



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION UNIVERSIDAD DE LA  
REPUBLICA**

**TRABAJO MONOGRAFICO PARA OBTENER EL TITULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**LA INCIDENCIA DE LAS RELACIONES LABORALES EN EL MODELO DE EMPRESA INTELIGENTE  
SEGÚN PETER SENGE**

**Por  
LAURA ACOSTA  
JAQUELINE FLORIN  
MARIA NOEL PANIZZA**

**TUTORA: MARIELA SVETLICHICH  
Contadora Publica, Grado 3, Cátedra Relaciones Laborales**

**Montevideo  
URUGUAY**

**2011**

**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

**Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento en primer lugar, está dirigido a Mariela Svetlichich, por el apoyo otorgado en la elaboración de este trabajo monográfico como tutora del mismo.

Agradecemos en segundo lugar, a todas aquellas empresas que colaboraron con la realización del trabajo de campo y a todos quienes directa o indirectamente formaron parte del producto final.

Queremos agradecer también a nuestros familiares y amigos por la compañía, confianza y aliento brindados durante todo el transcurso de la carrera.

## **Resumen**

Nuestro trabajo de investigación monográfica intenta analizar en el marco de la Teoría de Sistemas la influencia que tienen las Relaciones Laborales en el modelo de Empresa Inteligente desarrollado por el autor norteamericano Peter Senge.

Se analizará en primer lugar los pilares sobre los que se construye una Empresa Inteligente y en segundo lugar, la influencia que las Relaciones Laborales ejercen sobre la misma. Aplicados estos conceptos a empresas representantes de distintos sectores de la economía nacional y sin intención de generalizar conclusiones, llegamos a detectar por un lado realidades asimilables al modelo de Empresa Inteligente y por otro lado situaciones positivas en cuanto a la consideración de la influencia que ejercen las Relaciones Laborales en el desarrollo empresarial.

## **Descriptoros**

Teoría de Sistemas - Empresa Inteligente - Peter Senge - Relaciones Laborales

## **Tabla de contenidos**

ii. Hoja de Aprobación-----	
iii. Agradecimientos-----	
iv. Resumen y Descriptores-----	
<b>1. <u>TEORIA GENERAL DE SISTEMAS</u></b>	
<b>1.1 <u>Introducción</u></b> -----	01
<b>1.2 <u>Teoría General de Sistemas</u></b>	
<b>1.2.1 ¿Que es la Teoría General de Sistemas? Evolución histórica e incorporación paulatina a la Administración</b> -----	02
<b>1.2.2 Definición, características y clasificación de los Sistemas</b> -----	07
<b>1.2.3 Modelos de organización desde una perspectiva sistémica:</b>	
Katz & Kahn y Tavistock-----	11
<b>1.2.4 La Empresa como sistema organizacional</b> -----	14
<b>2. <u>ENFOQUE SISTEMICO DE LAS RELACIONES LABORALES</u></b>	
<b>2.1 ¿Que son Relaciones Laborales? Marco regulatorio nacional e internacional</b> ----	17
<b>2.2 Las Relaciones Laborales como Sistema</b> -----	20
<b>3. <u>MODELO DE EMPRESA INTELIGENTE SEGÚN PETER SENGE</u></b>	
<b>3.1 Peter Senge y La Quinta Disciplina</b> -----	23
<b>3.2 Análisis del Modelo de Empresa Inteligente</b> -----	
<b>3.2.1 Definición de Empresa Inteligente</b> -----	27
<b>3.2.2 Las Cinco Disciplinas que conforman la Empresa Inteligente</b> -----	33
<b>3.2.3 El Ciclo de Aprendizaje</b> -----	37
<b>4. <u>INFLUENCIA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA INTELIGENTE</u></b>	

<b>4.1</b>	<b>¿Cómo influyen las Relaciones Laborales en la Empresa Inteligente?</b> -----	
<b>4.1.1</b>	<b>Nuevas tendencias en el ámbito de las Relaciones Laborales</b> -----	<b>41</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Entrevista a Peter Senge sobre la Influencia de las Relaciones Laborales en la actualidad</b> -----	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>Las Constelaciones Organizacionales</b> -----	<b>47</b>
<b>5.</b>	<b><u>TRABAJO DE CAMPO</u></b>	
<b>5.1</b>	<b>Descripción del Trabajo de Campo</b> -----	<b>50</b>
<b>5.2</b>	<b>Análisis de los resultados obtenidos</b> -----	<b>55</b>
<b>5.3</b>	<b>Graficas ilustrativas</b> -----	<b>59</b>
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b> -----	<b>65</b>
<b>7.</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> -----	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b><u>ANEXOS</u></b> -----	<b>77</b>

## 1. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

### 1.1 Introducción

Los cambios de mayor importancia en el campo científico ocurren con el [desarrollo](#) de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas.

La Teoría de Sistemas ofrece en este sentido, un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y su [administración](#). Promueve un cambio que permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva distinta, a partir de la participación activa de sus miembros en los objetivos para los cuales fue creada.



“Esta es nuestra organización...”

¿Qué es esto entonces?

### 1.2 Teoría General de Sistemas

1.2.1 ¿Qué es la Teoría General de Sistemas? Evolución histórica e incorporación paulatina a la Administración

La Teoría General de Sistemas, surgió a partir de los trabajos del Alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, aprovechando la necesidad latente de generar un nuevo cuerpo de formulaciones conceptuales que hiciera posible la integración de los conocimientos científicos, en particular en las áreas de ciencias sociales y naturales.

En este contexto, la Teoría General de Sistemas se orientó a describir las características, funciones y comportamientos sistémicos; elaborar un conjunto de leyes aplicables para estos comportamientos y por último, promover una formalización de dichas leyes.

Siguiendo esta orientación, la Teoría General de Sistemas se levantó sobre la base de los siguientes supuestos:

- los sistemas constituyen una totalidad de partes interrelacionadas
- cada sistema está inserto dentro de otro sistema más grande
- los sistemas son abiertos porque reciben y descargan materia o energía en los sistemas contiguos
- las funciones de los sistemas dependen de la que estructura que les sirve de soporte

Es posible aplicar la Teoría General de Sistemas desde el enfoque de la relación del todo con sus partes o bien desde el enfoque de los procesos de frontera, siendo ambos enfoques complementarios; en el primer caso, la característica esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden subyacente de las mismas; en el segundo caso, lo esencial son las corrientes de entradas y salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.

La Teoría General de Sistemas se fue incorporando paulatinamente al campo de la Administración, debido a la necesidad de sintetizar e integrar el cuerpo de teorías existentes en la materia, para describir las características de las organizaciones y su administración.

Siguiendo una línea histórica <sup>1</sup>, el **primer periodo** fue el de la **Administración pre**

---

1 "Administración de organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos", autor Herbert G. Hicks (Compañía editorial central S.A. México, segunda impresión Junio de 1980), páginas 437 a 445

**científica** hacia 1880, donde la relación trabajador-empleador estaba condicionada por la casta social; los trabajadores no tenían aspiraciones y estaban dominados casi por completo por los empleadores; solo se necesitaba estar en una posición de autoridad para tener poder y control de los sistemas sociales y económicos. Este periodo culminó cuando Voltaire y Rousseau popularizaron el grito de libertad, fraternidad e igualdad, promulgando una revolución en el campo de la política, el esclarecimiento del pensamiento intelectual y el renacimiento del arte. Sin embargo, no se llegó a crear ningún cuerpo coherente de pensamiento administrativo.

El **segundo período** fue el de la **Administración científica** entre 1880 y 1930, donde se reconoció el concepto de salario en vez de subsidio para subsistencia; el énfasis estuvo particularmente sobre los métodos de producción en búsqueda de obtener más eficiencia, eliminar las injusticias y evitar el desperdicio. El exponente que se destacó en este período fue Frederick W. Taylor quien recomendó hacer una ciencia de la administración basada en principios fijos, claramente definidos y bien reconocidos en vez de depender de ideas más o menos vagas; de este modo introdujo los cuatro conocidos principios de la Administración científica:

- 1) El desarrollo de la ciencia a partir de la recopilación de todo el conocimiento que conservan los trabajadores a través de su experiencia laboral.
- 2) La selección científica de los trabajadores, esto es en base a las aptitudes y procurando su crecimiento progresivo.
- 3) La aportación a la ciencia por parte de los trabajadores entrenados y seleccionados científicamente.
- 4) La cooperación constante y estrecha entre los administrativos y el trabajador.

Este período tuvo grandes avances en la práctica administrativa por la aplicación de estudios empíricos para determinar mejores y más rápidos métodos de producción, pero el enfoque de la administración científica tendió a convertirse en unilateral, desconsiderando el efecto sobre el trabajador, al que terminaban viendo como unidades de producción.

Se dio inicio así al **tercer período** entre 1930 y 1950 denominado **Relaciones Humanas**, el cual hizo hincapié justamente en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, a modo de reacción contra los aspectos deshumanizantes de la Administración Científica. Dentro de las contribuciones más importantes, se destacan las de Elton Mayo, vocero de la organización como algo más que una estructura formal y para quien la administración efectiva implicaba la dirección de las personas no la manipulación de máquinas; en

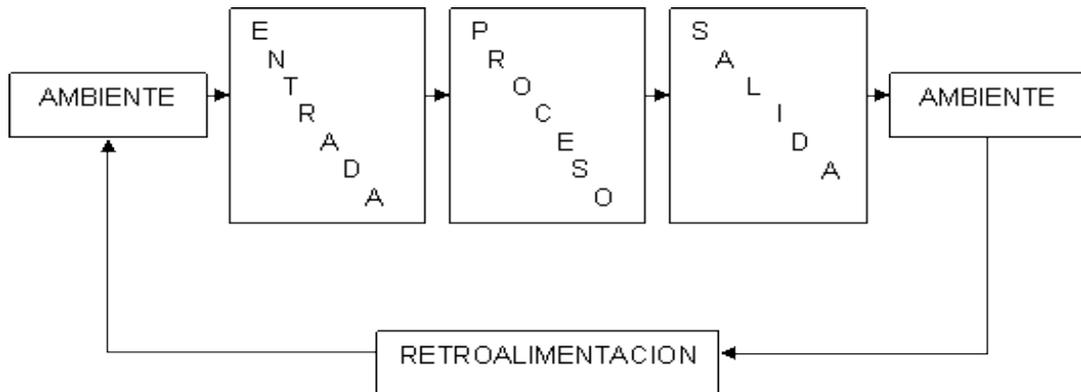
consecuencia una productividad más elevada no se lograba necesariamente por medio de incentivos financieros positivos o con el mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo. En algunos casos se abusó del movimiento de las relaciones humanas al llevar los conceptos básicos más allá del límite apropiado, por ejemplo se llegó a igualar la moral con la alta productividad.

Se abrió camino entonces hacia el **cuarto y actual período** que lleva por nombre **Refinamiento, Extensión y Síntesis** a partir de 1950 en adelante, caracterizado por los procesos de refinamiento, extensión y síntesis del pensamiento administrativo. Se reconoce que tanto la Administración Científica como las relaciones humanas no son necesariamente opuestas; se sugiere que se pueden obtener mejores logros formulando teorías de administración y organización, basadas en los resultados proporcionados por las ciencias del comportamiento, como la psicología y la sociología, entre otras; también comienzan a elaborarse modelos matemáticos y esquemáticos de los procesos organizacionales.

De esta forma, la Teoría General de Sistemas invade el campo administrativo y la organización pasa a ser vista como un sistema, envuelta en un proceso dinámico de interacción a nivel de su estructura interna y con el ambiente y sobre cuya existencia influyen las perspectivas de sus miembros para satisfacer objetivos personales a través de la misma.

