

Aplicación Estratégica de Desarrollo Humano

Aplicando Psicología Positiva

Sesión 1

Estrategias Empresariales

Objetivos generales

El objetivo general que el alumno cuente con competencias y conocimientos acerca del desarrollo humano, ya que a través del ámbito laboral o en las áreas de desarrollo se enfrentara a situaciones y escenarios en los que tendrá que resolver y salir adelante.

Introducción

No siempre es fácil mantener la calma y el buen humor y mucho menos ser felices como quisiéramos. A veces, la vida nos hace pasar pruebas nada agradables y esto afecta a nuestro ánimo y a nuestras ganas de sonreír. Pero, ante situaciones adversas, debemos conseguir sonreír y dejar que el malestar pase lo antes posible y que no nos influya o lo haga lo menos posible. Es esencial para la salud tanto física como mental sentirse bien, sentirse feliz con uno mismo, con lo que se tiene y con las personas que día a día colman de cariño y amor nuestras vidas. Por eso en este curso estudiaremos temas de psicología, desarrollo humano y te explicaremos cómo desarrollar el pensamiento positivo.

Para dar pie al estudio de los conceptos de desarrollo humano y psicología positiva, primero necesitamos situarnos en el concepto y ámbito empresarial, que es al que nos vamos a enfrentar o de alguna manera vamos a estar relacionados continuamente, haremos algunas definiciones y conceptos, y posteriormente entraremos en materia para que al final del curso podamos y logremos pensar de una manera diferente y positiva.

Estrategia

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por

lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

La estrategia nace en el seno del ámbito militar, remontándose hasta hace miles de años. En efecto, desde siempre han existido conflictos entre pueblos, hecho que llevó a los diversos ejércitos a diseñar un cuerpo de conocimientos para afrontar situaciones de guerra. Esta circunstancia todavía puede experimentarse en el presente, pero debido al veloz cambio de las condiciones tecnológicas, se hace necesaria una actualización constante. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico. Uno de las expresiones más antiguas de conceptos militares empleados para desarrollar una estrategia es el libro denominado “El arte de la guerra”, de Sun Tzu; el mismo se emplea como formación para distintos escenarios que requieren la aplicación de nociones que impliquen obtener un resultado.

Quizá uno de los juegos más conspicuos que reflejan lo que debe entenderse por estrategia es el ajedrez. En efecto, este juego fue desarrollado teniendo en cuenta el escenario militar, hecho que queda reflejado en las formas de las piezas con las que se juega. El mismo consiste, como es sabido, en la búsqueda de eliminar a una pieza contraria, el rey, a partir del empleo de distintas tácticas ya conocidas de antemano. En efecto, el juego, debido a su extensa trayectoria, puede jugarse empleando los conocimientos que fueron acumulándose en el tiempo, circunstancia que hace a cada jugador tener un estilo específico. Así, puede entenderse como una aplicación de distintas estrategias para la consecución de la victoria, estrategias que pueden alterarse según el curso de los acontecimientos; dada estas condiciones, no debe sorprender que sea profundamente intelectual y racional, hecho que lo ha hecho atractivo para las mentes más avezadas de la historia.

Las estrategias de una empresa o estrategias empresariales son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos.

Se suele pensar que las estrategias solo son formuladas en los altos niveles de una empresa (por ejemplo, por los dueños o altos directivos de ésta), pero lo cierto es que la formulación de estrategias se da en todos los niveles.

Asimismo, se suele pensar también que las estrategias deben presentar cierto grado de dificultad en su formulación o ejecución para ser consideradas como

tales, pero lo cierto es que toda acción que tenga como propósito alcanzar un objetivo puede considerarse una estrategia.

En general, a través de la aplicación de estrategias, una empresa busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades.

Estrategias que permiten alcanzar eficazmente estos y otros objetivos suelen contar con las siguientes características:

- son claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa.
- consideran adecuadamente la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con que cuenta la empresa.
- guían al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- son ejecutadas en un tiempo razonable.
- están alineadas y son coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

Básicamente existen dos tipos de estrategias en una empresa: las estrategias organizacionales y las estrategias funcionales.

