tanto, más que simple semántica: yace en el fundamento que permite la alineación entre las metas comerciales y los propósitos sociales al respetar a cada persona como un fin.

2. Integración de las inquietudes éticas en las decisiones de la gerencia

La necesidad de respetar a las personas como un fin en la Gerencia Humanista nos lleva al impacto que esto tiene en la economía y en la sociedad como un todo. En su contexto más amplio, la Gerencia Humanista se basa en el reconocimiento que reclama no asumir la responsabilidad empresarial como simple retórica, es decir, sin la integración de la evaluación ética en las decisiones de negocios. Si se considera el respeto incondicional por la dignidad de todas las personas, entonces se debe aceptar que las decisiones que impactan a otros se deben examinar en términos de sus consecuencias a todos aquellos a los que afecta.

La Gerencia Humanista critica los objetivos unidimensionales de la gerencia, tal como la maximización de las utilidades. La racionalidad económica se vuelve incompatible con la protección de la dignidad humana cuando no deja lugar al equilibrio de los intereses de las partes interesadas (*stakeholders*), tomando como base la calidad de sus argumentos. Cuando el poder de facto anula el poder argumentativo, como cualquier paradigma que proclama la maximización de las exigencias sobre los intereses particulares, dichos intereses no pueden hacerse cumplir pues sus consideraciones y argumentos se excluyen o se suprimen. Esto lleva a situaciones donde los intereses de partes interesadas débiles se ignoran y se explota su vulnerabilidad. Por lo tanto, debemos formular un criterio de éxito económico que no siga excluyendo el respeto por los valores humanos.

Cuando se considera el papel que se le ha asignado en la sociedad a las empresas del sector privado se encuentran descripciones tales como: suministrar bienes y servicios que la gente quiere o necesita; o generar oportu-

nidades de empleo y, de este modo, vidas sostenibles dentro de una economía; o ser una fuente de innovación y soluciones creativas a problemas existentes.

Sin embargo, es difícil encontrar argumentos convincentes que definan el papel de los negocios en la sociedad como un instrumento para maximizar los rendimientos de inversiones monetarias para los inversionistas o dueños de empresas. Incluso los más duros defensores de la maximización del valor para el accionista sostienen, en última instancia, que definir la razón de ser (*raison d'être*) de la organización empresarial a través de la maximización de los rendimientos monetarios a inversionistas es correcto porque proporciona las mayores ganancias de bienestar para la sociedad en general. Esta razón presupone que los crecientes ingresos nacionales igualan las ganancias de bienestar público, lo cual no se sustenta en hallazgos empíricos o argumentos normativos. Además, los defensores del valor para el accionista generalmente guardan silencio en lo que los hallazgos sostienen sobre el punto de vista de que la maximización de los rendimientos financieros a un grupo de partes interesadas automáticamente genera las mayores ganancias de bienestar para *todos*. Tales puntos de vista sobre el bienestar público son, en general, ciegos a las preguntas sobre su distribución.

Como es de esperar, los intentos por asignar un carácter normativo a la maximización del valor para el accionista resuenan fuertemente desde muchas empresas y desde los agentes de Wall Street que buscan *hacer dinero* en lugar de *hacer bienes y servicios*. Desafortunadamente, esto cambia la racionalidad subyacente sobre el papel de las empresas en la sociedad. La maximización de los rendimientos financieros como único fin es indiferente a la idea de que las empresas sirven a los intereses de la sociedad y recompensan a aquellas personas que contribuyen con su dinero con rendimientos decentes por los riesgos que han tomado. En cambio, las empresas deben esforzarse por maximizar el rendimiento para quienes las financian y, por lo tanto, necesitan ofrecer bienes y servicios para los cuales pueden generar demanda. La dificultad con esta racionalidad inversa es que diferentes fines conducen a diferentes medios.

Una compañía impulsada por la maximización de los rendimientos financieros no se preocupa demasiado de que las necesidades para las que sirve sean genuinas, en tanto que ésta encuentre un camino para generar una demanda rentable. Es poco probable que dicha compañía tenga la capacidad de autocontrol cuando persiga una oportunidad de crecimiento que signifique, por ejemplo, pasar por alto preocupaciones éticas o medioambientales. Ni tampoco una empresa enteramente dedicada a la maximización

de los rendimientos financieros puede permitirse aceptar y actuar sobre reclamaciones legítimas de las partes interesadas débiles (si el resultado final genera menos ingresos). Así pues, no es difícil encontrar ejemplos donde las fuerzas del mercado y las ganancias sociales estén en desacuerdo, dejando poco espacio para validar que la maximización del valor para el accionista es la mejor forma de promover las ganancias sociales.

