

ANUARIO

2011

**Modelo empresarial mediante
la concepción de equipos de
alto desempeño. Con base en
la teoría de sistemas.**

**Dra. Rosa Elena Álvarez Martínez
Arq. Gerardo Rodríguez Gómez**

MODELO EMPRESARIAL MEDIANTE LA CONCEPCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. CON BASE EN LA TEORÍA DE SISTEMAS

Dra. Rosa Elena Álvarez Martínez
Arq. Gerardo Rodríguez Gómez

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México, D.F.
correo: rmj@correo.azc.uam.mx

Introducción

El mundo se encuentra en una era tecnológica, caracterizada por sus rápidos avances y cambios que revolucionan la manera de hacer negocios como nunca antes se había visto. La globalización es una realidad y la tecnología ha sido precisamente una de sus máximas fuerzas motrices, las empresas realizan transacciones comerciales en todo el mundo por medio de Internet y las comunicaciones con sus clientes se han vuelto más eficientes con base en esta herramienta. Apoyados en estas circunstancias y ante la necesidad de precisar la situación actual de la Organización Empresarial es que se presenta en este artículo un modelo empresarial de gestión por procesos, a partir del análisis de dos tipos de modelos, el de estructuras piramidales y rígidas y la diferenciación de modelos dinámicos y flexibles.

Dado que el objetivo de la Organización pretende desarrollar una solución compatible con la administración de funciones y de procesos, se recurre a la teoría de sistemas y se abordan los alcances de la Teoría General de Sistemas aplicables al modelo empresarial que se presenta.

Contexto actual

El trabajo tiene que enfrentarse como parte de una situación a nivel mundial, y con base en un sentir de compromiso en la construcción del futuro de la humanidad sin miedos ni conformismos. Dentro de estas perspectivas es necesario dar una respuesta con creatividad y mucho más amplia a la pregunta original sobre cómo transformar a las organizaciones empresariales en nuestro país. La llamada segunda revolución industrial exige nuevas estructuras mentales y nuevas formas de organización, que tiendan a unir el conocimiento y la acción, que articulen la concepción y la ejecución, que acerquen la mente y la mano, cuidando no sólo implantarlas en los círculos más avanzados del desarrollo posindustrial. Braverman¹ (2000), destacó la ruptura entre la concepción y la ejecución en el trabajo, una ruptura que se acentuó con el taylorismo y que implicó dos tipos de actuación: la de quienes conciben y la de quienes ejecutan. La unión del conocimiento y la acción se convierte en la práctica de la famosa revolución de las ciencias y técnicas cognitivas en que, como afirma Maturana, “*todo hacer es conocer y todo conocer es hacer*” (Gil Antón. 1994), hecho que parece apuntar a un acercamiento entre la nuevas formas del pensar-hacer en el terreno tecnológico, en el político, social y cultural. Lo importante es cuidar que ese acercamiento no sólo se de entre las fuerzas dominantes, posindustriales. El esquema que se presenta en la figura 1, plantea una forma de iniciar el cambio con base en procesos de calidad y mejora continua.



Figura 1. Globalización y compromiso social de la empresa. (Álvarez. 2002:18)

El modelo incluye enfoques y esquemas nuevos en la actualización y formación del personal en donde el líder tiene una función primordial como mediador y agente de cambio para el liderazgo que adquiere. La reflexión se establece sobre el cómo deberíamos abordar los cambios fundamentales que propicien los objetivos empresariales considerando a éstos, como objetivos específicos para hacerlos pertinentes respecto a las necesidades sociales y productivas, ampliar su cobertura, emplear

1 Harry Braverman Sostiene que en los últimos doscientos años el capitalismo ha acentuado la división que afecta la unidad "cultural-biológica" del conocimiento y la acción.

óptimamente la capacidad instalada y, de forma relevante formar y actualizar al personal; todo ello con la finalidad que contribuyan al desarrollo integral de nuestro país y satisfagan los requerimientos de flexibilidad y polivalencia que la sociedad y la economía necesitan.

El cuadro de la figura 2, nos permite propiciar un proceso de cambio de cultura en la empresa con una estructura organizacional adecuada, a través del manejo de una metodología donde el cliente se convierte en la principal acción en el contexto global. Para abordar al Modelo Empresarial, recurrimos a los conceptos que a continuación se enuncian.