### **1.2.2 Definición, características y clasificación de los Sistemas**

Sistema es un conjunto de elementos interconectados para formar un todo con propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos individualmente considerados:



**Entrada o insumo (input):** son los recursos necesarios que proporciona el ambiente bajo la forma de materia, energía o información, para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.

**Salida o producto (output):** es lo que obtiene el sistema luego de procesar los recursos que recibe del ambiente para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus propios objetivos; puede derivar en servicios, funciones o retro inputs que son aquellos productos que vuelven a volcarse al sistema.

**Procesamiento o transformación (throughput):** es el mecanismo mediante el cual el sistema transforma los recursos en productos finales.

**Retroalimentación (feedback):** es el proceso a través del cual el sistema recoge información sobre la satisfacción del ambiente respecto a sus productos, teniéndola en cuenta para los próximos ciclos. Puede ser negativa dando lugar a que los sistemas mantengan determinados objetivos o bien puede ser positiva haciendo que la variación de cualquier componente del sistema se propague hacia los demás permitiendo el crecimiento y la diferenciación.

**Ambiente (enviroment):** es el medio que rodea externamente al sistema y que le proporciona los recursos necesarios para su funcionamiento, a la vez que recibe de éste el producto derivado de la transformación de dichos recursos con el que satisface sus necesidades.

Todo sistema reúne un conjunto de características y propiedades que se detallan a continuación:

- **Propósito u objetivo:** los elementos del sistema y las relaciones que los vinculan, están orientados al cumplimiento de un propósito u objetivo determinado.
- **Globalismo:** un estímulo en cualquier parte del sistema, afectará a todas las demás partes componentes, debido a la interdependencia que las vincula.
- **Entropía:** es la tendencia del sistema hacia la progresiva desorganización hasta llegar a la homogeneización con su ambiente.
- **Equifinalidad:** a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos un sistema vivo llega siempre al mismo estado final.
- **Homeostasis:** se trata de las compensaciones internas que se producen ante variaciones en las condiciones del ambiente con el objeto de mantener incambiada la estructura del sistema.
- **Morfogénesis:** son procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema a fin de que se conserve viable.
- **Morfostasis:** son los intercambios con el ambiente que tienden a preservar o mantener una forma, una organización o un estado dado del sistema.
- **Negentropía:** los sistemas abiertos pueden importar energía extra para mantener estable el estado de su organización.

Asimismo todo sistema puede clasificarse según diferentes aspectos:

En cuanto a su naturaleza, los sistemas se pueden clasificar en **cerrados o abiertos**. Los sistemas cerrados son aquellos que no tienen intercambio con el medio ambiente que los rodea, es decir, no reciben ningún recurso externo, a la vez que no producen nada para ser utilizado en el exterior. Los sistemas abiertos por el contrario, son aquellos que intercambian energía y materia con el ambiente, siendo su estructura óptima cuando los elementos componentes se organizan en torno a un continuo proceso de [aprendizaje](#) y de auto-organización, reduciendo la entropía. Comparativamente: el sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado, en cambio el sistema cerrado no interactúa; el sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales, el sistema cerrado no; es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema

cerrado.

En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser **físicos o abstractos**. Los sistemas físicos están compuestos por equipos, maquinaria, objetos. Los sistemas abstractos por el contrario, están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

Según su emotividad, los sistemas pueden ser agrupados en **reales, ideales y modelos**; los primeros presumen una existencia independiente del observador (quien los puede descubrir), los segundos son construcciones simbólicas, como el caso de la lógica y las matemáticas, mientras que el tercer tipo corresponde a abstracciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos.

Con relación a su origen, los sistemas pueden ser **naturales o artificiales**, distinción que apunta a ver la dependencia estructural que sobre los mismos mantienen otros sistemas.

### **1.2.3 Modelos de organización desde una perspectiva sistémica:**

#### **Katz & Kahn y Tavistock**

**Modelo de Katz y Kahn**, Katz y Kahn desarrollaron un modelo a partir de la Teoría General de Sistemas, según el cual describen a la organización de la siguiente forma:

- 1) **La organización como un sistema abierto**; como todo sistema abierto, la organización atraviesa ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación y comparte las características de entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad.
- 2) **La organización como clase de sistema social**; los sistemas sociales se componen de actividades estandarizadas de carácter repetitivo, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo que requieren una renovación constante de energía.

Estos están vinculados a un conjunto concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros elementos; son imperfectos, esencialmente creados por

el hombre; tienen mayor variabilidad que los sistemas biológicos razón por la cual necesitan fuerzas que le permitan su control; las funciones, normas y valores son sus principales componentes, entendiéndose por funciones: las formas específicas de comportamiento para realizar determinadas tareas, normas: las expectativas respecto a todos los que les concierne una función, valores: las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.

Toda organización crea una cultura o clima organizacional que se va transmitiendo a los nuevos integrantes, a través de tabúes, costumbres y usos, que reflejan las normas y valores tanto formales e informales, los procesos de trabajo, la distribución física del personal, las modalidades de comunicación y los tipos de ejercicio de la autoridad.

Dado que les falta la estabilidad de los sistemas biológicos, las organizaciones crean estructuras de recompensas para vincular sus miembros al sistema, estableciendo normas, valores y dispositivos de control.

- 3) **Organización como un sistema de papeles;** papel es el conjunto de actividades requeridas de un individuo que ocupa una determinada posición en la organización; la organización es de acuerdo con esta definición una estructura de papeles.

**Modelo socio técnico de Tavistock,** fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en base a investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes. Concibe a la organización como un sistema socio técnico estructurado en dos subsistemas:

- 1) **El subsistema técnico:** que refiere a la tecnología, el territorio y el tiempo, siendo responsable de la eficiencia potencial de la organización.
- 2) **El subsistema social:** que comprende a los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto a nivel formal como informal, transformando la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas son interdependientes y se influyen mutuamente. El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización

tecnológica como una organización de trabajo, la tecnología limita la especie de organización de trabajo posible, pero la organización también tiene propiedades sociales y psicológicas propias independientes de la tecnología. Por otra parte, las organizaciones tienen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad) y social (referente a los medios para relacionar a las personas y lograr que ellas trabajen juntas).

#### 1.2.4 La Empresa como sistema organizacional



La empresa es una entidad que mediante la combinación de recursos humanos, bienes materiales, capacidades técnicas y capital financiero, se dedica a la producción, transformación de bienes y/o a la prestación de servicios, para satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad, persiguiendo un fin de lucro.

**Entidad**, la empresa se constituye como una colectividad de personas que se asocian bajo alguna modalidad jurídica o bien puede tratarse de una empresa unipersonal integrada en general por su único propietario.

**Recursos Humanos**, las personas que integran esta entidad, desempeñan tareas o realizan

inversiones que posibilitan su desarrollo en el transcurso del tiempo.

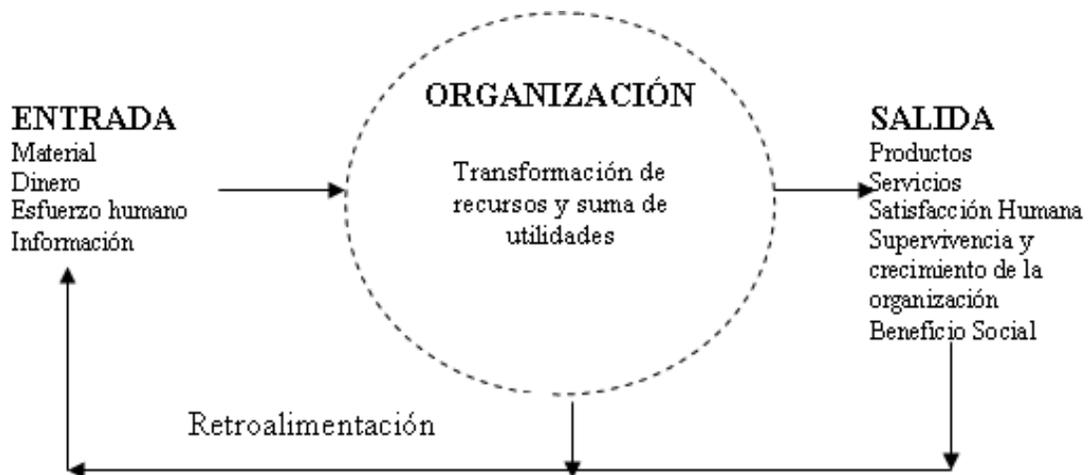
**Bienes materiales**, son los elementos tangibles que posee la empresa, tales como instalaciones, oficinas, mobiliario, entre otros.

**Capacidad técnica**, es el conjunto de conocimientos y habilidades de los que disponen los miembros de la empresa para realizar tareas o ejecutar procesos.

**Capital financiero**, refiere a las posibilidades de financiamiento para mantener en el corto, mediano y largo plazo el crecimiento de la empresa.

**Producción, transformación y/o prestación de servicios**, la empresa se puede dedicar a fabricar productos, transformar una materia prima en un producto terminado propio o prestar servicios.

**Satisfacción de las necesidades y deseos sociales**, necesidad es el estado en el que las personas sienten la privación de algunos factores básicos como el alimento, la vestimenta, la seguridad, entre otros; en cambio, los deseos son anhelos por los factores que hacen posible la satisfacción de dichas necesidades.



Desde la óptica de sistemas, la empresa se puede definir como un sistema abierto, en constante interacción con su [medio ambiente](#), donde logra un estado de equilibrio dinámico, llevando a cabo un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida.

Como sistema abierto, la empresa cumple con una serie de funciones primordiales,

a saber:

- **Ingestión:** las empresas adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para cumplir con sus funciones.
- **Procesamiento:** la empresa procesa los materiales que toma del ambiente desechando lo que no sirve.
- **Reacción al ambiente:** la empresa reacciona cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros, alterando así el producto, el proceso o la estructura cuando crea conveniente.
- **Provisión de las partes:** los miembros de la empresa son recompensados bajo la forma de salarios y beneficios.
- **Regeneración de partes:** tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.
- **Organización:** la empresa necesita un sistema nervioso central que coordine las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento.

## **2. ENFOQUE SISTEMICO DE LAS RELACIONES LABORALES**

### **2.1 ¿Que son las Relaciones Laborales?**

#### **Marco normativo nacional e internacional**



Tal como se enunciaba en el capítulo anterior, uno de los elementos componentes de la empresa son los Recursos Humanos de los cuales deriva el factor trabajo.

El Artículo 53 de nuestra Constitución de la República define al trabajo como la aplicación de energías intelectuales y corporales, al desarrollo de una actividad económica, que redunde en beneficio de la sociedad en su conjunto, proporcionándole a cambio al trabajador, un sustento de vida.

Las Relaciones Laborales refieren al vínculo que se establece entre las partes involucradas en dicha situación de trabajo, vale decir entre empleadores y trabajadores. El trabajador es la persona física que lleva a cabo el trabajo, en tanto que el empleador, es la persona física o jurídica que aporta el capital, pudiendo ambas partes actuar en forma individual o colectiva bajo la modalidad de sindicatos.

El instrumento que vincula a ambas partes en la relación laboral es el contrato de trabajo regulado por la normativa del estado correspondiente. En este contrato de trabajo, las obligaciones del trabajador serán la prestación del servicio en forma personal, la obediencia respecto a la reglas de disciplina interna salvo que sean ilícitas o provoquen daños propios o a hacia terceros, la fidelidad en cuanto a no aceptar ventajas de terceros, no hacer concurrencia desleal, no revelar información de la empresa, la colaboración para proteger los intereses de la otra parte y finalmente la moral no solo frente al empleador y sino también frente a los demás integrantes de la organización; por su parte, el empleador deberá abonar el salario, proporcionar trabajo, suministrar los elementos necesarios para hacer la tarea, respetar la dignidad personal, la independencia cívica y moral, garantizar la higiene y la seguridad, entregar la documentación probatoria que corresponda.