En síntesis, una compañía que maximiza sus rendimientos financieros no será capaz de integrar las consideraciones éticas a todas sus decisiones de negocios, mientras que la maximización de los intereses de sus accionistas sean vistos como los únicos intereses válidos y se excluya de esta forma el respeto para otras partes interesadas (*stakeholders*). Sin embargo, el respeto igualitario para todas las partes interesadas es un requisito del respeto incondicional para la dignidad de todas las personas afectadas por las actividades de la empresa.

Así, esto claramente hace la diferencia entre si el papel de la empresa es maximizar los rendimientos de inversión o si es crear valor para la sociedad, en tanto que esto último incluye responsabilidades de quienes financian y a la vez responsabilidades de otras partes interesadas. Sin una relación incluyente entre la reflexión ética y las decisiones de negocios, la Gerencia Humanista simplemente no se alcanza, pues los gerentes serían excluidos del respeto igualitario de todas las partes interesadas.

3. La extensión dialógica de la reflexión ética en la gerencia

La integración de la reflexión ética en las decisiones comerciales podría ser vista como un monólogo en el cual el tomador de decisiones podría, con toda sinceridad, fallar al ver las inquietudes de otros, dando lugar a lo que llamamos *errores honestos*. Por lo tanto, el tercer principio rector de la Gerencia Humanista (buscar la legitimidad normativa) es necesario para asegurar que los resultados de la reflexión ética (que la lleva a cabo una persona) se pongan a prueba al entrar en un diálogo con aquellos que cuestionan cualquier aspecto de la conducta de la empresa. La decisión de la gerencia por sí sola, respecto al hecho de que una cierta acción sea éticamente sólida, se transfiere, de ese modo, al “sitio moral” del diálogo entre las partes interesadas, donde el gerente comparte la responsabilidad con la parte interesada de emprender un curso de acción aceptable para las dos partes. Así es como las empresas obtienen legitimidad normativa.

La legitimidad se puede considerar como el reconocimiento general, por parte de la sociedad, de la conducta de una entidad como deseable o

pertinente dentro de un sistema de normas y valores. Esta definición deja mucho espacio para la interpretación.

En estudios gerenciales, la legitimidad es aceptada mayormente como proferida por el interés propio, puesto que partes interesadas calculan la legitimidad de una organización sobre la base de su percepción para recibir algún tipo de ganancias. Para la empresa, este entendimiento pragmático o instrumental se traduce en el deseo de ser considerada como legítima, pero únicamente por las partes interesadas más representativas, puesto que los procesos transaccionales dependen de la confianza y esta solo se consigue cuando la empresa es percibida como legítima. Por consiguiente, la legitimidad pragmática tiene que ver con el “caso pro negocio” (*business case*) al alentar a las organizaciones a controlar el juego de la legitimidad proporcionándoles a las partes interesadas más representativas recompensas tangibles (todo esto como un lubricante para construir la confianza que necesitan para autolegitimarse).

Tal opinión es incompatible con el respeto incondicional por la dignidad humana, ya que convierte a la legitimidad en un recurso de mejora de ganancias que se obtiene de la sociedad en un análisis de costo-beneficio. Este punto de vista busca sustituir la necesidad de obtener legitimidad de todas las partes interesadas con un concepto reduccionista de querer que se perciba como tal, solo por aquellas partes interesadas lo suficientemente poderosas como para causar daño a una empresa. Con este pensamiento, incluso aquellas partes interesadas que son supuestamente beneficiarias, aquellas de cuya confianza depende una empresa, se instrumentalizan efectivamente como medios para los propósitos orientados al beneficio de esa compañía. En el momento en que el costo de obtener la legitimización de ciertas partes interesadas excede los beneficios que la compañía obtiene de ello, estas partes interesadas dejarán de ser vistas como dignas de los esfuerzos de la compañía por ganar su legitimación.