INICIANDO EL CAMBIO

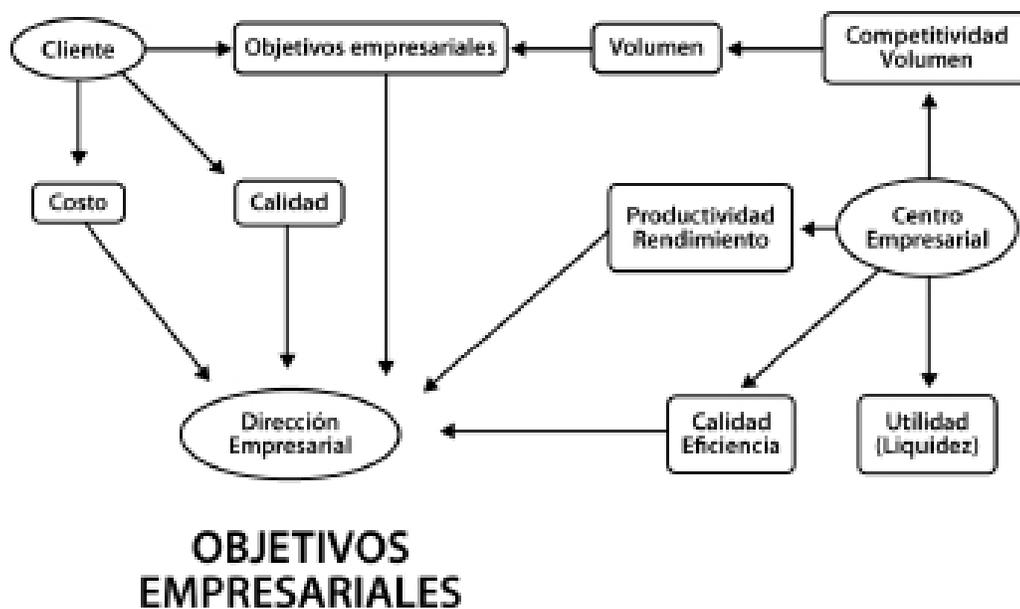


Figura 2. Iniciando el cambio. (Zozaya 2000).

I.- Modelo y Paradigma.

1.1. Modelo

Si partimos en primer lugar del concepto Modelo, De la Torre (1992) en sentido amplio lo establece como la representación simplificada de la realidad, que nos permite explicarla, enseñarla, mejorarla o reconstruirla; o según Gimeno Sacristán (1989), es la representación conceptual simbólica y, por tanto indirecta que al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva de datos de esa realidad, localizando la atención en lo que considera importante y despreciando aquello que no lo es. La riqueza del modelo está en la propia teoría que debe desarrollarse en torno al objeto de estudio que así pasa a ser un modelo teórico.

Para Fullat (1996) elaborar un Modelo es fabricar una medida (Módulus de modus, medida) que nos permita enjuiciar, conocer aquello que vamos a medir. Un modelo de paradigma² (como ejemplar explicativo de algo) representa una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores, creencias y selecciona de la realidad, los aspectos importantes para conocer el caso de estudio.

En nuestro análisis, “un modelo” sirve para diferenciar posturas o situaciones entre individuos; y como paradigma es modificable constantemente, se comparten creencias y valores, se incluye en él puntos relevantes y métodos apropiados de investigación con apreciación de resultados; abarca tanto a la misión empresarial y sus funciones, sus programas, su contenido, sus principios rectores así como a los apoyos de infraestructura necesarios. Complementan a esta categoría los sistemas de suministro, la equidad, la responsabilidad, la financiación y el insistir al mismo tiempo en la libertad y autonomía como principios subyacentes.

Todo modelo es, por último, fruto final del quehacer científico. Es fruto porque es el resultado de un intento de fundamentación científica de una realidad a la que se accede gracias a su mediación, al alcanzar éxito, el modelo pasa a ser fundamentación teórica y sirve para proyectar otras más complejas; puede convivir con otras concepciones a las que puede brindar complementariedad; si fracasa debe ser sustituido por otro. Por tanto, la vida del modelo como tal es efímera. “Modelo organizacional” es una opción cultural determinada. Podríamos hacer mención al Modelo de innovación planteado por Kuhn³ definido como la guía fundamentada que orienta y facilita el desarrollo del proceso de cambio en su conjunto o en alguna de sus fases, a saber: planificación, implantación, evaluación. En una de sus facetas, como modelo sistémico funcional, (Miles y Huberman 1984) citado por Jiménez (1989:49), establece el modo de entender la innovación interrelacionando sus componentes y dimensiones como un todo estructurado. Sus principales dimensiones son: constitutiva (qué), contexto cultural (dónde), existencial (quién), instrumentadora (cómo), evaluadora. Se remarca la fase de planificación inicial.