En el marco normativo de nuestro país a continuación se enumeran algunos de los fundamentos Constitucionales sobre los que se amparan las Relaciones Laborales:

**Artículo 7:** “Los habitantes de la República tienen derecho a ser protegidos en el goce de su vida, honor, libertad, seguridad, trabajo y propiedad...”

**Artículo 36:** “Toda persona puede dedicarse al trabajo, cultivo, industria, comercio, profesión o cualquier otra actividad lícita...”

En el marco normativo internacional citamos:

- Las **Normas Internacionales del Trabajo** de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), Las Relaciones Laborales son instrumentos jurídicos que establecen principios y derechos básicos del trabajo. Estos instrumentos se presentan bajo la forma de Convenios: tratados internacionales legalmente vinculantes que pueden ser ratificados por los Estados Miembros. El Consejo de Administración de la OIT ha dado primacía a una serie de Convenios en particular, que conciernen a principios y

derechos fundamentales del trabajo: la libertad de asociación y la libertad sindical, y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil; y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

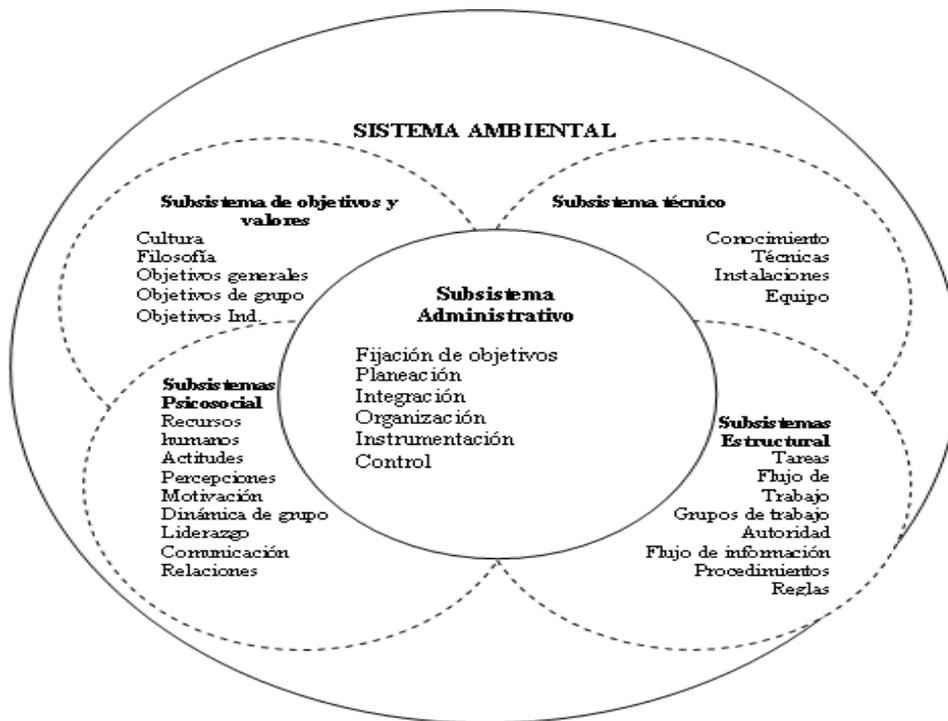
- **El Pacto de San José de Costa Rica:** La Convención Americana sobre Derechos Humanos entró en vigencia el 18 de Julio de 1978; los Estados participantes se comprometen a respetar los derechos y las libertades reconocidos en la misma y a garantizar su libre y pleno ejercicio a toda persona bajo su jurisdicción, sin discriminación alguna.

**Artículo 16 Libertad de Asociación:** “Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, culturales, deportivos o de cualquiera otra índole. El ejercicio de tal derecho sólo puede estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad o del orden públicos, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás”

- **La Declaración Socio Laboral del Mercosur (1998):** es una de las normas rectoras del Mercosur (Mercado Común del Sur) , que contempla los derechos de los trabajadores y los principios básicos a los que deben ajustarse las relaciones laborales en los países miembros del bloque.

## 2.2 Las Relaciones Laborales como Sistema

Bajo la perspectiva sistémica, la empresa está constituida por un conjunto de subsistemas entre los cuales se encuentra el subsistema de las Relaciones Laborales:

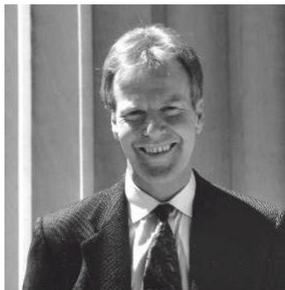


- **El subsistema de objetivos y valores:** se compone de la filosofía, la cultura y los principios generales, grupales e individuales que sirven de guía para el desarrollo de la empresa.
- **El subsistema técnico:** comprende el conocimiento, las técnicas, las instalaciones y el equipo necesario para la realización de las tareas.
- **El subsistema psicosocial:** es el que maneja lo relacionado con los recursos humanos en cuanto a actitudes, percepciones, motivación, dinámica grupal, liderazgo, comunicación y relaciones.

- **El subsistema estructura:** refiere a la forma en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En sentido formal está determinada por los estatutos de la empresa, descripciones de puesto de trabajo y posición, reglas y procedimientos.
- **El subsistema administrativo:** abarca a toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

### **3. MODELO DE EMPRESA INTELIGENTE SEGUN PETER SENGE**

#### **3.1 Peter Senge y La Quinta Disciplina**



En los últimos años, las ideas de Peter Senge, autor norteamericano, se han orientado a ver a la empresa como un sistema vivo, en constante evolución, donde las

personas desempeñan un papel fundamental. En las conferencias y entrevistas actuales, suele llamar la atención a los empresarios sobre una serie de temas en particular:

- La brecha social que separa a las personas puede tener un impacto negativo en los negocios, por eso alienta a los empresarios a confiar en el talento de las mismas haciéndolas participes del ámbito empresarial.
- La empresa debe buscar un crecimiento responsable en cuanto al deterioro del medio ambiente en el que se desenvuelve.
- A pesar de los progresos, las estructuras sociales siguen privilegiando la cultura del liderazgo autoritario, sin embargo las personas deben ser consideradas partícipes activos en la construcción de la realidad diaria.

La popularidad del mencionado autor se debe en particular a una obra revolucionaria en el contexto administrativo, destacada por Harvard Business Review en 1997; obra sobre la cual versa nuestro trabajo y que se titula: “La Quinta Disciplina”.

La obra ofrece un nuevo enfoque sobre las organizaciones vistas ahora como comunidades humanas, que se van adaptando a los cambios del entorno, haciendo sostenible la rentabilidad en el largo plazo en el marco de cinco pilares fundamentales:

- 1) Dominio personal
- 2) Modelos mentales
- 3) Visión compartida
- 4) Aprendizaje en equipo
- 5) Pensamiento sistémico

Entrevistado sobre la obra en cuestión <sup>2</sup>, Peter Senge señala algunos puntos relevantes a considerar:

- **Las cinco disciplinas** enfocan desde ángulos distintos una visión del mundo interdependiente y dinámica, en la cual los seres humanos tienen la capacidad de co-crear su futuro.
- Dichas disciplinas se sustentan en fundamentos teóricos previos, por ejemplo el

---

2 <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management011001.shtml>

poder de la visión está arraigado en la tradición Judeo-Cristiana cuyo libro sagrado cita en unos de sus pasajes “Donde no hay visión, el pueblo muere”.

- **El desarrollo de las cinco disciplinas** ha demostrado ser una estrategia adecuada para todo tipo de organizaciones, tanto pequeñas como grandes, lucrativas como aquellas sin fines de lucro y en particular subraya para el área de enseñanza y de la administración pública.
- El movimiento de las “organizaciones que aprenden” se encuentra aun en sentido figurado, en su etapa de “infancia”; el primer paso fue la revolución de la calidad total (variable tangible) basada en la filosofía de la mejora continua; a partir de los años 80 ya la atención comenzó a focalizarse en las variables intangibles.
- Las organizaciones con mejor predisposición para aprender lo consiguen desarrollando competencias en las áreas de aspiración, reflexión y comprensión de la complejidad; estas son tres capacidades nucleares, no son características, porque este último término en el sentido común de la gestión, refiere a algo que puede ser identificado y que los demás copian, en cambio por capacidades nucleares, debe entenderse algo diferente que se desarrolla a lo largo de los años a través de un esfuerzo persistente; se trata de un proceso no un producto, por eso lograr que una **organización aprenda, no es una solución instantánea.**
- El pensamiento respecto de las “mejores prácticas” incita mas a copiar que a comprender; la raíz de toda innovación es la teoría y los métodos, no la práctica; las prácticas son, sin duda, importantes, pero se desarrollan siempre como consecuencia de las capacidades de un grupo dado de personas frente a circunstancias específicas; por eso, la tentativa de copiar las mejores prácticas acaba siendo siempre desalentadora.

### **3.2 Análisis del Modelo de Empresa Inteligente**



### 3.2.1 Definición de Empresa Inteligente

La obra *La Quinta Disciplina*<sup>3</sup> se inicia haciendo referencia a la filosofía Ubuntu incorporada en los nativos africanos que viven al sur del Sahara, según la cual una persona es persona a causa de los demás, es decir que la identidad de una persona se basa en el hecho de ser visto, lo que implica respeto y reconocimiento mutuo. De este modo Peter Senge introduce la importancia de las relaciones interpersonales, que analizara en el contexto de una organización inteligente cuyo concepto se describe a continuación.

Una **Organización inteligente** es aquella que hace del aprendizaje de las experiencias del diario vivir, una práctica continua, de modo tal que es capaz de sobreponerse a las dificultades, reconocer las amenazas y enfrentar nuevas oportunidades, adaptándose así al desafío del cambio constante con un grado mayor de confianza.

Al respecto, el autor plantea que existen ciertas barreras para el aprendizaje a tener en cuenta<sup>4</sup>:

- “Yo soy mi puesto”-si las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes, razón por la cual en caso de que dichos resultados sean negativos, se hace difícil saber el por qué.

---

<sup>3</sup> *La Quinta Disciplina en la Práctica*, Peter Senge (Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995) páginas 3 a 455.

<sup>4</sup> *La Quinta Disciplina*, Peter Senge (Ediciones Juan Granica S.A. Barcelona, España 1992) páginas 28 a 38.

- “El enemigo es externo”-las organizaciones tienen la propensión de culpar a un factor externo cuando las cosas salen mal, desatendiendo en muchas ocasiones el verdadero factor interno causante de tales males.
- “La ilusión de hacerse cargo”-los ejecutivos a menudo proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas dificultosos antes de que estos deriven en una crisis, pero luchar contra el enemigo externo en realidad es una reactividad disfrazada bajo el concepto de pro actividad que no resulta eficaz.
- “La fijación en los hechos”-las personas están condicionadas a ver la vida como una serie de hechos para cada uno de los cuales existe una causa obvia, lo cual entorpece la disposición de aprender a crear.
- “La mala adaptación a las amenazas crecientes”-para aprender a ver procesos lentos y graduales se debe aminorar el ritmo frenético y prestar atención no solo a lo evidente sino también a lo sutil.
- “La ilusión de que se aprende con la experiencia”-las personas tienen un horizonte de aprendizaje dentro del cual evalúan la eficacia de sus actos; cuando los mismos tienen consecuencias que trascienden dicho horizonte de aprendizaje, se hace imposible aprender de la experiencia directa.
- “El mito del equipo administrativo”-se supone que el equipo administrativo tratara de resolver los complejos problemas multifuncionales que afectan a la organización, pero con frecuencia cada miembro suele luchar en defensa de su propio territorio, generando así un clima totalmente cerrado para el aprendizaje.