En contraste, la Gerencia Humanista otorga legitimidad si la evaluación normativa de una organización y los resultados de sus actividades se encuentran en la percepción de que se está haciendo lo correcto. Claramente, esto diferencia la *legitimidad normativa* de la *legitimidad pragmática*, pues la primera se basa en los valores y en la razón, en lugar del interés propio y el cálculo estratégico de los negocios. Los argumentos que creen legitimidad deben ser normativos y deben ser capaces de justificar éticamente por qué un cierto modo de conducta se considera como deseable o apropiado.

Así, la legitimidad que respete igualmente a todas las partes interesadas no se obtendrá si no se pueden establecer las razones éticas que justifiquen

la conducta empresarial. Como Max Weber señaló, buscar la legitimidad ayuda a determinar la elección de los medios para un ejercicio (Weber, 1978, p.214).

Por lo tanto, la verdadera búsqueda de legitimidad obliga a una empresa a evaluar continuamente su conducta, a justificar racionalmente su comportamiento y a compararlo con sus expectativas y la conveniencia de su impacto en la sociedad, que se logra mejor en un diálogo entre todos los afectados.

En resumen, la Gerencia Humanista es la búsqueda de estrategias y prácticas que intenten crear bienestar humano sostenible. La Gerencia Humanista obtiene su legitimidad de preservar la dignidad humana en los negocios a través del sometimiento de sus prácticas a la crítica social. Al participar en un diálogo abierto sobre los valores que deben servir a los negocios como criterios para evaluar el éxito de la gerencia, quienes toman las decisiones empresariales comprenden que la propuesta de valor del negocio es, en última instancia, servir a las personas en lugar de servir al dinero. El cambio de maximizar el beneficio unidimensional hacia un entendimiento multidimensional e integrador del valor del éxito empresarial es tan necesario hoy como inminente.

Por qué la Gerencia Humanista es el camino que se debe seguir

La razón fundamental de por qué la Gerencia Humanista es benéfica para todas las partes interesadas es que esta tiene un profundo efecto liberador sobre la compañía y, consecuentemente, sobre todas las partes interesadas (tanto internas como externas).

El debate sobre las responsabilidades empresariales está principalmente enmarcado como un sacrificio que las empresas deben hacer con el fin de ser socialmente responsables. Esto tiene lugar sobre el sustento de que una empresa sería mejor sin todas aquellas partes interesadas menos deseables que exigen una conducta apropiada pero que no generan ningún ingreso. Sin embargo, estas partes interesadas han obtenido suficiente poder para dañar seriamente a las empresas, por lo que estas deben prestar atención en cómo son percibidas por el público y entonces deben invertir en obtener y mantener una imagen de integridad moral.

Aunque este punto de vista confirma que la imagen negativa de una empresa puede ser costosa, su razonamiento es deficiente. Bajo esta opinión, la conducta empresarial ética es una inversión para eludir los riesgos de

reputación con el fin de evitar los costos que pudieran resultar de una imagen negativa; no se motiva por la evaluación ética, normativa o por el resultado del diálogo entre las partes interesadas; no se basa en querer hacer lo que es correcto.

La Gerencia Humanista significa obtener las prioridades desde el principio y desvincular a la compañía de las restricciones de un objetivo establecido por una sola parte (maximización del beneficio) en primer lugar y, después, del temor permanente de ser expuesto a la respuesta pública rigurosa que puede llevar a la pérdida de legitimidad.

Libertad vista como el fin (de/por una sola parte)

La estricta aplicación de la racionalidad económica como fundamento del valor para el accionista (la función objetivo de la maximización del beneficio) debilita el éxito empresarial sostenible. El valor para el accionista es el beneficio resultante de ofrecer productos y servicios dirigidos a necesidades genuinas y producirlos de manera digna de legitimación normativa. En otras palabras, *el valor para el accionista no es una estrategia*. Las empresas que no logren ver esto, tendrán empleados no comprometidos, clientes desleales y pondrán en riesgo su reputación pública. La mayoría de las partes interesadas considera la maximización del valor para el accionista como inherentemente oportunista, y lo hacen con buena razón, ya que es normativamente incorrecta. Mientras que estas partes interesadas pudieran representar una amenaza para el éxito financiero de la empresa y reciben gran atención, se descuidan todas las demás a pesar del peso ético de sus inquietudes. La interpretación de la racionalidad económica como la maximización de los rendimientos financieros de la empresa crea una situación en la cual los argumentos racionales pueden ser evadidos por el poder de la compañía.