Otro modelo a partir de la innovación es el “Modelo Generativo”, según Stenhouse, considera a la innovación como crecimiento personal e institucional; donde la innovación busca la mejora a través del cambio en el personal involucrado y en la empresa. Si el modelo sistémico realza la fase de planificación inicial, el heurístico destaca el desarrollo del proceso de búsqueda de soluciones, el generativo incide en la implantación e internacionalización del cambio. Haremos mención ahora a lo que define los modelos que se comparan:

2 Se explicita el término en párrafos siguientes.

3 Kuhn, (1975:174). La estructura de las revoluciones científicas. La innovación es aquella que rompe moldes o modelos y pone en funcionamiento nuevas formas de hacer. Gimeno, J. Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum. p.13 “Innovar es mudar o alterar introduciendo novedades.” Son innovaciones aquellas en las que influyen contenidos, estrategias, materiales, evaluación e interacciones permanentes. Fuente: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm>

1.1.1. Tipos de Modelo

Modelo **heurístico** llamado también helicoidal; establece una manera de entender la innovación y su proceso, asimilándolo a partir de una situación problemática. Se desarrolla como una espiral helicoidal con tres bandas (de ahí su nombre): confrontación, reflexión, acción. Parte de una situación problemática inicial (planteamiento), se analiza la realidad contextual y personal (planificación), se buscan soluciones poniéndose en práctica algunas de ellas (aplicación) y finalmente se comprueban los resultados (evaluación).

Modelo **sistémico-cognitivo** establece una relación entre la teoría de sistemas y los aspectos cognitivos (De la Torre.1992), participa del marco reflexivo al hablar del pensamiento del mismo nombre. La reflexión planificadora, la reflexión procesual y la reflexión crítica, son conceptos subyacentes del modelo. “La reflexión es el más poderoso mecanismo que posee la mente humana para transformar las ideas y el medio”, la reflexión permite también una actividad innovadora a partir de tres aspectos: Planeación - desarrollo - comprobación de resultados.

Se acompaña generalmente de principios morales, éticos, filosóficos o científicos, aunque no recoge explícitamente los contextos sociocultural, institucional y comunicativo, los tiene en cuenta como variables envolventes; se precisan algunos rasgos en su triple dimensión: cognitiva, afectiva y efectiva.

El **estilo cognitivo** se define aquí como conjunto de estrategias de funcionamiento mental que diferencian a los sujetos por el modo prevalente de percibir el medio, procesar la información, pensar o resolver problemas, aprender o actuar. (De la Torre, S. y J. Mallart. 1994)

Para definir el modelo objeto de estudio, en el esquema de la figura siguiente tratamos de referir una relación donde el paradigma representa “una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores creencias... en nuestro campo, la filosofía de la empresa”. Es conocido de todos el hecho de que, un paradigma puede dar lugar a varios modelos y cada modelo a diferentes métodos o estilos empresariales.

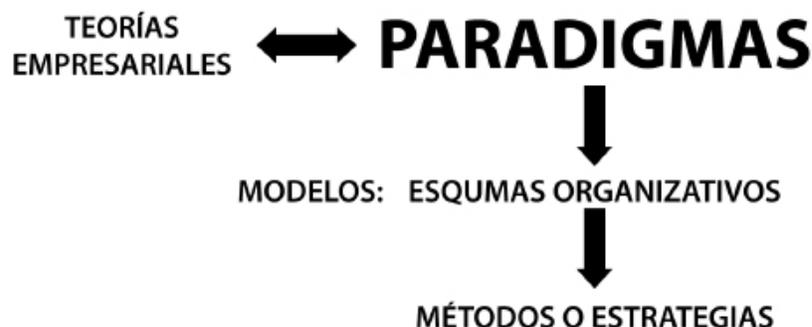


Figura 3. Esquemas Organizativos (basado en Abascal. 1990)

Para el caso que nos ocupa, apoyados en (Zendejas Consultores S.A. de C.V. 2008) se plantea el concepto de **Modelo** a partir de tres acciones:

1. Desarrolla un nivel avanzado del conocimiento, en el que recopila las características generales del objeto investigado y las unifica en un concepto global.
2. Establece una construcción teórico formal que fundamentada científica e ideológicamente interpreta, diseña y ajusta la realidad que responde a una necesidad concreta.
3. Las funciones del modelo, se planean a partir de:
 - Interpretar, explicar, representar los aspectos más significativos del objeto.
 - Diseñar, proyectar, delinear los rasgos más importantes.
 - Ajustar, adaptar, acomodar, conformar para optimizar en la actividad práctica.