El aprendizaje organizacional se sustenta en los cinco pilares ya mencionados que constituyen un programa de estudio y práctica permanente regulado por las leyes que se describen a continuación:<sup>5</sup>

- La primera de dichas leyes establece que “Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer”-las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema, suelen pasar inadvertidas porque quienes resolvieron el primer problema no son los mismos que heredan el nuevo.
- ‘Cuanto más se presiona, mas presiona el sistema”-cuando los esfuerzos iniciales no

---

<sup>5</sup> La Quinta Disciplina, Peter Senge (Ediciones Juan Granica S.A. Barcelona, España 1992), páginas 77 a 90.

producen mejoras duraderas, se presiona bajo la creencia de que un mayor desempeño superara todos los obstáculos, sin ver que con eso se está contribuyendo en realidad a crear más de ellos.

- “La conducta mejora antes de empeorar”-en los sistemas humanos complejos siempre hay maneras de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo, pero los efectos llegan inevitablemente mas tarde.
- “El camino fácil lleva al mismo lugar”-la insistencia en soluciones conocidas hace que los problemas fundamentales persistan o se empeoren.
- “La cura puede ser peor que la enfermedad”-a veces la solución fácil no solo es ineficaz sino también adictiva y peligrosa, volviéndose gradualmente peor que el problema original.
- “Lo más rápido es lo más lento”-los principios sistémicos se pueden transformar en excusas para la inacción a fin de evitar decisiones contraproducentes, pero es necesario entender que el pensamiento sistémico es más desafiante y auspiciosos que el modo habitual de abordar los problemas.
- “La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio”- la mayoría de las personas suponen que causa y efectos están próximos en el tiempo y en el espacio pero la raíz de los problemas en realidad está en las personas mismas.
- “Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias”-el pensamiento sistémico enseña que las soluciones obvias no funcionan pero también que los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado; esto se denomina principio de la palanca: afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver donde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera.
- “Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias”-a veces los dilemas dejan de ser tales cuando se ven desde la perspectiva sistémica, por ejemplo empleados felices y dedicados versus costes laborales y competitivos son producto del pensamiento estático, se presentan como opciones rígidas pero es posible que ambas puedan mejorar a lo largo del tiempo si se las trata como una unidad.
- “Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños”-los sistema vivos tienen integridad, lo mismo vale para las organizaciones donde la

comprensión de los problemas requiere ver la totalidad del sistema.

- “No hay culpa”-el pensamiento sistémico muestra que las personas y las causas de sus problemas forman parte de un solo sistema más allá de los factores externos.

### **3.2.2 Las Cinco Disciplinas que conforman la Empresa Inteligente**

Las leyes señaladas en el capítulo 3.2.1 constituyen el marco regulatorio de las cinco disciplinas indicadas por Peter Senge como los pilares básicos de la Empresa Inteligente y cuyo contenido será descrito a continuación <sup>6</sup>:

- 1) Dominio personal:** no significa imposición sino capacidad y voluntad para comprender y trabajar en conjunto, de modo de elaborar una visión compartida entre la empresa y sus integrantes.
  
- 2) Modelos mentales:** se componen de la imagen permanente que tienen las personas sobre el mundo así como también de las percepciones eventuales que se generan sobre las situaciones cotidianas; la reflexión permite disminuir el ritmo de los procesos mentales para lograr mayor conciencia de la formación de los mismos y la indagación permite entablar conversaciones para compartir abiertamente los diferentes puntos de vista.

---

<sup>6</sup> La Quinta Disciplina en la Práctica, Peter Senge (Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995) páginas 3 a 455.

**3) Visión compartida:** es la imagen del futuro que se desea crear descrita en tiempo presente; da forma y rumbo a la organización ayudando a las personas a fijarse metas que sirvan como impulso; las metas representan aquello que las personas se comprometen a lograr, los valores por su parte, describen el modo en que se opera día a día mientras se persigue la misión y por misión debe entenderse la razón fundamental de existencia de una organización. El desafío es crear una visión que cumpla con la misión de la empresa pero teniendo en cuenta las aspiraciones individuales de sus integrantes. Peter Senge señala que una estrategia fructífera para elaborar una visión compartida se construye en base a varios preceptos claves:

- Toda organización tiene un propósito que expresa su razón de ser.
- Las claves para comprender este propósito suelen estar en las aspiraciones del fundador o bien en los motivos por los cuales nació la industria pertinente.
- No todas las visiones son iguales, por eso para ser auténticamente compartidas deben surgir de la reflexión, de todas las personas involucradas, sobre el propósito de la organización.
- Se debe preguntar a los miembros de la organización y aprender a escuchar sus respuestas para generar más conciencia del propósito empresarial que se persigue.
- El contenido de una visión compartida no se puede dictar desde el exterior de la organización, solo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y conversación interna.

**4) Aprendizaje en equipo:** está orientado a potencializar el trabajo en equipo para generar capacidades mayores que las obtenidas individualmente por el talento de cada persona. Por equipo debe entenderse justamente el conjunto de personas que realizan juntos una tarea, que se necesitan entre sí para lograr un resultado, definición que permite incluir a muchas personas que tradicionalmente fueron excluidas de los procesos de aprendizaje en equipo, tales como proveedores internos y externos, clientes y asociados. La práctica más útil para el aprendizaje en equipo surge de aplicar dos formas de conversación: el dialogo y la discusión experta. El dialogo permite la creación de un ámbito para la indagación donde las personas pueden ser más conscientes de su experiencia y de los sentimientos y pensamientos que condujeron a dicha experiencia; la discusión promueve el

desarrollo de técnicas que incluyen aptitudes para la indagación y la reflexión, permitiendo ver como encajan los componentes de una situación.

- 5) **Pensamiento sistémico:** se define como un conjunto amplio y heterogéneo de métodos, herramientas y principios todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. En la configuración de las representaciones de sistemas Peter Senge distingue la existencia de dos elementos básicos: los ciclos reforzadores y los ciclos compensadores. Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso hasta que en algún momento se topan con un mecanismo compensador que lo limita. Los procesos compensadores siempre están vinculados a un objetivo a menudo fijado implícitamente por las fuerzas del sistema, de modo que cuando la realidad actual no concuerda con dicho objetivo, la brecha resultante genera una presión que el sistema no puede ignorar.

### 3.2.3 El Ciclo de Aprendizaje

La práctica conjunta de estas cinco disciplinas pone en marcha lo que Peter Senge denomina **Ciclo de Aprendizaje**<sup>7</sup>: al trabajar en equipo, las personas adquieren nuevas aptitudes, que les permiten a su vez tener otra percepción de la realidad; con el transcurso del tiempo a medida que ponen en práctica dichas percepciones, se generan nuevas creencias que materializadas permiten otra vez el desarrollo de aptitudes renovadas. Las aptitudes que caracterizan a la organización inteligente son clasificadas en tres grupos:

- 1) Aspiración: es la capacidad de las personas y equipos para adaptarse al cambio ajustándose a sus intereses, no solo porque lo necesitan sino porque lo desean.
- 2) Reflexión y conversación: es la capacidad para reflexionar y dialogar sobre pautas de conducta tanto a nivel individual como colectivamente.
- 3) Conceptualización: es la capacidad de percibir los sistemas y las fuerzas que están en juego, elaborando maneras públicas y verificables de expresar opiniones.

El Ciclo de Aprendizaje se desarrolla en el marco de una **Arquitectura**<sup>8</sup> que de acuerdo con Peter Senge se compone de Ideas Rectoras, Innovaciones en Infraestructura y Teoría así como de Métodos y Herramientas.

- Las Ideas Rectoras se centran en la visión, los valores y el propósito respecto de lo que se propone la organización y de lo que desean crear sus integrantes.
- La Teoría es el conjunto de proposiciones fundamentales sobre el funcionamiento del mundo.
- La Infraestructura es el medio a través del cual una organización obtiene recursos necesarios para hacer posible el trabajo de las personas.

---

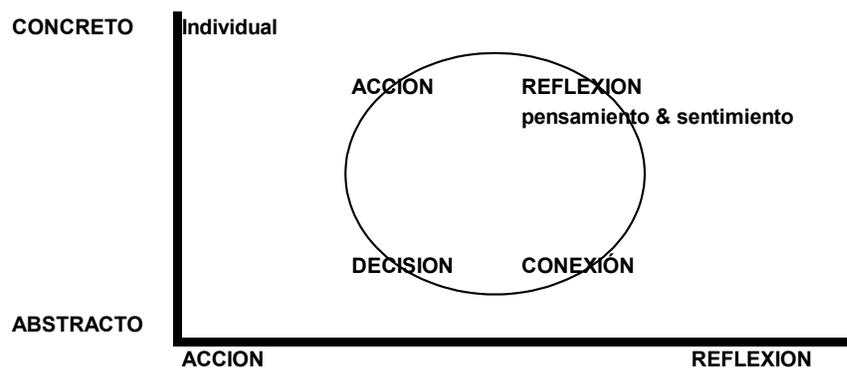
7 La Quinta Disciplina en la Práctica, Peter Senge (Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995) páginas 3 a 455.

8 La Quinta Disciplina en la Práctica, Peter Senge (Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995) páginas 3 a 455.

- Método es el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticas que permiten abordar asuntos o problemas determinados.
- Herramienta es todo utensilio mental que permite realizar una tarea.

En todo proceso de aprendizaje destaca Peter Senge, debe tenerse en cuenta dos elementos afines: la paciencia y la cuantificación; paciencia porque el aprendizaje a menudo tarda en manifestarse de manera tangible verificándose que las mediciones prematuras conducen a conclusiones erróneas; cuantificación de lo que se puede cuantificar como las ventas y medición cualitativa de lo que no por ejemplo la innovación.

El instrumento utilizado para representar el Ciclo del Aprendizaje se denomina **La Rueda del Aprendizaje**<sup>9</sup>, se basa en que las personas pasan de la acción a la reflexión, de la actividad al reposo; para lograr cambios duraderos, los ejecutivos deben hallar el modo de explotar este ritmo de modo de crear no solo tiempo para pensar, sino también tiempo para distintos tipos de pensamiento y discusión colectiva.



- Reflexión: las personas se transforman en observadores de sus propios actos y pensamientos.

---

<sup>9</sup> La Quinta Disciplina en la Práctica, Peter Senge (Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995) páginas 3 a 455.

- Conexión: consiste en crear ideas y nuevas posibilidades de acción.
- Decisión: es optar por un método o acción.
- Acción: hacer una tarea con carácter experimental.

La Rueda del Aprendizaje <sup>10</sup>, apunta a liberar la tensión porque deja tiempo para la reflexión y la creatividad; cuando las personas se apresuran a realizar una acción y se encuentran bloqueadas, el ciclo sugiere posibilidades para seguir adelante. En este contexto, la autoridad debe ser compartida: si se dirige un grupo donde hay intimidad se puede obtener más lealtad de la que se gana con una mera posición de autoridad; también se obtendrá una mayor continuidad porque las personas que se sienten valoradas tienden a permanecer mayor tiempo en la organización. A modo de conclusión Peter Senge hace las siguientes recomendaciones:

- Sugiere que los ejecutivos comparta la información importante de la empresa lo cual implica a su vez capacitar a las personas para que puedan entenderla.
- Recomienda compartir los méritos de las tareas.
- Reconocer y recompensar la franqueza y la apertura.
- Promover y recompensar la colaboración grupal.
- Entablar diálogos o discusiones respecto al modo en que se dan las relaciones.