El objetivo de la maximización de los rendimientos financieros inevitablemente conlleva a situaciones en las que las relaciones de poder asimétricas entre una empresa y sus partes interesadas más débiles conducen a la falta de respeto del derecho moral de estas últimas por tener protegida su dignidad humana.

La Gerencia Humanista reconoce estas deficiencias y permite a los gerentes, por un lado, quitar las señales intermitentes que hacen que su visión sea unidimensional y, por otra, que la *racionalidad humana* prevalezca sobre la *racionalidad de mercado*. Así, la Gerencia Humanista permite a los gerentes mantener su integridad personal, a los empleados liberarse de trabajar en

empresas con las que no comparten sus objetivos principales y a todas las partes interesadas liberarse de los “ciudadanos corporativos” que siguen la lógica de la ley del más fuerte.

Libertad por pérdidas de legitimidad

La Gerencia Humanista sustituye los *beneficios maximizados* por *beneficios legitimados*. Así, la legitimidad moral o normativa se vuelve una precondition para los objetivos orientados al maximizar utilidades. A las empresas se les permite compartir la responsabilidad con sus partes interesadas mientras el equilibrio de conflictos se transfiera desde la decisión ejecutiva (en la que solo interviene una parte) al “sitio moral” del diálogo entre partes interesadas (la dialógica).

Son claros los riesgos comerciales de perder legitimidad por las posibles repercusiones de una imagen pública negativa de una empresa, aunque la verdadera razón de la búsqueda de legitimidad moral no es eludir el riesgo comercial, sino su fundamento normativo. Una empresa debe buscar la legitimidad para asegurar que no actúa en contra de los derechos morales de otros, que no explota la vulnerabilidad humana o que utiliza a la gente como instrumentos para perseguir objetivos que mejoren los beneficios. De este modo, obtener legitimidad es una precondition para todas las actividades de la empresa, un fin en sí mismo en lugar de ser un medio. Los beneficios comerciales que puedan surgir de la legitimidad conferida son una gratificación por haber hecho lo que es correcto, más que la razón de buscar la legitimidad desde el principio.

El principio de *publicidad* de Kant (1795), según el cual una acción que afecta los derechos de otros es incorrecta si su máxima no puede declararse públicamente, proporciona la directriz de apertura de principios para el compromiso con todas las partes interesadas. Así es como una empresa obtiene su “licencia pública para operar” si comprende el diálogo entre las partes interesadas como una forma continua de legitimar la conducta empresarial firmemente incorporada en la cultura organizacional, y continuamente renueva esta “licencia” libre de la presión constante de manejar los riesgos de reputación e influir estratégicamente en las percepciones públicas.

A cambio, las partes interesadas tanto internas como externas pueden obtener un significado y encontrar un propósito en las actividades de la empresa que cree valor para la sociedad y que las convierta en clientes leales, empleados comprometidos o inversionistas orientados a largo plazo. Las partes interesadas son también más tolerantes si las cosas ocasionalmente

van mal. En la Gerencia Humanista, la legitimidad normativa se convierte en la fuente decisiva de aceptación social, mientras que simultáneamente permite que los gerentes mantengan su integridad personal, al igual que la de la organización.

Así, la Gerencia Humanista libera a la empresa de la constante presión de perder la legitimidad y de la necesidad de manejar los riesgos de reputación, pues esto hace de la legitimidad moral la plataforma incondicional de actividades dentro del ambiente de mercado. La Gerencia Humanista hace, de la legitimidad moral, la norma para medir lo correcto o incorrecto de su conducta.

La definición de ilustración de Kant como “el hombre que deja su inmadurez autoprovocada” (Kant, 1784) sirve para describir la liberación de un enfoque de la maximización del beneficio y de la visión instrumental de la legitimidad. En la definición de Kant la inmadurez es la incapacidad de utilizar la inteligencia sin la guía de alguien más. Para los gerentes, gracias a la ilustración se está liberando de una racionalidad económica restrictiva como la fuente de orientación indiscutible que les impide ejercer su inteligencia. Por lo tanto, la ilustración gerencial es la liberación de los gerentes de restricciones autoimpuestas que reducen el alcance intuitivo y la profundidad moral de su racionalidad.