Partiendo de un modelo empresarial inicial⁴, actualmente la empresa Zendejas Consultores (2008), trabaja a partir del Modelo de estructuras piramidales rígidas y verticales. Se pone en contexto su forma básica operacional en donde encontramos:

La existencia operacional de dos mundos diferentes y disímbolos entre sí: Los de arriba y los de abajo.

1. Los primeros poseen el poder, el conocimiento, la información, la toma de decisiones.
2. Los segundos únicamente realizan el trabajo; el ser humano es visto como un instrumento inerte.

A mayor nivel, mayor estatus y poder. La orientación es netamente “Funcional”.

El modelo empresarial de hoy, queda planteado como:

- **Modelo de estructuras piramidales rígidas.**
- **Estructuras verticales.**



Figura 4. Modelo Empresarial. (Zendejas Consultores S.A. de C.V. 2008)

4 Fuente: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm>

Por otra parte, el siguiente gráfico deja establecida la diferenciación entre un modelo con orientación funcional (lineal-vertical) y su diferencia con el de orientación por procesos (horizontal-dinámico).

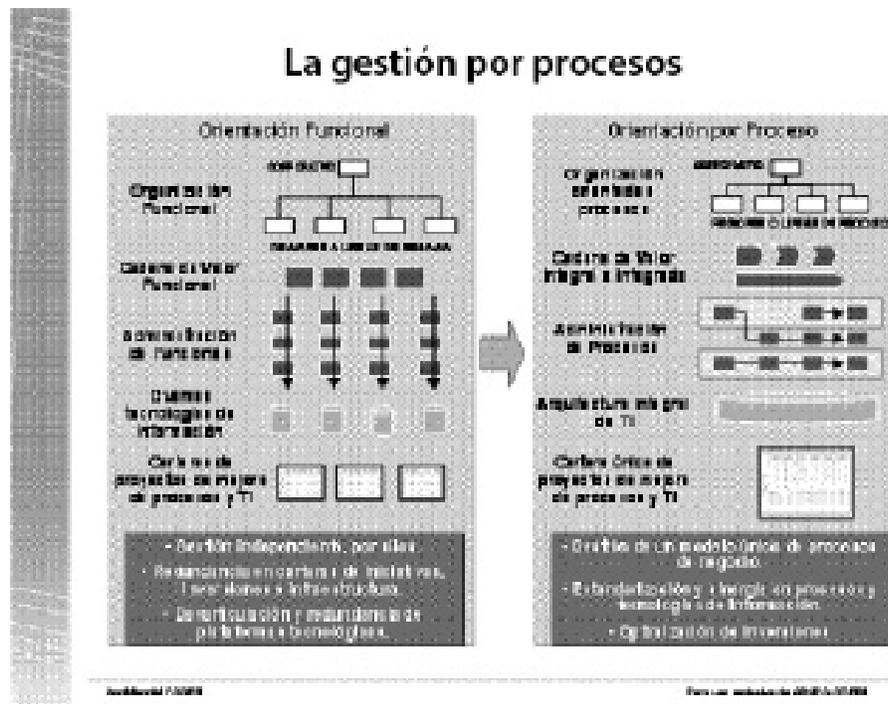


Figura 5. La gestión por procesos. (Zendejas Consultores SA de CV. 2008)

En la figura anterior, se puede observar claramente cómo se cuenta con un organigrama de funcionamiento (orientación funcional) en donde el primero tiene una cadena de valor (áreas operativas, por ejemplo comercializadora, constructora, gestión de crédito, etc.) en las cuales las actividades van en paralelo y con resultados de manera individual (no hay un objetivo común, son objetivos o metas aisladas), el de orientación por procesos se diferencia en que la cadena de valor va con un enfoque en común y de manera horizontal, los roles y las actividades interactúan unas con otras y el resultado u objetivo es común para todos (en el cuadro blanco).

En relación a las prácticas de terror laboral.

Algunas de las prácticas y hábitos laborales (paradigmas) que afectan el éxito de una empresa al no considerar al ser humano como principal elemento de valor, se establecen como: Mobbing y Karoshi. La Resolución de la Unión Europea de fecha 14 de mayo de 2001, define al **mobbing** como el “*comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de manera directa o indirecta, de parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío*”.

Karoshi se define como muerte por exceso de trabajo, mismos que se dan en dos tipos:

1. La muerte por exceso de trabajo provocado por el propio trabajador, por sus intereses, ambiciones personales.
2. Por trabajo físico e intelectual provocado por el patrón, jornadas extenuantes y prolongadas, sin descanso, mediante hostigamiento laboral y temor a ser despedido.

Considerando que toda empresa tiene distintas carencias y tomando como base una evaluación del estado de varias de ellas, (ya que no puede establecerse como único), el modelo que se desarrolla en la empresa Zendejas Consultores se detalla a continuación:

Modelos dinámicos y flexibles (horizontal).

