

El deber y rol de un Líder frente a una situación de cambio cultural de una organización - Análisis de un caso real

[Fuente](#)

INTRODUCCIÓN



En ensayos anteriores he tratado diversos temas, como

¿Por qué las empresas se han visto enfrentadas al trabajo en equipo? y sus implicancias y temas relacionados con el

¿Qué ha motivado a las organizaciones a hacer cambios en los procesos productivos?

En el presente Ensayo veremos temas relacionados con el Liderazgo en la Organizaciones. Específicamente trataremos de aportar un grano de arena en temas relacionados con las dificultades a las que se puede ver enfrentado un Líder, en una primera instancia, para llevar a cabo un programa de cambio cultural organizacional y tecnológico en una empresa administrada en forma tradicional, conservadora, casi familiar, como un fundo o hacienda de campo.

Cada día es más importante el talento individual de las personas, de los equipos de personas y del talento directivo de quien (es) los dirigen. La figura del Líder y Liderazgo Organizacional pasa a tomar un papel relevante en el desempeño o gestión de un grupo de personas con un objetivo común, con una visión de negocio que los une en su quehacer diario.

HIPÓTESIS

Dado que nos enfrentamos a una situación de cambio, a un proceso de optimización de los procesos productivos, a una reestructuración de los servicios de soporte de estos últimos, en definitiva, a cuestionamiento de la organización, surgen inquietudes y aparece la incertidumbre en los trabajadores. Frente a esto, la figura de un Líder que es capaz de generar confianza en su equipo de trabajo surge como respuesta y como necesidad para enfrentar, canalizar y resolver las dudas, legítimas, de quienes dirige y motiva.

Frente a esto se plantea las siguientes Hipótesis:

“Para poder realizar un cambio organizacional y un replanteamiento de los negocios , en una empresa fuertemente influenciada por estilos de gestión tradicional, o si se quiere conservadora, en la estructura de procesos productivos y servicios de apoyo asociados, se requiere la figura de Líder (es) para poder motivar, liderar e implementar el cambio organizacional que los tiempos requieren para enfrentar las situaciones cambiantes del mundo de hoy”.

No se puede tener éxito si no se realiza el siguiente análisis: ¿Cuáles son los cambios involucrados en el nuevo estilo de empresa que se quiere implementar?, ¿Cuál es el

futuro de mi equipo de trabajo en este nuevo escenario futuro?, ¿Qué oportunidades y desafíos vienen por delante? Y ¿Cómo enfrentarlos?

Para enfrentar el futuro se requiere: confianza, compromiso, motivación, conocimiento de los procesos productivos existentes, conocimiento de las personas con que se cuenta, conocimiento de mejores prácticas del proceso, definir el parámetro o meta a alcanzar, participación, convencimiento reflexivo y ganas de crecer en el conocimiento.

Sin embargo, lo señalado no tendrá ningún efecto si no se establecen grupos de trabajo que trabajen coordinados y en coordinación con otros grupos también. Grupos de trabajo que crecerán en la verdad y en el conocimiento, que los hará salir de la ignorancia que los puede llevar a la servidumbre, les abrirá nuevos mundos de participación y realización profesional, finalmente los hará más libre en sus deseos de aportar a la organización.

DESARROLLO

El Líder ha de convencer y conmover, ha de ser capaz de actuar, debe tener la visión y capacidad de conseguir lo adecuado.

La llegada de nuevos competidores, globalizados, ha significado replanteamiento de la estructura de precios (si es que estos son más baratos) y de calidad (si es que son mejores en sus atributos). Ya no basta con un producto que cumpla las tres (3) B.

La globalización del mercado mundial, como se señala en los Ensayos No.2 y No.3 anteriores del autor, ha significado cambios, entre otros, en los estilos de trabajo personal y en los procesos de negocios al interior de las organizaciones.