Nota

1 Spitzbeck, H.; Pirson, M.; Amann, W.; Khan, S. y Von Kimokawitz, E. (eds) (2009). *Humanism in Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bibliografía

Kant, I. (1784). "Beantwortung der Frage: Was ist Auklärung?". En *Berlinische Monatsschrift*, Vol. 4, 481-494.

Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysic of Morals*. Koenigsberg.

Kant, I. (1795). *Zum Ewigen Frieden*. Königsberg.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.

EDITORES

Carlos Largacha Martínez

Humanista, consultor y profesor de la Universidad EAN. Adora su país, su música y sus culturas. Interesado en la física cuántica y en su aplicación a la diversidad, la vida en sociedad, el desarrollo y la gerencia. Sus temas de interés son liderazgo auténtico, Gerencia Humanista, pensamiento no lineal y estrategia. Ph.D. en Estudios Internacionales-Sociología Cuántica de la University of Miami.

Ernst von Kimakowitz

Director y co-fundador del Humanistic Management Center. Apasionado por ampliar las aproximaciones del liderazgo centrado en el ser humano. Profesor y consultor de empresas públicas y privadas en temas de mejorar el impacto positivo de los negocios a través de buenas conductas. Ph.D. en Ética y Negocios de la University of St. Gallen (Suiza). Experto en temas de Responsabilidad Social Empresarial.

Michael Pirson

Director del Center for Humanistic Management en Fordham School of Business (EEUU). Sus temas de interés son confianza y bienestar en contextos organizacionales, emprendimiento social, sostenibilidad, Gerencia Humanista, filosofía de la gerencia y generación de conciencia (mindfulness). Actualmente es Profesor Asociado de Sostenibilidad Global y Emprendimiento Social en la Escuela de Negocios de Fordham University (EEUU). Ph.D. en Ética y Negocios de University of St. Gallen.

Heiko Spitzeck

Profesor en la Fundação Dom Cabral, Brazil. Trabajó en el at Cranfield University's Doughty Centre for Corporate Responsibility (Inglaterra). Ph.D. en Ética y Negocios de la University of St. Gallen (Suiza). Ha sido profesor visitante en temas de ética y responsabilidad social en University of California at Berkeley y Fordham University in New York, Estados Unidos.

Claus Dirksmeier

Director del Instituto de Ética Global de la University of Tübingen (Alemania). Su trabajo académico se enfoca en aproximaciones a las ideas de libertad, filosofía política y económica, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa. Consultor de empresas en Europa y América en asocio del Strategy Institute of the Boston Consulting Group. Ph.D. en Ética y Negocios de la University of St. Gallen (Suiza).

Wolfgang Amann

Director de los programas de Educación Ejecutiva en el Goethe Business School, de la Universidad de Frankfurt (Alemania). Después de más de 10 años de ser consultor empresarial, actualmente está dedicado a diseñar, desarrollar y dictar cursos para la Alta Dirección de las empresas en el mundo. Ph.D. en Ética y Negocios de la University of St. Gallen (Suiza) y estudios de Liderazgo en Educación de Harvard (EEUU).

AUTORES

Osmar Arandia Pérez

Actualmente se desempeña como Vicerrector de Desarrollo Estratégico en la Universidad Cristóbal Colón de Veracruz, México. Entre sus trabajos recientes encontramos “El desarrollo del capital humano y su impacto en el bien común, un modelo teórico”, ponencia presentada en el congreso de ACACIA 2013, Guadalajara, México; así como “Humanistic Management and the common good: A methodological approach for an empirical research”, para la Revista Teoría y Praxis ACACIA. Es Ph.D. en Ciencias Administrativas por EGADE Business School-ITESM Campus Monterrey.

Christine Arena

Es una reconocida autora, bloguera y asesora estratégica de empresas. Sus libros han recibido premios a nivel internacional, como por ejemplo “The High-Purpose Company” (Collins, 2007) y “Cause for Success” (New World Library, 2004). Sus ideas se pueden ver en su blog ‘Case in Point’ en su página <http://christinearena.com>

Pierre Batellier

Ha trabajado como consultor en temas de sostenibilidad en varias empresas. Actualmente es responsable del DESS (Specialized Graduate Diploma) en Gerencia y Sostenibilidad en el HEC-Montreal, en donde enseña temas relacionados con la CSR-Responsabilidad Social Empresarial. Es co-autor con Emmanuel Raufflet de “Responsabilité sociale de l’entreprise: enjeux de gestion et cas pédagogiques” (PUIP, Montreal, 2008).