#### **4. INFLUENCIA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA INTELIGENTE**

---

<sup>10</sup> La Quinta Disciplina en la Práctica, Peter Senge (Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995) páginas 3 a 455.



#### **4.1 ¿Cómo influyen las Relaciones Laborales en la Empresa Inteligente?**

##### **4.1.1 Nuevas tendencias en el ámbito de las Relaciones Laborales**

En términos generales el papel renovador que desempeñan hoy en día las Relaciones Laborales <sup>11</sup> deriva de la aparición de nuevas tendencias que se han ido gestando en los últimos tiempos, demandando de la empresa mayor competitividad para mantener un crecimiento sostenido

Se detallan a continuación algunas de ellas:

**La Globalización**, que ha permitido la expansión de las ventas y la producción de las empresas hacia nuevos mercados en el exterior.

**Los Avances Tecnológicos:** tales como los desarrollados en las telecomunicaciones, la robótica, los sistemas de diseño asistido por computador, entre otros, han eliminado varios puestos de trabajo reemplazándolos con personas entendidas en la materia.

**La Desregulación:** ha dado lugar a que en algunas industrias desaparezca la protección que proporcionaban ciertos reglamentos gubernamentales, siendo la consecuencia inmediata la apertura del mercado para un sinnúmero de empresas junto con el impacto en los precios y la consiguiente necesidad de abatir los costos.

En el afán de ser más competitivas para ajustarse a este nuevo contexto, las empresas han ido cambiando la forma de administrarse, en este sentido Dessler <sup>12</sup> hace hincapié en los

---

11 "Administración de Personal", Gary Dessler (Octava Edición Parte 1 Capítulo 1 "El papel estratégico de la administración de personal"), páginas 9 a 21.

12 "Administración de Personal", Gary Dessler (Octava Edición Parte 1 Capítulo 1 "El papel

siguientes puntos:

La organización de aspecto piramidal tradicional se está sustituyendo por una organización que da prioridad a los equipos interfuncionales, a la comunicación entre los departamentos, tratando de evitar apegarse a la cadena de mando para tomar decisiones.

- Los empleados tienen más poder, en el sentido de que todos los movimientos de la empresa deben dirigirse a satisfacer las necesidades del cliente, por eso la administración debe otorgar poder a los empleados que tienen mayor contacto con los mismos.
- Las organizaciones planas son las más ideales ya que los administradores al tener más personas bajo su dependencia tendrán menos posibilidad de entrometerse en el trabajo de los subordinados posibilitando su apertura.
- El trabajo se organiza cada vez más en torno a equipos y procesos y no en base a funciones especializadas, es decir, en la fábrica el obrero no solo tiene que apretar una y otra vez una tuerca, sino que pertenece a un equipo multifuncional que maneja su propio presupuesto y controla la calidad de su trabajo.
- Las bases de poder están cambiando, en las nuevas organizaciones el puesto, el título y la autoridad han dejado de ser los instrumentos adecuados para que los gerentes hagan su trabajo, en cambio el éxito dependerá de aprovechar fuentes de buenas ideas y de saber quien deberá colaborar para poner en práctica esas ideas y producir resultados.
- Los gerentes de hoy para mejorar la productividad del mañana deberán conseguir que las personas se involucren y comprometan con su trabajo.

**Desde nuestro punto de vista, en el marco de la Empresa Inteligente**, el proceso de aprendizaje es la clave de la competitividad; en este proceso las personas desempeñan un rol fundamental en cuanto a aprovechar las malas experiencias para saber cómo mejor explotar las nuevas oportunidades. Lograr el compromiso de las personas en tal sentido depende del manejo que la empresa haga del talento y capacidades de aquellas. Tradicionalmente en el ámbito laboral, se ha visto a las personas como sujetos que acatan órdenes y cumplen una tarea determinada; pero hoy en día esto resulta poco creíble ya que deja de lado el aspecto subjetivo de las mismas, donde se refugian las perspectivas

---

estratégico de la administración de personal”), páginas 9 a 21.

individuales de desarrollo. Es aquí donde la empresa debe enfocarse, porque potencializando el aspecto subjetivo, fomenta la realización de los anhelos personales, al tiempo que genera mayor compromiso con la visión institucional y por consiguiente se enviste de una ventaja competitiva que la diferencia de las demás empresas. Es importante entonces, un buen manejo de las Relaciones Laborales para evitar su deterioro y el consiguiente impacto negativo en los resultados de la empresa; para ello es aconsejable hacer análisis de puestos de trabajo y evaluaciones de desempeño, escuchando siempre las inquietudes de las personas, dejándole, con ciertos límites, libertad para cumplir con su tarea y recompensando los buenos resultados de la misma.

#### **4.1.2 Entrevista a Peter Senge sobre la Influencia de las Relaciones Laborales en la actualidad**

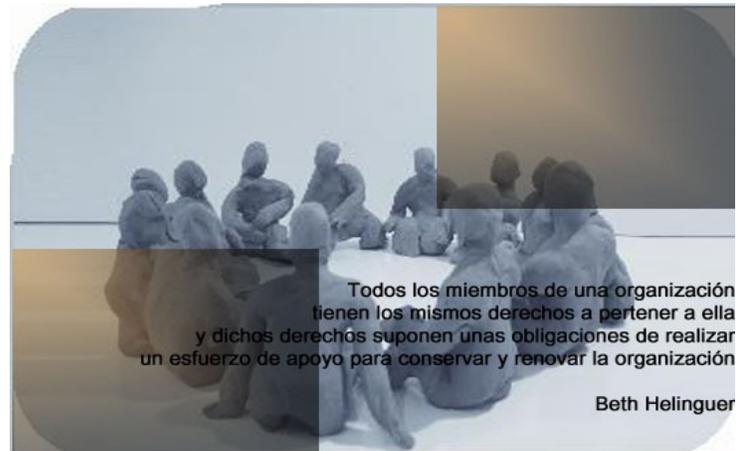
En entrevista realizada a Peter Senge sobre las Relaciones Laborales y la influencia que las mismas ejercen en la empresa actual, destaca los siguientes puntos acerca del tema en cuestión:

- Para P. Senge, el término "recursos humanos" no es apropiado ya que las personas no son recursos de la organización, sino que son "la" organización.
- Los temas relacionados con el personal tienden a centralizarse en el departamento de Recursos Humanos, para que los altos directivos se focalicen en el negocio, lo cual impide desarrollar las competencias de estos en la gestión de personas.
- Cuando las empresas tienen como único objetivo hacer dinero, definen un mundo pequeño, así se desarrollan trabajadores que no están motivados, se comprometen mínimamente y sienten que el trabajo no tiene sentido.
- El verdadero aprendizaje surge en el día a día, por las acciones que las personas llevan a cabo y por las redes de relaciones que controlan.
- No se puede cambiar una mentalidad, pero se puede crear una nueva, el problema radica en la creencia de que la persona que está en la cima es la única que puede conducir el proceso de cambio, la forma de modificar este pensamiento es poniendo de manifiesto las limitaciones del mismo. Los seres humanos son

autónomos y no se puede forzar a alguien a cambiar sus valores, cuando eso ocurre, las personas tienden a reaccionar, por eso la gestión desde arriba tiene que encontrar una forma de equilibrar el proceso de cambio, haciendo partícipes a equipos provenientes de distintos sectores de la organización.

- Las personas no se sentirán muy inspiradas en el trabajo, si éste se restringe a alcanzar metas que otros definieron, la cuestión es construir un compromiso mutuo con los empleados mediante algún grado de negociación.
- El aprendizaje requiere compromiso, pero también se necesitan competencias, las personas deben tener auto-conciencia de su pensamiento y cuestionar, continuamente, sus presunciones; este tipo de competencias necesitan ser desarrolladas a lo largo del tiempo.
- El éxito del aprendizaje depende siempre del nivel de compromiso de la persona y de su oportunidad para practicar.
- La expresión "crear el cambio" es incorrecta, porque da la impresión que alguien lo va a hacer en vez de la propia persona; las cosas cambian siempre, los sistemas vivos cambian continuamente, no es necesario crear cambio.

#### **4.2 Las Constelaciones organizacionales**



Las organizaciones se enfrentan normalmente a diversos conflictos, a nivel de estructura, estrategia, organización, liderazgo, personal, negociaciones, supervisión, proyectos, marcas y productos. Las Constelaciones Organizacionales se presentan como una novedosa herramienta para la resolución de tales conflictos, a partir de la dinámica sistémica de las empresas, fundada en los principios de derecho a la pertenencia, orden y equilibrio entre dar y tomar.

Los orígenes de esta herramienta se ubican en Centroeuropa hacia fines de la década de 1980, donde el Alemán Berth Hellinger, comienza a aplicarla en cuestiones de tipo familiar tales como depresiones, incapacidad de vivir la vida con ilusión, problemas con hijos o padres, dificultades en las relaciones de pareja, entre otras que siendo representadas en una especie de escenario, permitían ver a quien las padecía la mejor solución para subsanarlas. Luego Gunthard Weber, consultor de empresas Austriaco, invito a Hellinger a aplicar la misma metodología a las empresas, apuntando a detectar la causa de los conflictos organizacionales en la dinámica sistémica, sobre la base de que una organización estará viva y saludable en tanto tenga en cuenta que cada uno de sus miembros tiene igual derecho a tener su puesto dentro del sistema, que hay un orden correcto de posiciones dentro del sistema y que en cualquier intercambio con el ambiente, tiene que haber un adecuado equilibrio entre lo que da y toma:

- 1) Derecho a la pertenencia: todos los miembros de una organización deben sentirse reconocidos por lo que son, esto no solo refiere a los miembros actuales sino a todos aquellos que han contribuido con la organización, como lo es el caso de los fundadores; a veces valores esenciales que han quedado en el olvido, también representan un elemento importante al que debe darse su verdadero puesto.

- 2) Dar y tomar: por un lado, cada persona contribuye desde su puesto de trabajo con la organización, que a su vez la recompensa no solo con salario, sino también con incentivos, promociones y otras formas de reconocimiento; por otro lado, este intercambio se da también con el ambiente de la organizaciones que lo integran clientes, proveedores y otros más.
- 3) Órdenes jerárquicos: la organización sana mantiene una adecuada jerarquía de posiciones dentro del sistema; la persona que vela por la supervivencia del mismo y crea la estructura para que subsista ocupa el primer lugar en dicha jerarquía, quien se encarga del desarrollo interno del sistema ocupa la segunda posición, y así en adelante cada elemento se ubica en su sitio, permitiendo que la organización funcione adecuadamente.

En cuanto al modo operativo, participan en las Constelaciones Organizacionales: un Facilitador, profesional instruido en la técnica, que dirige la sesión y por otro lado, el Cliente, organización que tiene la necesidad de resolver algún tipo de conflicto. La sesión se inicia a partir de la descripción que el Cliente hace del conflicto que necesita resolver; el Facilitador por su parte, le solicita al Cliente que seleccione a los actores necesarios para representar las áreas o proyectos involucrados, asignándoles una ubicación en el espacio. Una vez ubicados los actores, el Facilitador formula una serie de preguntas orientadas a conocer la opinión de estos respecto a la posición que les fue asignada. A partir de ello extrae la información necesaria para concluir acerca de la causas del conflicto por el que consulto la organización, sugiriendo un modo practico para ponerle punto final.