Este cambio o evolución de los sistemas no puede ser posible sin la debida participación de uno o más gestores de cambio en la organización. Estamos hablando del Líder o de los Líderes; en definitiva, estamos hablando de Liderazgo Organizacional. Tampoco puede ser hecho sin la participación de personas que desean ser consideradas como tal:

“Los seres humanos aborrecen ser mal tratados. Ansían ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino,....., triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades.” (Abraham Maslow)

Este Líder, del que hablamos, se requiere que exista o surja para superar momentos definitorios claves para la subsistencia de la organización. El Líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u Administración de la Organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

Cuando se plantea la necesidad de realizar cambios en los procesos de negocios dentro

de una organización, surgen reacciones contrarias en forma inmediata. La gente no gusta del cambio cuando desconoce que es lo que hay detrás del mismo.

La Administración debe tener mucho cuidado en no apresurarse en imponer instrucciones sin analizarlas previo a su implementación; sobreestimar el grado al cual se pueden forzar cambios y subestimar la dificultad para impulsar a las personas para producir este cambio puede ser una muy mala experiencia.

Las personas se niegan, implícitamente o explícitamente, a colaborar en el desarrollo e implementación de nuevas políticas o estilos de hacer las cosas, cuando hay incertidumbre. La situación se vuelve más crítica cuando parte de la jefatura toma la misma actitud; y peor aún, si esta jefatura es un líder para un gran número de subordinados. Esto último es crítico, la jefatura debe ser un aliado más que un opositor. Por lo tanto, esto debe ser resuelto y para lograrlo, se plantean dos (2) alternativas para solucionar el percance, las cuales son:

- 1.- La imposición de la jerarquía para un cambio de actitud de la jefatura renuente.
- 2.- El convencimiento de la jefatura por negociación o diálogo para lograr un cambio por convicción y no por imposición.

Si analizamos 1ª Alternativa, se tiene una instrucción u orden directa del mando superior; se acepta sí o sí. Es el orden jerárquico el que se impone, el poder sobre el poder. Por ejemplo, un Gerente General sobre un Gerente o un Gerente sobre un Supervisor; que puede ser perfectamente el caso planteado. En algunas tendencias, podría ser considerado como un líder que base su influencia en los demás en una comunicación unilateral descendente. Ciertamente, no es este el tipo de líder que más pudiera gustar; pero, a veces es necesario, sobretodo en ambientes difíciles en donde hay mucha resistencia al cambio.

Para la 2ª Alternativa, se requiere capacidad o poder de convencimiento, habilidad para desarrollar una buena comunicación bilateral, inteligencia para involucrar socio-emocionalmente y competencia para lograr los objetivos.

También es posible que se pueda dar una combinación armónica de la 1ª y 2ª Alternativas. Sin embargo, no se va a discutir esta 3ª Alternativa en el presente Ensayo No.4.

Una vez superada la 1ª resistencia de la jefatura señalada, debería comenzar una espiral de trabajo conjunto con un objetivo común, con una visión común del futuro organizacional, el que incluye su futuro y el de sus subordinados.

Con esto, el camino hacia el logro de los objetivos, aun cuando es ripioso, es menos dificultoso. Por lo mismo, esto lleva a suponer que el esfuerzo común de la Administración y la Supervisión (jefaturas), por metas comunes, debiera tener una mayor probabilidad de ser logrado.

Sin embargo, nada será posible de lograr, si el líder no basa su éxito colectivo en el

respeto y consideración de las personas a quienes llega y lo rodean; “hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo”.

El respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes.

El líder que se tiene, este líder que sabe estar con la gente, con los empleados u operadores, se ha ganado la confianza de ellos por mérito, por su esfuerzo de años, por respeto a las personas y sus familias. Pero, ojo, esto no significa que no sea fuerte o no tenga carácter cuando haya que tenerlo; muchos tienden confundir y pensar esto como un signo de debilidad y se caen en sus apreciaciones.