Gloria Camacho

Doctora en Ciencias Administrativas por la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey. Actualmente colabora como investigadora en la Cátedra Humanismo y Gestión de la EGADE Business School. Sus áreas de interés en la investigación son: sustentabilidad en las organizaciones, responsabilidad social en las organizaciones y mercadotecnia sustentable.

Consuelo García de la Torre

Actualmente es Profesora del EGADE, Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-ITESM. Su investigación y consultoría se enfoca a la Responsabilidad Social Corporativa en pequeñas y medianas empresas, innovación y creatividad, así como a unir el humanismo con los negocios. Es miembro del Social Enterprise Knowledge Network-SEKN (Harvard University). Tiene un Ph.D. en management del Ecole des Hautes Etudes Commerciales, HEC-U. of Montreal

Shiban Khan

Actualmente es becaria del Institute for Supply Chain Management: Procurement and Logistics, EBS Business School, Germany, en donde trabaja en los temas enfocados a la India, como por ejemplo, sostenibilidad, seguridad en logística y proveedores. Compara las prácticas de contratación en Alemania e India. Ha sido profesora visitante en Henley Business School de la University of Reading, UK. Su último libro es "World Humanism" (Palgrave, 2013). Ph.D. en Gerencia Global de la U. de St.Gallen, (Suiza).

Mario Vázquez Maguirre

Profesor e investigador de tiempo completo en CENTRUM Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú. Cursó estudios de doctorado en EGADE Business School y una maestría en economía y políticas públicas en EGAP, Tecnológico de Monterrey. Sus líneas de investigación incluyen emprendimiento social, responsabilidad social empresarial y métodos alternativos de gestión.

Laura Maldonado

Actualmente está terminando sus estudios de Administración de Empresas en la Universidad del Rosario (Colombia), lo que la convierte en una joven y exitosa empresaria. Ha estado vinculada al negocio de los zapatos desde muy pequeña, ayudando a la empresa familiar para convertirse en un referente nacional e internacional. Han recibido premios por su estilo de gestión creativa. Actualmente emprende con su hermana Lina, una nueva línea de zapatos para mujer por medios virtuales.

Terry Mollner

Actualmente dirige Stakeholders Capital Inc., una firma de manejo de portafolios de inversión socialmente responsables. Desde 1972 fundó y dirigió Trusteeship Institute, el cual promueve las teorías económicas de Mahatma Gandhi. Es miembro de la Junta Directiva de Calvert Social Investment Funds and Calvert Foundation. Su último libro trata sobre la importancia del ser relacional en “The Love Skill” (2012).

Shoma Mukherji

Ha trabajado por más de 15 años como consultora en gestión del talento humano, desarrollo de marcas y gestión comercial. Además, le interesan los temas de liderazgo, comunicación, equidad de género, inteligencia emocional y responsabilidad social empresarial. Tiene una Maestría en Gerencia Global del American Graduate School of International Management (USA) y un Programa Ejecutivo en Management del Management Development Institute, Gurgaon, India.

Patricia Palacios

Obtuvo su licenciatura en la Universidad de St. Gallen (Suiza). Tiene una Maestría de Harvard University (EEUU), en donde ella trabajó como asistente de investigación en temas de sostenibilidad, compromiso de los trabajadores y desarrollo de confianza con grupos de interés. Trabajó en UBS-AG. Actualmente es Head of Strategy Development en la Corporación Daniel Swarovski.

Luis Portales

Ph.D. en Ciencias Sociales del Tecnológico de Monterrey, es profesor-investigador de la Universidad Cristóbal Colón e investigador en la Cátedra Humanismo y Gestión. Sus áreas de investigación son: Problemáticas socioeconómicas de las organizaciones y su territorio, capital Social y desarrollo en poblaciones marginadas o vulnerables, y pobreza multidimensional. En todas ellas cuenta con publicaciones en libros y revistas indizadas, así como participaciones en congresos de índole nacional e internacional.

Emmanuel Raufflet

Autor reconocido en temas de responsabilidad social empresarial y ética de los negocios. Con Félix Lozano, Ernesto Barrera y Consuelo García de la Torre, es coeditor de “Responsabilidad Social Empresarial” publicado por Pearson de México (2011) que es el primer libro pedagógico sobre RSE específicamente enfocado a América Latina. Es profesor invitado en varias universidades y conferencias latinoamericanas. Ha escrito en renombradas revistas gerenciales y científicas. Actualmente es Profesor de Gestión en el HEC-Montreal (Canadá).