Los conflictos derivados de despidos injustos, trato desigual entre las personas por parte de la empresa o la salida accidentada de alguno de los socios fundadores de la misma, puede perturbar el ámbito laboral, alterando el normal funcionamiento de la empresa en su conjunto. He aquí una de áreas donde las Constelaciones Organizacionales están arrojando sus mejores resultados.

## **5. TRABAJO DE CAMPO**



### **5.1 Descripción del Trabajo de Campo**

Con la finalidad de llevar a la práctica los conceptos teóricos expuestos a lo largo de los diferentes capítulos, elaboramos un trabajo de campo que consiste en entrevistas realizadas a un conjunto de empresas instaladas en nuestro país, representantes de distintos sectores: industria, comercio, transporte, intermediación financiera, enseñanza, salud y servicios profesionales; clasificación basada en el criterio utilizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para los Consejos de Salarios.

La entrevista se construyó sobre la base de una serie de preguntas orientadas a verificar en primer término, si en la empresa objeto de estudio se cumplen los principios que rigen “la Empresa Inteligente”, estos son Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico; y en segundo lugar, a conocer la realidad de las Relaciones Laborales dentro de cada empresa para ver la consideración que se hace de su influencia a nivel de Tareas y Procedimientos, Calidad de los Productos y Satisfacción de los clientes, Cultura Organizacional, Imagen Corporativa y Medio Ambiente Exterior; siendo ambos puntos estructurados bajo el siguiente esquema:

#### **1) Empresa inteligente**

- ¿Cuál es la postura de la empresa frente a los cambios del entorno en cuanto a tecnología, clientes, proveedores, medio ambiente, competidores?
- ¿Cuál es la participación que se le da al personal para afrontar dichos cambios?

#### **2) Dominio personal**

- ¿Hay por parte de los directivos de la empresa capacidad y voluntad para

comprender y trabajar en equipo en pro de una visión compartida?

- ¿Cuál es el grado de participación del personal en el diseño de los objetivos y políticas de la empresa?
- ¿Qué tan frecuente son las reuniones entre los superiores y el personal a cargo?

### **3) Modelos mentales**

- ¿Se da espacio al personal para la reflexión y el dialogo a fin de que generen mayor conocimiento de la realidad laboral y puedan compartir sus distintos puntos de vista?
- ¿Qué tan receptiva es la empresa a dichos puntos de vista?
- ¿Existe flexibilidad en cuanto a la toma de decisiones en forma autónoma por parte del personal, vinculadas a sus tareas y área de trabajo en tanto apunten a un mejor desempeño?

### **4) Visión compartida**

- ¿Contempla la misión empresarial las aspiraciones individuales del personal?
- ¿Se comparte la información desde el orden jerárquico superior de la empresa al personal en los puntos que son de su competencia?
- ¿Utiliza la empresa evaluaciones de desempeño para detectar las inquietudes, necesidades, aspiraciones y sugerencias del personal?
- ¿Qué tipo de incentivos laborales se implementan?, ¿En qué ocasiones se otorgan?
- ¿Se dan oportunidades de formación, actualización y promoción del personal?, ¿Asume la empresa el total o parte de dichos costos?
- ¿Cuál es la flexibilidad de la empresa respecto a situaciones puntuales del personal, tales como los días de estudio?
- ¿Existe rotación de personal? ¿Cuáles son los motivos generalizados? ¿Se manifiesta con mayor incidencia en determinadas áreas?

### **5) Aprendizaje en equipo**

- ¿Se implementa el trabajo en equipo?

- ¿Se considera como parte integrante del equipo a los proveedores y clientes?
- ¿Hay lugar para el dialogo y la discusión como mecanismos de integración del personal en los temas laborales?
- ¿Se llevan a cabo reuniones extra laborales para lograr la integración del equipo de trabajo?

#### **6) Pensamiento sistémico**

- ¿Desde el punto de vista sistémico, la empresa es considerada un conjunto de partes interrelacionadas que mantiene un equilibrio dinámico con el medio, cual es el cuidado que su empresa tiene respecto del mismo?
- ¿Cómo es la organización interna de la empresa, se respeta el principio de sinergia de sus partes?
- ¿Qué técnicas utiliza la empresa para resolver los conflictos laborales? ¿Ha recurrido alguna vez a las Constelaciones organizacionales?

#### **7) Tareas y procedimientos**

- ¿Cuenta la empresa con un organigrama? ¿Es de público conocimiento?
- ¿Cómo es la distribución de tareas, contempla las capacidades y los conocimientos de las personas?
- ¿Cuál es el cuidado que se otorga a las condiciones laborales en cuanto a espacios físicos, ventilación, iluminación, higiene, accesibilidad, ruido ambiental?

#### **8) Calidad de los productos y satisfacción de los clientes**

- ¿Cómo maneja la empresa la calidad de sus productos y/o servicios?
- ¿Existe flexibilidad en cuanto a las sugerencias del personal para mejorar las prácticas de control de calidad?

#### **9) Cultura organizacional**

- ¿Cuál es la base sobre las que están constituidos los reglamentos de orden interno? ¿Se revisan y actualizan con frecuencia? ¿Toman en cuenta las críticas constructivas del personal?

- ¿Existe tolerancia hacia las pautas de conducta y valores del personal como parte integrante de la cultura organizacional siempre y cuando no alteren el buen funcionamiento?

#### **10) Imagen corporativa**

- ¿Qué imagen pretende transmitir la empresa hacia el exterior?
- ¿De qué forma se involucra al personal para el cuidado de la misma?

#### **11) Medio ambiente exterior**

- ¿Cuál es la postura de la empresa frente a la responsabilidad social respecto al medio ambiente exterior?
- ¿Se hace partícipe al personal de la misma?

#### **12) Conclusiones**

- ¿Cómo define la empresa a las Relaciones Laborales: “un recurso de la organización” o “la organización”?

**Cabe destacar que los resultados de este trabajo de campo no deben generalizarse en ningún concepto**, ya que no fue adaptado a un modelo estadístico concreto, por el contrario se seleccionaron arbitrariamente dos empresas de cada sector para entrevistar, con la salvedad de que no logramos concretar las entrevistas con las empresas representantes del sector financiero debido al contexto conflictivo del momento en que se llevo a cabo el trabajo.

## 5.2 Análisis de los resultados obtenidos

A continuación exponemos los resultados de las entrevistas realizadas, en base al siguiente diagrama:

- Cumplimiento de los Principios de “Empresa Inteligente”:** En primer lugar verificamos si cada sector de empresas cumplía o no con cada uno de dichos principios; consideramos que si cumplía, cuando obtenía mayor cantidad de respuestas afirmativas para el grupo de preguntas asociado a cada principio. En segundo lugar, concluimos si cada sector se ajustaba o no al modelo de “Empresa Inteligente”, considerando que si en tanto cumpliera con más de la mitad de los principios de dicho modelo.
- Consideración de la Influencia de las Relaciones Laborales en la empresa:** En primer lugar verificamos si cada sector de empresas cumplía o no con los factores componentes de este punto; consideramos que si los cumplía cuando obtenía mayor cantidad de respuestas afirmativas para el grupo de preguntas asociado a cada factor. En segundo lugar, concluimos si cada sector considera o no la influencia que tienen las Relaciones Laborales en la empresa, concluyendo que si en tanto cumpliera con más de la mitad de los factores sobre los cuales aquellas ejercen presión.

Cumplimiento de los principios de “Empresa Inteligente” “SI” o “NO”	INDUSTRIA	COMERCIO	TRANSPORTE	SALUD	ENSEÑANZA	SERVICIOS PROFESIONALES
Adaptabilidad al cambio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Dominio personal	SI	NO	NO	SI	NO	NO
Modelos mentales	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Vision compartida	SI	SI	SI	SI	NO	SI

Aprendizaje en equipo	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Pensamiento sistémico	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>TOTAL “SI” “Cumple” o “No cumple”</b>	<b>6 Cumple</b>	<b>4 Cumple</b>	<b>5 Cumple</b>	<b>6 Cumple</b>	<b>4 Cumple</b>	<b>5 Cumple</b>
<b>% sobre total de “si” (30)</b>	<b>20 %</b>	<b>13 %</b>	<b>17 %</b>	<b>20 %</b>	<b>13 %</b>	<b>17 %</b>

Consideración de la Influencia de las Relaciones Laborales en la empresa “SI” o “NO”	INDUSTRIA	COMERCIO	TRANSPORTE	SALUD	ENSEÑANZA	SERVICIOS PROFESIONALES
Tareas y procedimientos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Calidad de los productos y satisfacción de los clientes	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cultura organizacional	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Imagen corporativa	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Medio ambiente exterior	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Relaciones Laborales	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>TOTAL “SI” “Cumple” o “No cumple”</b>	<b>5 Cumple</b>	<b>5 Cumple</b>	<b>5 Cumple</b>	<b>6 Cumple</b>	<b>5 Cumple</b>	<b>6 Cumple</b>
<b>% sobre total de “si” (32)</b>	<b>16 %</b>	<b>16 %</b>	<b>16 %</b>	<b>18 %</b>	<b>16 %</b>	<b>18 %</b>

De acuerdo con los cuadros expuestos anteriormente podemos concluir que todos los sectores entrevistados por un lado, cumplen en mayor o en menor medida con los principios de una “Empresa Inteligente” y por otro lado, se tiene en cuenta en todos los casos también con mayor o menor grado, la influencia que las Relaciones Laborales ejercen sobre sí.

A continuación se plasmarán estos resultados en una serie de graficas con el objetivo de dinamizar los hallazgos encontrados.

### **5.3 Graficas ilustrativas**

Las siguientes graficas resumen los hallazgos encontrados luego de procesar la información presentada en los cuadros expuestos en el subcapítulo anterior.

**Grafica (1)** muestra la proporción en que cada sector se adapta al modelo de “Empresa Inteligente”.

**Observaciones:** de acuerdo con los resultados graficados podemos concluir que las empresas entrevistadas para el sector Industria y Salud lideran el podio en el cumplimiento de los principios de “Empresa Inteligente” con el 20%, luego le siguen las empresas entrevistas para el sector Transporte y Servicios profesionales con el 17% y finalmente las empresas entrevistadas para el sector Comercio y Enseñanza con el 13%.

**Grafica (2),** Indica para cada sector el factor preponderante que hace de la empresa una “Empresa Inteligente”, elaborada en función de la cantidad de respuestas afirmativas por bloque de preguntas relacionadas con esta variable.

**Observaciones:** En el sector **Servicios profesionales** observamos que las variables determinantes en la condición de “Empresa Inteligente” son la Visión Compartida y los Modelos Mentales. Para el sector **Enseñanza**, las variables determinantes son todas con excepción de la Visión Compartida, situación que se repite para las empresas representantes del sector **Salud**. En cuanto al sector **Transporte** las variables Modelos Mentales y Adaptabilidad al cambio son las determinantes en la condición de “Empresa Inteligente”. Por otro lado, el Pensamiento Sistémico y la Adaptabilidad al Cambio se muestran como las variables más influyentes en dicha condición para el caso de las empresas pertenecientes al sector **Comercio**. Por último, en cuanto a la **Industria**, se destacan los Modelos Mentales, el Dominio Personal y la Adaptabilidad al Cambio.

**Grafica (3),** Muestra la proporción en que cada sector tiene en cuenta la Influencia de las

## Relaciones Laborales en las empresas

**Observaciones:** la grafica muestra que las empresas entrevistadas para los sectores Salud y Servicios profesionales son la que presentan mayor grado de consideración de la influencia que ejercen las Relaciones Laborales en la empresa con un 19%, le siguen en segundo lugar las empresas entrevistadas para los sectores Industria, Comercio, Transporte y Enseñanza con un 16%.