Este líder, del que se habla, debe tener varios atributos:

- Conocer los valores de la organización, conocer y hacer realidad su misión y valor, velar por expectativas y metas de desempeño, ser un foco de creación de valor.
- Carácter de un miembro; es quien dirige, pero también es uno más.
- Organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones.
- Ser integro, creativo, auténtico (sincero), inspirador, organizador.
- Buscador del bien común y trabajo en equipo.
- Ser honesto y comprometerse con la causa.
- Ser responsable, ejemplar, carismático, emprendedor.
- Ser capaz de crear aspiraciones y convertirlas en hechos, con credibilidad y aptitud.

Este líder, debe también estar inmerso en el mundo de hoy. No basta con lo que acontece dentro de la empresa, lo social y político es parte del individuo también. A veces es necesario intervenir, dentro de la organización, para solucionar problemas en los que el mundo, en su quehacer diario, aporta con enseñanzas que pueden ser aplicadas en el interior de la empresa. Por ejemplo: nuevas legislaciones, nuevas normativas, mensaje papal (Juan pablo II), casos otras empresas (Enron, Etc.), Etc.

Este líder que entiende, a los empleados, puede y debe participar en el re-diseño de los procesos de negocios, en conjunto con su equipo de trabajo. Entender el porqué de los cambios, resolver dudas al respecto, aportar con soluciones y sentirse parte de la búsqueda y resolución de problemas lo hará sentir integrado y los planes estratégicos, en los que él ha participado, serán parte de sí mismo; pues el líder sentirá que es producto de su obra también. Por ejemplo:

búsqueda de tecnologías alternativas, modificación a las procesos productivos, modificación en los sistemas de control (de línea y de proceso), redistribución o

reducción de personal, Etc.

El líder en la medida que se sienta partícipe de soluciones y de la planificación transmitirá con mayor entusiasmo los proyectos de la Dirección o Administración a la plana operativa. Este entusiasmo redundará finalmente en una mejor gestión y calidad de los procesos productivos. Al mismo tiempo, el líder creará equipos de trabajo y delegará parte de sus funciones para poder ver todo en forma eficiente.

El líder debe tener bien claro que la implementación de los cambios es un proceso que no es fácil y que es gradual; no exento de obstáculos. Si se logra la implementación del cambio, debe preocuparse de transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo. Si no se logra la implementación, el líder debe estar consiente que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

El liderazgo se presenta en organizaciones con procesos continuos de producción de bienes y servicios, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa. Por tanto, el líder en su condición de visionario debe estar preparado o prepararse para el futuro.

Las condiciones de mercado en un mundo globalizado son dinámicas. Las tecnologías de proceso van mejorando día a día. Las IT's se optimizan con mayor rapidez. Las modificaciones, optimizaciones y automatizaciones realizadas hoy día no son para toda la vida; van cambiando con el tiempo.

Gracias a que el líder, en cuestión, fue capaz de entender el porqué de los cambios, ha colaborado y se espera que continúe colaborando, es posible visualizar que esté consiente que los cambios del tipo tecnológico son extremadamente dinámicos y por tanto requieren de una revisión permanente. Esto significa estar atento a lo que ofrece el mercado y a lo que está haciendo la competencia. De aquí entonces, que el ejecutivo supervisor jefe de hoy día debe ser rápido para tomar decisiones y aprovechar las oportunidades de negocios que el mercado le da sobre la marcha. No hay que cantar victoria demasiado pronto pues pueden hacer lento o detener el avance del proceso de cambio.