Estrategias organizacionales

Son estrategias que afectan a la empresa en su totalidad y permiten alcanzar objetivos organizacionales tales como ser la empresa líder en el mercado o lograr una mayor participación en éste.

Estas estrategias son formuladas en los altos niveles de la empresa (por ejemplo, por los dueños o altos directivos), y suelen comprender las estrategias competitivas y las estrategias genéricas de Porter.

Algunos ejemplos de estrategias organizacionales son:

- adquirir uno de los distribuidores o minoristas con los que se trabaja con el fin de lograr un mayor control de la distribución o venta del producto al consumidor final (estrategia de integración hacia adelante).
- adquirir uno de los proveedores con los que se trabaja con el fin de encargarse del suministro de los insumos que se necesitan (estrategia de integración hacia atrás).
- adquirir una empresa competidora con el fin de conseguir mayores recursos y una ventaja competitiva ante otros competidores (estrategia de integración horizontal).

- incursionar en nuevos mercados geográficos (estrategia de desarrollo de mercado).
- incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos relacionados con los productos actuales; por ejemplo, televisores con equipos de sonido (estrategia de diversificación relacionada).
- incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos no relacionados con los productos actuales; por ejemplo, electrodomésticos con joyas (estrategia de diversificación no relacionada).
- vender una de las divisiones de la empresa con el fin de enfocarse en la que mejor rendimiento presenta o reunir capital (estrategia de desinversión).
- declararse en quiebra o bancarota y liquidar todos los activos de la empresa (estrategia de liquidación).
- competir en base a costos ofreciendo los productos al menor precio del mercado (estrategia de liderazgo en costos).
- competir en base a diferenciación ofreciendo productos considerados únicos y novedosos (estrategia de diferenciación).
- enfocarse en un mercado específico con el fin de especializarse en éste y lograr una mayor eficiencia (estrategia de enfoque).
- formar una sociedad con otra empresa con el fin de compartir recursos o aprovechar alguna oportunidad de negocio que se ha presentado (estrategia de empresa conjunta).

Estrategias funcionales

Son estrategias que afectan un área funcional específica de la empresa y permiten alcanzar objetivos departamentales.

Estas estrategias son formuladas en los niveles medios de la empresa (por ejemplo, por los gerentes de área o administradores), y se suelen clasificar en estrategias para cada área funcional de la empresa (por ejemplo, estrategias de marketing).

Algunos ejemplos de estrategias funcionales son:

- dotar de nuevas características o atributos al producto.
- cambiarle el diseño al producto.
- lanzar nuevos servicios complementarios al producto.
- disminuir los precios con el fin de incentivar las ventas.
- aumentar los precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia o aumentar la sensación de calidad del producto.

- abrir nuevos puntos de ventas con el fin de lograr una mayor cobertura del producto.
- lanzar nuevas campañas publicitarias con el fin de lograr una mayor exposición del producto.
- lanzar nuevas promociones de ventas con el fin de incentivar las ventas.
- utilizar nuevas técnicas de motivación con el fin de aumentar la productividad del personal.
- utilizar nuevos programas de capacitación con el fin de aumentar las competencias del personal.
- establecer nuevos sistemas de información que permitan una mejor comunicación interna.
- hacer un recorte de personal con el fin de reducir gastos.
- acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

Sea cual sea el caso, en primer lugar se formulan estrategias alternativas en base a los objetivos de la empresa, los factores o aspectos del entorno que podrían tener influencia en ésta, y la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con los que cuenta.

Y luego, se seleccionan las estrategias a seguir que mejor permitan alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta también los factores del entorno que podrían tener influencia en la empresa, y la capacidad y los recursos con los que cuenta, además de otros aspectos tales como sus políticas, valores y cultura.