- El camino para lograr la eficiencia de la empresa y el logro de metas, implica tener una concepción integral del cambio y ver a la organización como una totalidad o como sistema que posee a su vez diversos subsistemas que interactúan entre sí y con el medio ambiente al que pertenecen.
- Ideas como la división del trabajo y el control, se pierden ante teorías como el trabajo multifuncional, la reingeniería y los equipos de alto desempeño.

1.2. Paradigma

Los paradigmas, son patrones o modelos, reglas y reglamentos, que establecen límites y actúan como filtros para determinar datos. El aspecto paradigma plantea situaciones como las que a continuación se enuncian: elaborar situaciones creativas (como es el caso que se menciona), descubrir que nuevos paradigmas pueden hacer cambiar la influencia en la manera de ver y entender el mundo; filtra datos; define algo que va más allá de los límites de determinado modelo y nos permite ver avances. Se da el caso de que si algo establecido no resulta se vuelve a cero (regla del retorno a cero). Como modelo sirve para diferenciar posturas o situaciones entre individuos y como paradigma es modificable constantemente. Véase a Cazalis, Pierre (1993).

Un paradigma representa una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, hipótesis, valores, creencias, en nuestro caso, la filosofía de la empresa. Kuhn (1975) establecía que al cambiar el paradigma todo volvía a cero, sin embargo hoy en día los paradigmas son más complejos ya que no actúan aislados sino interactúan con los demás. El Paradigma que constituye a la organización de referencia, funciona a partir del resultado de *usos, y costumbres*, de creencias establecidas de verdades a medias; considerando que un paradigma *es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo*.

El Paradigma vigente llega a *determinar su percepción de la realidad*, no existe una percepción neutra, objetiva, verdadera de los fenómenos, sino que la percepción se ve enmarcada *por el paradigma en turno que controla y dirige*. Como Paradigma, el cambio duele, por eso el miedo al cambio. Todo cambia, nada está fijo, todo fluye, todo está en movimiento y finalmente el cambio es lo único estable, es lo único que no cambia.

1.2.1. Paradigmas del Modelo Empresarial que se refiere.

Hay tres grupos de personas que responden de diferente manera al cambio:

- El primero es el de los indecisos; está formado por quienes lo ven llegar, pero sus paradigmas les impiden subir al tren del cambio, quedándose como espectadores indiferentes.
- El segundo lo integran individuos que lo aceptan, son más flexibles y se suben al tren.
- El tercero está representado por los que se oponen a él, y en lugar de subir al tren se colocan delante de la máquina; creyendo que son capaces de detenerla, se ven arrastrados a causa de su propia miopía para vislumbrar el cambio.

2. Equipos de alto desempeño. (EAD) (Zendejas Consultores S.A. de C.V. 2008)

La empresa Zendejas Consultores se desarrolla planteando al *Programa administrativo* como un todo; considera al *personal y los objetivos como aspectos clave*. Su consecución como *visión de la empresa se da a partir de la expansión de posibilidades*.

Cuenta con *facilitadores del proceso en equipos de trabajo*, donde el *rol de asesor y facilitador*, presenta la posibilidad de generación de un *promotor* de autoaprendizajes y autogestión. La persona se plantea como eje central de los EAD y los equipos son la base de la ejecución a partir de una estrategia corporativa, de esta manera el crecimiento es continuo.

2.1 Características de los EAD (Ibid).

Partiendo de conceptos básicos como factores para el trabajo en equipo, es importante establecer la diferencia entre un grupo y un equipo para un mejor entendimiento de los EAD.

La tabla que a continuación se enuncia, especifica la diferencia entre grupo y equipo:

GRUPO	EQUIPO
Gente alrededor de un objetivo común.	Gente comprometida para lograr un objetivo común
El problema de una persona, es problema de esa persona.	El problema de una persona es problema de todo el equipo
Es una experiencia racional	Es una experiencia emocional
Existe relación entre las personas	Existe cohesión e integración entre las personas
Tiene un solo y único líder, tipo búfalo	Se da un liderazgo compartido, tipo ganso
Se desintegran y olvidan rápidamente	Se mantienen y cuando se desintegran son difíciles de olvidar
Los conflictos los destruyen	Los conflictos los fortalecen
<p>Grupo:</p> <p>Un conjunto de individuos, en relación relativamente estrecha, con una conciencia de "nosotros" disposición para aportar a la consecución de determinados objetivos comunes, y aceptación de ciertas normas obligatorias para todos los miembros.</p>	<p>Equipos de Alto desempeño</p> <p>1.-El problema de una persona es problema de todo el equipo.</p> <p>2.- Tienen metas que rebasan sus objetivos normales.</p> <p>3.- Generan desempeños excepcionales</p> <p>4.- Tienen espacios de alta competencia y desarrollo</p>

Tabla 1. Caracterización de grupo & equipo para EAD. (Fuente: Zendejas Consultores S.A. de C.V. 2008)

2.1.1. Factores indicadores que se trabajan en equipo.

La implantación de estos indicadores es lo que permite generar la confianza.