La habilidad de líder para adaptarse a los nuevos tiempos lo ayudará a mantenerse vigente en este mundo dinámico en el que se desenvuelve. Una de las formas de lograrlo es apoyándose en “Los siete (7) hábitos de la gente eficaz”:

- 1° Autoconciencia o autoconocimiento.
- 2° Imaginación y la conciencia.
- 3° Fuerza de voluntad.
- 4° Mentalidad de abundancia.
- 5° Valentía y respeto.
- 6° Creatividad.
- 7° Autor renovación.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo señalado previamente y en función de lo señalado por Kofman, se tiene que:

- 1.- El líder es importante para asegurar que haya futuro para las personas a quienes lidera.
- 2.- Los trabajadores deben estar convencidos que en la compañía hay un futuro, un lugar, para ellos.
- 3.- El líder trabaja sobre el sistema y es responsable del sistema como un todo.
- 4.- El líder desarrolla una visión compartida que integra con sus seguidores respecto a visión, misión, objetivos y valores.
- 5.- El líder define tareas, funciones y procesos en conjunto con su equipo.
- 6.- El líder comparte expectativas sobre el desempeño.
- 7.- El líder minimiza las evaluaciones ajenas.
- 8.- El líder actúa como facilitador.

Por otro lado, se tiene que:

- 9.- La conversación es una herramienta fundamental para superar obstáculos de personal o jefatura contraria a procesos de cambio organizacional.
 - 10.- Cuando un supervisor o jefe entiende lo que hay detrás de un proceso de cambio y el por qué, entonces su participación pasa de ser pasiva a activa.
 - 11.- Se debe evitar caer en errores típicos o comunes que pueden desmotivar a las personas involucradas en un proceso de cambio.
-

- (1) ¿Por qué las Organizaciones se han visto enfrentadas al Trabajo en Equipo? (Descubriendo un nuevo estilo de trabajo); Ensayo No.2, Actualización en Diseño y Desarrollo Organizacional, Octubre 2003; Erik Opitz.
- (2) ¿Qué es lo que ha motivado a las Organizaciones a realizar cambios en sus procesos productivos y cambios en sus estrategias de negocios? (Descubriendo amenazas y oportunidades); Ensayo No.3, Actualización en Diseño y Desarrollo Organizacional, Octubre 2003; Erik Opitz.
- (3) Martín Suarez. Taller Liderazgo.
- (4) ¿qué significa esto?, ¿a quién afecta?, ¿cómo se va a hacer?, ¿quién lo va a hacer?, ¿cuándo?, etc.
- (5) ¿qué pasa con mi futuro o estabilidad de mi trabajo?, ¿me puede proyectar?, etc.
- (6) Los buenos líderes del futuro deben ser personalmente creíbles, tienen hábitos, valores, rasgos y aptitudes personales para engendrar confianza y el compromiso de aquellos que han de seguir su dirección. Dave Ulrich. Credibilidad x Aptitud
- (7) Estudios psicológicos sobre liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Martín Suarez; Taller Liderazgo.
- (8) Best Practices. Término o expresión, en inglés, asociado a los mejores sistemas de gestión (en equipos y en operaciones) asociados a la elaboración de un producto o servicio.
- (9) Nada es más necesario que la verdad y, con relación a ella, todo lo demás no tiene más que un valor de segundo orden; Federico Nietzsche.
- (10) Por la ignorancia se desciende a la servidumbre, por la educación se asciende a la libertad; Diego Luis Córdoba.