**Grafica (4),** Indica para cada sector la importancia proporcional que las empresas asignan a los distintos elementos sobre los cuales influyen las Relaciones Laborales, elaborada en función de las respuestas afirmativas obtenidas para cada boque de preguntas relacionadas con esta variable.

**Observaciones:** podemos observar que los sectores **Servicios profesionales, Enseñanza y Salud** manifiestan similar consideración hacia todos los factores sobre los cuales la fuerza laboral es influyente. En el caso del sector **Transporte**, se destacan los factores Imagen Corporativa, Cultura Organizacional y Calidad de los Productos conjuntamente con la satisfacción de los clientes, situación que se repite para las empresas representantes del sector **Industria**. Por último, el sector **Comercio** hace hincapié en la Imagen Corporativa y la Cultura Organizacional.

**Grafica (5),** Muestra para cada sector un análisis comparativo entre la proporción de Cumplimiento de los principios de “Empresa Inteligente” y la proporción de Consideración de la influencia de las Relaciones Laborales en la empresa.

**Observaciones:** A través de esta grafica se puede observar que las empresas entrevistadas para el sector Salud ocupan el primer puesto tanto en el cumplimiento de los principios de “Empresa Inteligente” como en el grado de consideración de la influencia que ejercen sobre la empresa las Relaciones Laborales. En el extremo opuesto están las empresas entrevistadas como representantes de los sectores Comercio y Enseñanza, es decir son las que ocupan porcentualmente el lugar más bajo en el cumplimiento de los principios de “Empresa Inteligente” y consideración del grado de influencia de las Relaciones Laborales en la empresa.

## **6. CONCLUSIONES**



Hemos visto a lo largo de los distintos capítulos de nuestro trabajo monográfico como la **Teoría General de Sistemas** se ha ido incorporando paulatinamente al campo de la Administración, pasando la organización a ser interpretada como **Sistema** y en tal sentido un conjunto de elementos interconectados que forman un todo con propiedades y características propias manteniendo una interacción dinámica con el ambiente que le rodea.

En el enfoque de la Teoría General de Sistemas, la **Empresa** es una organización que se

compone de un **subsistema técnico** (conocimiento, técnicas, instalaciones, equipo), un **subsistema psicosocial** (actitudes, percepciones, motivación, dinámica grupal, liderazgo, comunicación, relaciones), un **subsistema estructural** (diferenciación, integración, estatutos, descripciones de puesto de trabajo y posición, reglas y [procedimientos](#)) y un **subsistema administrativo** que abarca al todo relacionándolo con su medio ambiente, fija los objetivos, desarrolla planes estratégicos y operativos, diseña la estructura y establece procesos de control.

Las **Relaciones Laborales** se presentan como el componente esencial del subsistema psicosocial y es analizado en el marco de una **“Empresa inteligente”**, definida por Peter Senge como aquella que hace del aprendizaje de las experiencias cotidianas, una práctica continua involucrando a todos sus miembros sin distinción.

La “Empresa inteligente”, construye sus cimientos sobre cinco pilares básicos: **Dominio personal** (capacidad y voluntad para comprender y trabajar en conjunto), **Modelos mentales** (reflexión para lograr mayor conciencia de la realidad e indagación para compartir abiertamente los diferentes puntos de vista), **Visión compartida** (imagen del futuro que se desea crear, que da forma y rumbo a la organización contemplando las aspiraciones individuales de sus miembros), **Aprendizaje en equipo** (diálogo y discusión para potencializar el trabajo en equipo generando capacidades mayores que las obtenidas individualmente por el talento de cada persona), **Pensamiento sistémico** (conjunto amplio y heterogéneo de métodos, herramientas y principios todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común).

En este contexto teórico y dadas las nuevas tendencias de los últimos tiempos tales como la Globalización, los Avances tecnológicos, la Desregulación, entre otras, las **Relaciones Laborales** han ido adquiriendo un **papel más activo** dentro de la **empresa** que le da **competitividad** y le permite mantener un **crecimiento sostenido**. De aquí deriva la mayor importancia en atender los conflictos en materia de personal, destacándose en ciertos casos la aplicación de **Constelaciones Organizacionales**, técnica basada como vimos oportunamente en la dinámica sistémica de la empresa.

Como síntesis de toda esta investigación llevamos adelante un **Trabajo de campo** para analizar si en la realidad de nuestras empresas se cumplen los principios de una “Empresa inteligente” y si se tiene en cuenta el nuevo rol que desempeñan las Relaciones Laborales.

En el conjunto de las empresas entrevistadas, podemos concluir en **primer lugar** que todos los sectores verifican en mayor o menor grado ambos puntos; destacándose en lo referente a la verificación de los principios de “Empresa inteligente”, los sectores

Industria y Salud por encima de Transporte, Servicios profesionales, Comercio y Enseñanza.

En **segundo lugar**, concluimos que las variables determinantes en la condición de “Empresa Inteligente” son para cada sector las siguientes:

- **Industria** - Modelos Mentales, Dominio Personal y Adaptabilidad al Cambio
- **Comercio** - Pensamientos Sistémico y Adaptabilidad al Cambio
- **Transporte** - Modelos Mentales y Adaptabilidad al Cambio
- **Salud** - Adaptabilidad al Cambio, Dominio Personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico.
- **Enseñanza** - Adaptabilidad al Cambio, Dominio Personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico.
- **Servicios profesionales** - Visión Compartida y Modelos Mentales

En **tercer lugar**, concluimos que las empresas entrevistadas para los sectores Salud y Servicios profesionales son la que muestran mayor consideración por la influencia que ejercen las Relaciones Laborales en la empresa, le siguen las empresas entrevistadas para los sectores Industria, Comercio, Transporte y Enseñanza.

En **cuarto lugar**, concluimos que los sectores **Servicios profesionales, Enseñanza y Salud** manifiestan similar consideración hacia todos los factores sobre los cuales la fuerza laboral es influyente (Tareas y Procedimientos, Calidad de los Productos y Satisfacción de los Clientes, Cultura Organizacional, Imagen Corporativa, Medio Ambiente Exterior); en el caso del sector **Transporte**, se destacan los factores Imagen corporativa, Cultura Organizacional y Calidad de los Productos conjuntamente con la Satisfacción de los Clientes; situación que se repite para las empresas representantes del sector **Industria**, en tanto que el sector **Comercio** hace hincapié en la Imagen Corporativa y la Cultura Organizacional.

**Por último**, concluimos que las empresas entrevistadas para el sector Salud ocupan el primer puesto tanto en el cumplimiento de los principios de “Empresa Inteligente” como en el grado de consideración de la influencia que ejercen sobre la empresa las Relaciones Laborales, estando en el extremo opuesto las empresas entrevistadas como representantes de los sectores Comercio y Enseñanza.

Luego de realizar nuestro trabajo de investigación monográfica manifestamos como opinión personal que la realidad de las empresas en la actualidad tiende hacia el modelo de empresa inteligente propuesto, sea tanto porque la empresa es proactiva en lo que

respecta al aprendizaje conjunto con el personal o porque de no serlo, se ha dado cuenta de la ventaja competitiva que implica el involucramiento del personal en los asuntos que competen a la empresa.

En el primer caso según nuestra experiencia, tenemos en su mayoría empresas de tamaño grande en general de carácter internacional, las cuales están formadas con una visión, misión y cultura solidas que tratan de infundir al personal desde el momento en que este se incorpora al plantel de la misma, de modo de orientar su desempeño en pro de los objetivos de la empresa. Por ejemplo son empresas que ofrecen cursos de capacitación a sus empleados, que realizan evaluaciones de desempeño con devoluciones mutuas entre supervisor y supervisado, que celebran jornadas de campo, que premian los buenos logros y hacen de los errores una experiencia de aprendizaje, que son flexibles con situaciones de la vida diaria del personal, entre otros aspectos que se pueden mencionar.

En el segundo caso por el contrario, tenemos el resto de las empresas en las cuales la misión, visión y cultura no están tan arraigadas y por ende no se hace participe en gran medida al personal, no pudiendo este orientar su desempeño hacia los objetivos reales de la empresa. Sin embargo, hay dentro de este grupo aquellas minorías que están descubriendo el potencial encubierto del personal y la inversión que implica saber maximizar dicho potencial, haciendo conciencia de la perdida que significa su desvinculación de la empresa. Así por ejemplo tenemos el caso de una de las empresas entrevistadas en el ramo textil que reconoce tener una cierta distancia con el personal pero que ha visto avances desde su fundación en lo que respecta a la vinculación con el mismo, como por ejemplo se mencionaba la realización de jornadas extra laborales para integrar al personal y el otorgamiento de premios a fin de año para reconocer el esfuerzo realizado.

Personalmente hemos trabajado y trabajamos en empresas de ambos estilos y sentimos que esta nueva realidad de la empresa inteligente enriquece tanto a empleados como a empleadores así pues por el lado del empresario, le aporta esa ventaja competitiva que mencionábamos y por el lado del personal uno se siente satisfecho al terminar el horario de trabajo sabiendo que no solo está contribuyendo con los resultados económicos de la empresa sino que nos estamos realizando a la vez como personas en esa institución donde transcurre día a día gran parte de nuestras vidas.

*"La felicidad humana generalmente no se logra con grandes golpes de suerte, que pueden ocurrir pocas veces, sino con pequeñas cosas que ocurren todos los días" Benjamin Franklin*

## **7. BIBLIOGRAFIA**

ARNOLD PH D, Marcelo, OSORIO, Francisco. Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas, Departamento de Antropología Universidad de Chile. [En línea] [Consulta: 15 de setiembre 2010] <http://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.htm>

BERTALANFFY, Von. Teoría General de Sistemas. [En línea] [Consulta: 19 de setiembre 2010] <http://teoriadesistemasparalainvestiga.blogspot.com/2009/04/teoria-de-sistemas.html>

CAMINO Elsy, Modelos de organización, Otros conceptos de Administración Setiembre 2002 [en línea] [Consulta: 20 de Julio 2010]

CHIAVENATO, Idalberto. Modelos de organización y Teoría de Sistemas, funciones de la empresa como sistema abierto [en línea] [Consulta: 18 de setiembre 2010] [http://scholar.google.com.uy/scholar?hl=es&q=modelo+de+katz+y+kahn&lr=&as\\_ylo=&as\\_vis=0](http://scholar.google.com.uy/scholar?hl=es&q=modelo+de+katz+y+kahn&lr=&as_ylo=&as_vis=0)

DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8ª. Ed. México 2001 Parte1Capitulo1, El papel estratégico de la administración de personal 9 a 21 p.

ECHEGARAYINDA Guillermo, Las constelaciones organizacionales: Una tecnología social del futuro [en línea] [Consulta: 15 de setiembre 2010] <http://www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003329.pdf> Capital Humano

FERNANDEZ Cecilio Constelaciones Organizacionales, Consultor de empresas, [en línea] [Consulta: 14 de agosto 2010], <http://www.talentmanager.pt> ac

LOPEZ, Hernando. Paradigmas Organizacionales. [En línea] [Consulta: 28 de agosto de 2010]

MARTINEZ, Liberato Cervantes, Importancia de las Relaciones Laborales [en línea] [Consulta: 16 de agosto de 2010]. [ <http://www.editum.org/autor--.html>]

MONTGOMERY, Osvaldo. Relaciones Laborales Tomo1 Introducción. Cecea. Montevideo Uruguay. 2004.