- **Confianza:** un juicio se hace en el presente, con base a hechos pasados y orienta acciones a futuro.
- **Conectividad emocional:** se genera a través de la escucha, escuchar al otro, comprenderlo y preguntarse por las inquietudes del que habla, son condiciones para conectarse emocionalmente con el que habla.



Figura 6. Factores para el trabajo en equipo. (Fuente: Zendejas Consultores S.A. de C.V. 2008)

2.1.2. El trabajo del conocimiento

Queda establecido considerando que en el pasado prevalecía el trabajo físico y hoy se logran resultados y se intenta valorar más al colaborador por lo que sabe y por lo que es capaz de aprender. Por otra parte, no deja de lado el reconocer que el conocimiento y la experiencia son los principales aportes para una organización. Considera también el trabajo de conocimiento mediante procesos, donde ya no predomina la eficiencia de la labor individual, ya que hoy prevalece el trabajo en conjunto. El trabajo del conocimiento se lleva a la práctica mediante la colaboración y construcción de nuevos juicios, que se convierten en capital intelectual, quedando establecido el valor persona & el valor empresa.

El trabajo del conocimiento establece coordinar trabajos con otros, rebasar objetivos y aprender continuamente, situación que se convierte en las competencias centrales para los trabajadores.

2.1.3. La Filosofía del Lenguaje

Cabe hacerse la siguiente interrogante, ¿que genera el lenguaje?. El lenguaje para la organización genera: identidades, relaciones, compromisos, nuevas posibilidades y oportunidades; a partir de una *visión tradicional del lenguaje*, donde éste da cuenta de lo que existe, se desarrolla como un medio de expresión pasivo y descriptivo y muestra una nueva visión y una concepción generativa a partir de tres acciones:

- Lenguaje = acción
- Actuando como poder mágico y transformador de la palabra.
- El lenguaje genera nuevas realidades.

2.2 Modelo de un Equipo de Alto Desempeño (Condiciones para formarlo).

Para su formación se consideran cuatro puntos básicos:

- 1.- El trabajador del conocimiento es un agente conversacional, que a través de sus competencias en este campo transforma su medio y relaciones.
- 2.- La manera en que se relacionan los miembros de un equipo es más importante que sus competencias individuales.
- 3.- La relación genera un sistema, que a su vez produce propiedades emergentes que son mayores que la suma de talentos individuales.
- 4.- Uno de los principales resultados de este tipo de dinámicas son, el aprendizaje continuo, la mejora constante en las estrategias y los métodos de trabajo.

2.2.1 Modelo del observador.

Para constituir un equipo de alto desempeño, se procura que los integrantes funcionen como observadores diferentes, de ahí que el observador trabaja con una manera particular de interpretar las situaciones; surge así la interrogante, ¿cuál es la interpretación más poderosa?: la importancia de saber escuchar, entender al otro y de dudar de las certezas. Es en estas circunstancias que se da el proceso de comercialización.

En relación a las **actividades de coordinación**, se consideran:

- Los procesos como unidad básica del trabajo, no los puestos.
- Los procesos como cadenas de promesas mutuas.
- El carácter conversacional de las actividades de coordinación.

La figura siguiente muestra al observador con diferentes enfoques a partir de estrategias a lograr y, en la página siguiente dos acciones (A y B) a partir del análisis que se ha establecido.

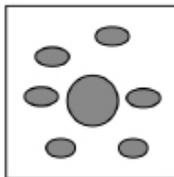
Que los demás acepten mi enfoque	Tarea	Entender la legitimidad de nuestras diferencias
Convencer, subordinar, neutralizar, eliminar.	Acciones	Integrar puntos de vista para expandir posibilidades.
"eso no es así" "como no entiendes"	Expresiones	"vaya... y pienso distinto" "no es esto interesante"
Tolerancia	Ideal ético	Respeto, posibilidad de convivir a pesar de las diferencias.