- (11) Richard Nixon. Ex Presidente de USA.
- (12) Bueno, Bonito y Barato.
- (13) Erik Opitz. Ensayos Bibliografía.
- (14) El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Martín Suarez.
- (15) El líder lo es porque su capacidad y habilidad son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Martín Suarez.
- (16) Leading Change; J.P.Kotter.
- (17) El líder decide el papel de los seguidores, les dice qué tarea realizar, cuándo, cómo y dónde. María Luz.
- (18) Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Jessy Ayuqui.
- (19) Las empresas y las personas del S. XXI necesitan mirar las oportunidades, problemas y desafíos del presente y su futuro con una visión global común, abierta al mundo, entendiendo sus diferencias. Osvaldo Ferreiro; Competitividad a la Vista.
- (20) La misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas. Jessy Ayuqui.
- (21) La presencia de liderazgo, de ejemplo en el compromiso con el esfuerzo conjunto (de Directivos, Gerentes, Jefes y Supervisores), es esencial. Osvaldo Ferreiro; Revista BIT.
- (22) La empresa basa su accionar en las personas que la forman. Osvaldo Ferreiro; Pilares Valóricos de la nueva empresa.
- (23) Juan Pablo II. Centésimus Annus; No.32.
- (24) Liderazgo implica “compromiso” en distintos aspectos (a coordinar acción para una misión compartida, a respetar estándares, Etc.). Kenneth Massey.
- (25) Una imagen tal que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza. Jonathan Villasmil.
- (26) Premio Nacional a la Calidad; Versión 2003, Capítulo 1.
- (27) Tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismo; al comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. Stephen Covey. El Liderazgo Centrado en Principios.
- (28) Jessy Ayuqui. Resumen. Ejecutivo 2003.
- (29) Cinco pasos se requieren para ello: 1º Evaluación (de fuerzas y debilidades personales y organizacionales), 2º Inteligibilidad (claridad de objetivos y orientaciones personales y organizacionales), 3º Asignación de recursos (tiempo y accesibilidad), 4º Atención (centra su atención) y 5º Responsabilidad (asegurar que se va a rendir cuentas). Dave Ulrich et All.
- (30) Dave Ulrich. Credibility vs Capability.
- (31) Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad es indispensable para lograr los cambios organizativos que se requieren. Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones. María Moreno Luzón et All.
- (32) Al trabajar en equipo no duda en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Stephen Covey.
- (33) Ver le bosque completo y no solo algunos árboles.
- (34) Por ningún motivo de golpe y porrazo porque sino probablemente está condenado al fracaso.
- (35) Razonamiento y accionar humano, filtración y retiro de la mente de experiencias incongruentes, temor a perder prestigio si se está equivocado y temor a arriesgar a perturbar o avergonzar a otros. Del Control Unilateral al Aprendizaje Mutuo; Fredy Kofman.
- (36) Dave Ulrich. Idem.

- (37) Los líderes futuros necesitarán ser precursores que suman riesgos, creen nuevos caminos, determinen nuevos enfoques para los viejos problemas y tengan valores y creencias firmes que impulsen sus actos. Dave Ulrich. Idem.
- (38) Los líderes del futuro serán reconocidos más por: 1º Lo que hacen, 2º Por su pericia y competencia, 3º Por lo que configuran, 4º Por las actitudes que crean y 5º Tanto por la gran credibilidad personal como por las excepcionales aptitudes organizacionales. Dave Ulrich et All.
- (39) No es malo celebrar, cuando casi se llega a la meta. Pero ojo con caer en un triunfalismo que puedan paralizar el avance. J.P.Kotter.
- (40) Pro-activo. Habilidad y libertad para elegir responsablemente su respuesta.
- (41) Sensación de inutilidad de las metas (propósitos y esfuerzo por perfeccionarse) vs. Sensación de esperanza y propósito (futuro en mi mente, puedo verlo e imaginar cómo será).
- (42) Lo 1º es lo 1º. Avanzar desde “No puedo y no quiero” hasta tener “fuerza de voluntad” para sacarlas adelante.
- (43) Pensar en yo gano / tú ganas.
- (44) Procurar comprender y después ser comprendido.
- (45) Sinergice. Don de la creación de algo.
- (46) Afile sierra. Perfeccionamiento constante para superar la entropía. Derrumbe vs. Perfeccionamiento.
- (47) Metamanagement, La nueva Conciencia de los Negocios. Capítulo 6.
- (48) Ocho errores comunes a los esfuerzos de cambio en las organizaciones y sus consecuencias. J.P.Kotter.
- (49) Permitir exceso de complacencia; No dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa; Subestimar el poder de la visión; No comunicar intensamente lo que es la visión; Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión; No dar lugar a triunfos a corto plazo; Cantar victoria demasiado pronto; Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa. J.P.Kotter.