Burcu Rodopman

Actualmente es Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Bogaziçi, Estambul (Turquía). Sus intereses son coaching, ciudadanía y comportamientos contraproducentes en el puesto de trabajo. Ph.D. en Psicología Organizacional e Industrial de la U. of South Florida (USA) y tiene una Maestría en Management de Harvard University (USA).

Radha Sharma

Actualmente es Profesor de Comportamiento Organizacional y Desarrollo del Recurso Humano en el Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (MDI) en Gurgaon, India. Ha desarrollado proyectos de investigación financiados por UNESCO, World Health Organization, McClelland Centre for Research and Innovation, IDRC (Canadá) y el Gobierno de India.

DIRECTORA DE GESTIÓN DE LA TRADUCCIÓN

Bibiana Clavijo Olmos

Traductora e intérprete oficial colombiana. Ph.D. (c) en Estudios de Traducción e Interpretación de la Universidad de Alicante; magíster oficial en Traducción Jurídico – Económica de la Universidad de Alicante; magíster en Gestión de Organizaciones de la EAN- UQAC; especialista en Traducción de la Universidad de los Andes, con pregrado en Lenguas Modernas de la Universidad Javeriana. Coautora de libros de traducción y artículos de revista. Profesora asociada de la Universidad EAN.

Traducción

TRADUCTORES

Julio Andrés Buitrago Montes

Traductor colombiano. Magíster en Traducción Económica, Financiera y de Negocios Internacionales de la Universidad EAN y magíster en Traducción Científico-Técnica de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (España); licenciado en Lenguas Modernas de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Se ha desempeñado como traductor e intérprete del proyecto de expansión de la mina de carbón del Cerrejón en el departamento de La Guajira, Colombia. También se ha desempeñado como docente de inglés en colegios y universidades de Bogotá.

Isis Ariadna López Iracheta

Traductora mexicana. Magíster en Traducción Económica, Financiera y de Negocios Internacionales de la Universidad EAN (Colombia); magíster en Traducción Científico – Técnica de la Universidad Pompeu Fabra (España); especialista en Competencias Docentes de la Universidad Pedagógica Nacional (México); especialista en Derecho Fiscal de la Universidad Tecnológica de México; licenciada en Contaduría Pública de la Universidad Tecnológica de México. Se ha desempeñado como traductora freelance de documentos económicos.

Milton Pinzón Acosta

Traductor colombiano. Magíster en Traducción Económica, Financiera y de Negocios Internacionales de la Universidad EAN (Colombia); magíster en Traducción Científico – Técnica de la Universidad Pompeu Fabra (España); licenciado en Ciencias de la Educación y Lenguas Extranjeras de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Se ha desempeñado como instructor virtual en el SENA y docente de la Universidad Pedagógica.

Tendencias gerenciales

Gerencia Humanista Aplicada

"Como sería el mundo empresarial si todas las empresas practicaran la Gerencia Humanista? Este libro presenta, con ejemplos prácticos, que hay alternativas al modelo actual basadas en la dignidad y el reconocimiento del SER humano. Es un mapa de navegación para potencializar las capacidades del individuo, y a su vez, los resultados de su empresa."

Peter King

Consultor organizacional. Edimburgo, Escocia

Ganador del "Leaders Everywhere Challenge"

por Harvard Business Review y McKinsey, MIX 2013"

Este libro presenta las nuevas tendencias gerenciales que a nivel global están generando mayor competitividad acompañada de altos niveles de satisfacción de los empleados. Con el fin de mostrar que esto sí es posible, presentamos doce casos de empresas de diferentes sectores, países, culturas y tamaños. Éstas empresas son: TATA (India), DM-DROGERIE (Alemania), SEMCO y BANCO ABN AMRO REAL (Brasil), AES y WAINWRIGHT BANK (EEUU), TENARISTAMSA y GRUPO IXTLÁN (México), BANCOLDEX y VIEWSCORP (Colombia), CASCADES (Canadá) y MONDRAGÓN (España). Con las prácticas gerenciales que aquí se presentan, usted podrá potencializar su gestión.

www.humanetwork.org

Colección: Ciencias empresariales - **Área:** Emprendimiento y liderazgo