Figura 7. Observador con enfoque único y enfoque múltiple. (Fuente: Zendejas Consultores SA de CV. 2008)

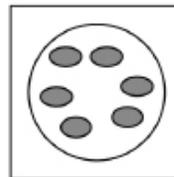
Se presentan dos acciones que hemos llamado acción A y acción B, que dejan planteados los enfoques en relación al observador y a las acciones necesarias para comprender y compartir.

Acción A

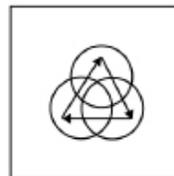
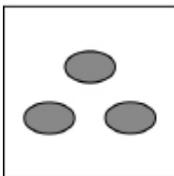
Observador
Enfoque Único



Acción
Enfoque Múltiple



Acción B



Comprender y compartir

Figura 8. Enfoques en relación al observador y las acciones a realizar. (Fuente: Zendejas Consultores SA de CV. 2008)

En cuanto a la Implementación de procesos, la empresa Zendejas Consultores SA de CV, organiza sus acciones a partir de:

- Reuniones de cuerpos de gobierno (integrantes distintas áreas)
- Generar procesos, subprocesos, participantes, actividades y formatos.
- La implementación de procesos.
- Retroalimentaciones.
- Seguimiento a las actividades.
- Promover la mejora continua.

A continuación se abordan las bases sistémico–cognitivas que han permitido plantear en la empresa, un modelo organizativo, recordemos que para ello se ha tomado una postura acerca de la concepción de modelo y a continuación lo que se considera como sistema, donde la finalidad ha consistido en recuperar acciones que permitan avanzar y establecer el compromiso para desempeñar un papel estratégico en el futuro de acciones estratégicas. Retomaremos el concepto de sistema, mismo que reproduce determinados aspectos, relaciones y funciones del objeto de estudio que se presenta y se convirtió en un mecanismo fundamental para el desarrollo del modelo.

3. Teoría General de Sistemas (TGS). (Rebosa. 2004)

Según Arnol y Osorio (1990), la TGS es un ejemplo de perspectiva científica. En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero con arreglo a las mismas podemos dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles. Esto justifica el hecho de que en la actualidad se promueva tanto el trabajo en equipo como la interdisciplinariedad.

3.1 Concepto de sistema

Es posible conceptualizar de diversas maneras. Podemos decir que “un sistema es una relación o conjunto de elementos relacionados” (Van Gigch (1987: 17). Lo definimos también como “conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información, sobre energía o materia u organismos, en una referencia temporal para producir como salida, la información o energía o materia u organismos” (Teoría General de Sistemas en <http://rehue/sociales/frame4545.htm>). En general, en las definiciones más comunes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrecha relación y vinculaciones entre sí, que mantienen el sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue normalmente algún tipo de objetivo (teleología)⁵.

5 Teleología como concepto que expresa un modelo de explicación basado en causas finales. Aristóteles y los escolásticos son considerados como teológicos en oposición a los causalistas o mecanicistas.

Esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (el contexto). En esencia, siempre que se habla de sistemas se tiene a la vista una totalidad, cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes.

Conclusiones

Si partimos del hecho, de que todo modelo es por definición representación de la realidad, y que es el reflejo o el resultado de una teoría, (ya que es la teoría más o menos admitida la que nos guía, la que nos permite ver científicamente la realidad); podemos afirmar que el modelo se plantea como fuente de hipótesis a partir de las cuales pueden desarrollarse proyectos con la intención de hacer avanzar una correcta implantación del modelo empresarial que se presenta. El modelo, nos ha permitido ver el camino equivocado, logrando con ello el descubrimiento de errores o falsas concepciones implícitas en ciertas hipótesis. Estas circunstancias promueven la implantación de proyectos como el que se plantea y ha queda establecido como paradigma que responde a las necesidades actuales, permitiéndonos observar lo conveniente para desarrollar un propuesta de modelo empresarial.

De manera específica, se pretende lograr que el presente y futuro ya no sólo responda a principios de calidad en el servicio, sino demande también el perfil de persona que reclaman las empresas, es decir, el de un ejecutivo de altos niveles de eficiencia, con exitoso desenvolvimiento, promotor de cambios de vanguardia, con integridad y transparencia para enfrentar hábilmente los retos que presenta la globalización y la competitividad internacional.

El proceso organizacional, queda establecido como un proceso que debe desarrollarse de manera congruente con el marco cultural del ámbito social en que se inserta. De este modo, se ve influido por la filosofía imperante en el sistema social, por la realidad histórica y sociopolítica que se vive, por el paradigma psicológico que priva en ésta, y por las tendencias correlativas al mismo. Así, si se considera al proceso desde un punto de vista hermenéutico, no puede concebirse a éste independiente del horizonte de comprensión de los sujetos que se ven involucrados en el mismo.