BIBLIOGRAFÍA

- Covey, Stephen R.; El Liderazgo Centrado en Principios. Paidós Empresa, España, 1995. Parte I, Capítulos 1 y 2.
- J.P. Kotter; Leading Change. Harvard Business School Press, 1996. Capítulos 1 y 2.
- Kofman Fredy ; Metamanagement, la Nueva Conciencia de los Negocios. Gránica, Buenos Aires, 2001. Tomo 1, Principios, Capítulo 6 del Control Unilateral al Aprendizaje Mutuo.
- Hesselbein, Goldsmith y Bechard, Eds. The Leader of the Future. Fundación Peter Drucker. Jossey Bass Press, 1996. Capítulo 21 (Credibility vs. Capability, by Dave Ulrich).
- María D.Moreno-Luzón, Fernando J.Perís Bonet y Tomás González Cruz. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Prentice Hall, 2001. Parte I, páginas 1 –63.
- Kenneth Massey. Apuntes curso « Actualización en Diseño y Desarrollo Organizacional ». Octubre 2003.
- Osvaldo Ferreiro P. Competitividad a la Vista. Revista BIT, Marzo 2003. Páginas 22 y 23.
- Osvaldo Ferreiro P. Plares Valóricos de la Nueva Empresa. IV Congreso de productividad y Calidad en la Empresa, PUC, 1993.
- Osvaldo Ferreiro P. Apuntes « Actualización en Operaciones y Tecnología », Versión

2003-2004. UAH.

-Hacia una Gestión de Excelencia, Guía « Premio Nacional a la Calidad », Versión 2003.

-Martín Suarez. www.monografias.com/trabajos14/tallerliderazgo/tallerliderazgo.shtml.

-Jessy Ayuqui Carrión. www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml.

-María Luz. Liderazgo. www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtml.

-Jonathan Villasmil. . www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml.

-Erik Opitz. Ensayo No.2 ; Desarrollo Organizacional. Octubre 2003.

-Erik Opitz. Ensayo No.3 ; Cambio Organizacional. Octubre 2003.

Comentario a cargo de:

Nerys Suárez Lugo

Lic. Psicología

Doctora en Ciencias Económicas

Investigador

Profesor Titular de la ENSAP

En Cuba no nos encontramos ante situaciones como la descrita en el inicio de este artículo, encontrarse desempleado no resulta una de las situaciones a las que se tienen que enfrentarse los trabajadores cubanos, sin embargo algunas de ellas pueden ser analizadas bajo el prisma de nuestra sociedad y nuestro contexto, porque el cambio, es algo para lo que tenemos que estar preparados y dispuestos a enfrentar, tanto en la vida personal como laboral.

La inseguridad, el miedo y la confusión a las que se refiere el autor de este trabajo pueden minimizarse con una buena preparación profesional y el enfoque integral en que tanto se insiste porque el mundo moderno requiere ser analizado y transformado desde una concepción holística.

Es interesante también detenerse y valorar, que el “aburrimiento” de un trabajador en nuestro contexto, derivado de la falta de motivación e interés hacia el trabajo que realiza es una licencia no permitida para un buen directivo, máxime de una institución sanitaria, pues una de sus tareas fundamentales es lograr la participación de sus trabajadores en el proceso de dirección para que la institución marche de forma adecuada hacia su mejor desempeño y la satisfacción del usuario.

La innovación, tiene que ser un arma estratégica del directivo y realmente eso se logra cuando toda la organización está en función de cambiar para perfeccionarse. El dinero de que nos habla el autor, para nosotros es la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de nuestros trabajadores con la labor que realizan.

Siempre se puede aprender una lección de todo lo que encontramos en los libros, en las revistas, en Internet. La solidez de nuestros conocimientos, una posición crítica ante lo que leemos, vemos o escuchamos, implica el enriquecimiento personal y social, es también una forma de hacer ciencia pues el laboratorio del directivo es la sociedad.