POLAK Daniel, Constelaciones organizacionales [en línea] [Consulta: 15 de setiembre 2010] [http://www.constelando.com.ar/articulos/nota\\_infobae.htm](http://www.constelando.com.ar/articulos/nota_infobae.htm)

PRESS Eduardo Peter Senge, Consultor Organizacional, Director de Eduardo Press Consultores y de la escuela Argentina de Psicología Organizacional Autor del libro [Psicología de las Organizaciones](#) [en línea] [Consulta: 15 de agosto 2010] <http://www.epconsultores.com/noticias/Senge.htm>

QUINTANA La empresa como sistema, [en línea] [Consulta: 14 de agosto 2010], <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/09/el-sistema-empresa-vista-como-el-cuerpo-humano/> Grandes Pymes Santiago 2010

SALINAS, Oscar, [Clima](#) Laboral. [En línea] [Consulta: 16 de agosto 2010] [http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/relacioneslaborales.htm\\_06\\_/2001](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/relacioneslaborales.htm_06_/2001)

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Granica S.A. Barcelona España 1992.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España 1995

SOLANO Ronald Teoría de Sistemas [en línea] [Consulta: 22 de Julio 2010], Monografias.com <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

THOMPSON, Iván. Definición de empresa. [En línea] [Consulta: 14 de agosto 2010] Promonegocios.net » [Empresa](#) » Definición de Empresa - Artículo Publicado en Enero 2006.

TURPO, Pedro. Paradigmas organizacionales. [En línea] [Consulta: 28 de agosto de 2010]. <http://www.monografias.com/trabajos37/paradigmasorganizacionales/paradigmasorganizacionales2.shtml>

ZAMUDIO, Ramón. Teoría y Pensamiento Administrativo. Marzo 2005.

Biografía de Peter Senge [en línea] [Consulta: 11 de agosto 2010] [http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Senge](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge)

Biografía de Peter Senge [en línea] [Consulta: 16 de agosto 2010] [http://www.resumido.com/es/libro.php/219/El\\_di%C3%A1logo\\_y\\_el\\_arte\\_de\\_pensar\\_en\\_conjunto](http://www.resumido.com/es/libro.php/219/El_di%C3%A1logo_y_el_arte_de_pensar_en_conjunto)

Convenios Internaciones de Trabajo [en línea] [Consulta: 14 de agosto 2010] [http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Introduction/ConventionsandRecommendations/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/ConventionsandRecommendations/lang--es/index.htm)

Declaración Socio laboral del Mercosur [en línea] [Consulta: 14 de agosto 2010] [http://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n\\_Sociolaboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n_Sociolaboral)

Entrevista a Peter Senge. [En línea] [Consulta: 14 de agosto 2010].

<http://www.mujeresdeempresa.com/management/management011001.shtml>

Entrevista a Peter Senge sobre las Relaciones Laborales [en línea] [Consulta: 28 de agosto 2010]

[.http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones\\_humanas/relaciones020601.shtml](http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/relaciones020601.shtml)

Frases celebres de Administración [en línea] [consulta: 17 de diciembre 2010]

<http://www.liderdeproyecto.com/frase/>,

<http://www.odontomarketing.com/frasedelmes.htm>

Influencia de las relaciones laborales en la empresa [en línea] [Consulta: 16 de agosto 2010]

<http://escuelanegociosjfv.blogspot.com/2008/05/influencia-de-las-relaciones-humanas-en.html#refer>

Pacto de San José de Costa Rica [en línea] [Consulta: 14 de agosto 2010]

[http://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n\\_Americana\\_sobre\\_Derechos\\_Humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos),

<http://www.parlamento.gub.uy/htmlstat/pl/pactos/pact15737.htm>

Principios del Sistema de Relaciones Laborales [en línea] [Consulta: 14 de agosto 2010]

[http://www.espectador.com/principal/documentos/doc\\_CIU.pdf](http://www.espectador.com/principal/documentos/doc_CIU.pdf)

Sistema de Relaciones Laborales [en línea] [Consulta: 11 de agosto 2010]

[http://white.oit.org.pe/proyectoactrav/pry\\_rla\\_06\\_m03\\_spa/actividades/documentos/peru/allernac\\_adecuacionestructuras\\_ponencia2.ppt](http://white.oit.org.pe/proyectoactrav/pry_rla_06_m03_spa/actividades/documentos/peru/allernac_adecuacionestructuras_ponencia2.ppt)

## **8. ANEXOS**

## Datos generales de las empresas entrevistadas para realizar el trabajo de campo

### SECTOR

INDUSTRIA

INDUSTRIA

### EMPRESA

TEMECA S.A.

TOPS FRAY MARCOS S.A.

### DIRECCION

Carreras Nacionales 37 85

Callao 3364

### TELEFONO

2 514 60 61

2 216 35 00

### ACTIVIDAD

Textil

Textil, producción y exportación de tops de lana lavada y peinada.

### MERCADO

Montevideo e interior del país; Paraguay, Republica Dominicana y Portugal

Uruguay 1%, exterior 99%, China mayoritariamente, India, Europa,

Brasil

### MISION Y VISION

No está formalizada

No está formalizada

### CONSTITUCION

1968

1986

### PERSONAL DEPENDIENTE

Aproximadamente 100 personas, 95% mujeres

114 personas

### PERSONAL JERARQUICO

Director y Subdirector

### ENTREVISTADO Y CARGO

Psicologo Andres Marichlian – Subdirector

### OTROS

Empresa familiar a cargo de segunda generación

Empresa con tradición familiar pero con dinámica de una empresa moderna.

SECTOR	COMERCIO	COMERCIO
<b>EMPRESA</b>	<b>Farmacias “Sport Nutrition” FACMAR S.R.L.</b>	<b>ZAPATERIA MACRI</b>
<b>DIRECCION</b>	Bulevar Artigas 575	Casa Central 18 de Julio 1150 Paysandú, 25 sucursales en el país
<b>TELEFONO</b>	2 712 52 00	4 723 50 40
<b>ACTIVIDAD</b>	Especialización en nutrición deportiva	Comercialización de Calzados y accesorios
<b>MERCADO</b>	Deportistas, Gimnasios y Clubes deportivos de todo el país	Interno Uruguay
<b>MISION Y VISION</b>	<b>Misión:</b> “Sport Nutrition tiene por misión ayudar a mejorar el rendimiento físico, bienestar y calidad de vida de sus clientes” <b>Visión:</b> “Ser reconocidos como la empresa líder y preferida, por brindar soluciones integrales”	<b>Misión y Visión:</b> “Brindar productos y servicios de calidad al alcance de todos”

CONSTITUCION	2001	1894
PERSONAL DEPENDIENTE	6 personas	270 personas
PERSONAL JERARQUICO	2 personas	30 personas
ENTREVISTADO Y CARGO	Oscar Machado - Director	Socio – Lisandro Macri

SECTOR	TRANSPORTE	TRANSPORTE
EMPRESA	<b>Cooperativa Ceat</b>	<b>CSAV UY S.A.</b>
DIRECCION	Edison 4125	Juncal 13 85
TELEFONO	2 354 34 44	916 30 03
ACTIVIDAD	Taxi	Agencia marítima
MERCADO	Interno; Montevideo	Interno y externo
MISION Y VISION	<b>Misión:</b> “Cooperar para brindar un buen servicio” <b>Visión:</b> “Mejorar cada día con la cooperación de todo el equipo y así brindar un excelente servicio”	No está formalizada
CONSTITUCION	Junio de 1993	2009
PERSONAL DEPENDIENTE	10	19
PERSONAL JERARQUICO	3	2
ENTREVISTADO Y CARGO	Mario Menchaca	María Lina Urrutia - Gerente

SECTOR	ENSENANZA	ENSENANZA
EMPRESA	<b>COLEGIO SEMINARIO</b>	<b>UNIVERSIDAD CATOLICA</b>
DIRECCION	Soriano 14 72	8 de Octubre 2738
TELEFONO	2 418 40 75	2 487 27 17
ACTIVIDAD	Enseñanza primaria, secundaria y bachillerato	Enseñanza terciaria, de grado y postgrado
MERCADO	Chicos de 3 a 20 años	Chicos, jóvenes y adultos
MISION Y VISION	No esta formalizada	<b>Visión:</b> “Una Universidad abierta al mundo que, comprometida con la excelencia académica y humana, forma hombres y mujeres para los demás y con los demás” <b>Misión:</b> “Contribuimos a formar hombres y mujeres que, en el ejercicio de su profesión y en su vida personal, sean competentes, conscientes, comprometidos y compasivos”
CONSTITUCION	Aproximadamente 1880	1985
PERSONAL DEPENDIENTE	300 personas	1305 personas
PERSONAL JERARQUICO	50 personas	100 personas
ENTREVISTADO Y CARGO	División RRHH Bernardo La Venture	División RRHH Director Alberto Ponce

SECTOR	SALUD	SALUD
EMPRESA	<b>SEMM (Seguro de Emergencia Medica Móvil)</b>	<b>MEDICINA PERSONALIZADA</b>
DIRECCION	Bvar Artigas 864	Av Ricaldoni 2452
TELEFONO	2 711 21 21	2 711 10 00
ACTIVIDAD	Cobertura Parcial de Asistencia Medica	Cobertura Médica-

<b>MERCADO</b>	Niños, Jovenes, Adultos	Seguro Integral de Salud
<b>MISION Y VISION</b>	<p><b>Visión:</b> “Mantener el liderazgo en servicio médico extra hospitalario”</p> <p><b>Misión:</b> “Brindar la mejor asistencia extra hospitalaria, con calidad, técnicas y valores éticos, satisfaciendo las necesidades y las expectativas de sus afiliados”</p>	<p>Niños, Jovenes , Adultos</p> <p><b>Misión :</b> “Brindar la mejor Asistencia Médica Personalizada, atendiendo a cada uno de los Socios con la misma responsabilidad y calidad de servicio que a los seres queridos”</p> <p><b>Visión:</b> “Ser líderes en Asistencia Médica Personalizada, desarrollando un Sistema Modelo en Organizaciones de Salud”</p>
<b>CONSTITUCION</b>	1983	Fines de 1994
<b>PERSONAL DEPENDIENTE</b>	800 personas	257
<b>PERSONAL JERARQUICO</b>	50 personas	20
<b>ENTREVISTADO Y CARGO</b>	Gustavo Dalloglio - Gerencia RRHH	Jefe de Capital Humano: Proc. Sebastian Ponti

SECTOR	SERVICIOS PROFESIONALES	SERVICIOS PROFESIONALES
<b>EMPRESA</b>	<b>AVANZA Externalización de Servicios Uruguay S.A.</b>	<b>LYNKOS S.A.</b>
<b>DIRECCION</b>	Vázquez 1386	Beta 3 Oficina 9-Zonamerica
<b>TELEFONO</b>	24004834	518 34 91
<b>ACTIVIDAD</b>	Call Center	Asesoramiento Financiero
<b>MERCADO</b>	<p>Mercado Interno: Montevideo</p> <p>Mercado Exterior: España</p>	Uruguay y Exterior
<b>MISION Y VISION</b>	<p><b>Misión:</b> “Trabajamos constantemente para dar a nuestros Clientes, un servicio profesional que satisfaga sus necesidades al igual que las de nuestros trabajadores”.</p> <p><b>Visión:</b> “En Avanza Uruguay apuntamos a desarrollarnos como socios estratégicos de nuestros Clientes”</p>	No esta formalizada
<b>CONSTITUCION</b>	2006	2009
<b>PERSONAL DEPENDIENTE</b>	290	7
<b>PERSONAL JERARQUICO</b>	23	2
<b>ENTREVISTADO Y CARGO</b>	Natalia Dachs - Responsable de Recursos Humanos.	Ing. Sistemas Ignacio Galliazzi