La empresa Zendejas Consultores SA de CV, queda planteada a partir de un modelo capaz de permitir otro, es decir, no es excluyente por ser una aproximación que conceptualmente permite otros enfoques, perspectivas o estudios a profundidad. Se plantea como un filtro, dado que puede haber otros que permitan observar o analizar más a fondo determinados elementos de la realidad que interesan teóricamente y se convierte en una provisionalidad con vigencia determinada y por tanto sustituible de otros intereses o por mayores aportes mercadológicos. Sin embargo aún quedan rezagos sin resolver como: la resistencia al cambio; el uso de nuevas tecnologías; la falta de liderazgo

en los altos mandos; tácticas nuevas de monitoreo y seguimiento a las actividades mediante el uso de nuevas tecnologías tales como, Sales Force; mayor promoción a la mejora continua; involucrar a los mandos medios y responsabilizarlos; excesiva carga de actividades en mandos medios; contar con puertas abiertas a escuchar opiniones positivas o negativas.

En cuanto a paradigmas, resulta conveniente:

- “hacer mas trabajo del que se hace”;
- promover alcances de las fronteras de una actividad iniciada y una concluida entre los roles y puestos que desempeña el personal en dichas actividades y sus repercusiones;
- incentivar al personal en la lectura;
- establecer una mayor sinergia.

Se ha detectado de manera especial que en la implantación de los juicios, la lectura y el enterarse del trabajo mediante procesos es una forma de eficientar el trabajo, donde la lectura ha sido una herramienta invaluable para aquellos que si acostumbran leer y se involucran en las actividades porque con todas las armas que les da el nuevo conocimiento, se liberan de aquellas que en otros tiempos se duplicaban.

Bibliografía

- Abascal, et alt. (1990). *Fundamentación y Modelos*. México. Ed. Trillas.
- Álvarez, M. Rosa Elena. (2002). *Modelo de formación profesional, caso de estudio: arquitectura*. México. Universidad La Salle.
- Arnold, Marcelo y Francisco Osorio. (1990). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.
- Braverman Harry. (2000) "Labor and Monopoly Capital". *Monthly Review*. No. 8.
- Cazalis, Pierre. *Curso: Instituciones de Gestión y Liderazgo Universitario IGLU*, 1993. Universidad Autónoma de Guerrero
- De la Torre, S. (1992). *Didáctica y Currículo, Un Modelo Comunicativo* Madrid. Ed. Dykinson. pp. 95-96.
- De la Torre, S. y J. Mallart. 1994. *Innovación curricular, proceso, estrategias y evaluación*. Madrid. Ed. Dykinson.
- Gil Antón. Manuel; Rocío Grediaga Kuri. (1994) *Los rasgos de la diversidad*. México. Edición UAM-A.
- Gimeno Sacristán. (1989). *El Currículum: Una reflexión sobre la práctica*. Madrid. España. Editorial Morata.
- Henaó González, Diana Marcela; Luz Helena Neira Rivera, Claudia Lorena Herrera Ballén, Yessica Mejia Perez, y Pedro Nel López Durango. (2011). "Monografía" Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/epistemologia-de-la-contabilidad.htm>
- Fullat, Octavi. (1996). *Filosofía de la Educación*. Barcelona España. Ediciones CEAC
- Jiménez. Jiménez, B. y A.P. González Soto. (1989). *Modelos Didácticos para la Innovación*. Barcelona. Edit. Promociones y Publicaciones.
- Kuhn, Thomas S. (1975) *La estructura de las revoluciones científicas*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Ortiz Ocaña Alexander Luis. (2006). *Centro de estudios pedagógicos y didácticos CEPEDID Barranquilla 2005*. <http://www.monografias.com>.
- Reboza, Álvarez Luis F. (2004). *Diseño y propuesta de una solución tecnológica para la administración de ventas de una organización*. México. Universidad de las Américas, A.C México City's Bilingual University, Formerly México City College.
- Stenhouse, L. *Investigación y desarrollo del currículum*. (1984:282). Madrid, España. Editorial Morata.
- Van Gigch, John P. (1987). *Teoría General de Sistemas*. México. Segunda Edición. Edit. Trillas.
- Zozaya Zetina, Guillermo. *Principios y Fundamentos de los Sistemas de Administración de Calidad ISO 9000 Versión 2000 s/p*.
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl->
- <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm>.
- <http://www.rehue/sociales/frame4545.htm>. *Teoría General de Sistemas*, pág. 4.
- *Manual Coaching para equipos de alto desempeño*, Zendejas Consultores SA de CV, 2008.