Si se mira de cerca el funcionamiento interno de las empresas exitosas y líderes en el mercado, rápidamente llegarás a la conclusión de que todas ellas tienen una Estrategia Empresarial basada en cuatro fundamentos esenciales: Valores, Misión, Visión y Propuesta de Valor para el cliente, todos ellos claramente articulados.

Valores Empresariales

Los Valores empresariales representan las creencias básicas compartidas que rigen el comportamiento individual y grupal en cualquier organización. Definen y representan la forma en que hay que hacer las cosas y, en consecuencia, forman la base de los objetivos estratégicos. Cada acción que se lleva a cabo una organización debe estar alineada con sus Valores empresariales básicos establecidos. De hecho, la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones es que las exitosas consideran sus valores todo el tiempo en todo lo que hacen. Es importante observar que los Valores empresariales de la empresa permanecen estables en el tiempo.

Para que los colaboradores de una organización tengan en cuenta los Valores empresariales de cada día, es necesario elaborar una lista corta, enfocada a no más de 5 conceptos. Esa lista, no solo debe identificar los Valores empresariales fundamentales de la organización sino que, además, debe describirlos.

Al definir sus valores empresariales en términos útiles, se facilita a los empleados la toma de decisiones y se los ayuda a que se comporten de manera alineada con los valores empresariales fundamentales de la empresa.

Crear indicadores que midan los valores empresariales

¿Cuál es el sentido de crear como valor empresarial el Respeto, si la organización no tiene un indicador que mida si en ella se toman decisiones y se actúa con respecto?

Además de definir los Valores empresariales que serán base para la Estrategia empresarial de una organización, es importante también contar con indicadores que midan esos Valores empresariales. Las organizaciones exitosas realizan una evaluación del desempeño de los empleados frente a los Valores empresariales fundamentales como parte de los procesos de revisión de rendimiento.

Misión Empresarial

La Misión empresarial de la organización define su razón de ser, es decir para qué existe la misma. Describe de qué se trata el negocio y afirma su valor agregado. Una buena Misión empresarial no solo comunica el propósito de la organización sino que además se alinea con sus Valores empresariales fundamentales. La declaración de la Misión empresarial puede perdurar en el tiempo y no cambiar, a menos que una modificación en la dirección organizacional dé como resultado un cambio en la naturaleza del propósito de la organización.

Una organización que tiene su Misión empresarial alineada con sus Valores empresariales centrales está preparando el escenario para el desarrollo de un Plan de Negocios más coherente.

Visión Empresarial

La Visión empresarial de una organización está construida sobre sus valores empresariales y es una extensión de su misión empresarial, es el sueño que se persigue a largo plazo. Debe incluir un plazo claro (a menudo un horizonte de tres a cinco años) y actuar como una señal en el camino para lograr la misión empresarial. Es un panorama claro y medible de lo que la empresa quiere lograr

hacia el futuro. Como resultado, la Visión empresarial proporciona una forma tangible de evaluar sus avances estratégicos en un período de tiempo específico.

La Visión empresarial es una imagen de la organización y ayuda a comprender por qué y cómo los actores relacionados a ella pueden apoyarla para lograr sus objetivos y metas. El logro de la Visión empresarial implica un progreso en el logro de la Misión empresarial de la organización. Y porque es de tiempo limitado, la declaración de Visión empresarial puede cambiar después de haber finalizado el período que comprende.

La Visión empresarial es o debería ser la meta más importante de una Organización, ya que marca el norte a lograr. Es tan importante el rumbo estratégico que impulsa que amerita que se la valide matemáticamente para asegurar que realmente creará valor.

Propuesta de Valor

Una Propuesta de Valor es el conjunto de beneficios que se darán al Cliente. En otras palabras, es la gran promesa por la cual los clientes de una organización la reconocen frente a sus competidores.

La clave del éxito de una propuesta de valor es conocer al cliente objetivo y las propuestas de valor de los competidores, de manera de poder diferenciarse.

Hay tres propuestas de valor clásicas, que varían ligeramente según el sector empresarial. Pero generalmente giran en torno a las mismas tres ideas:

- Excelencia operacional (ofrecer productos y servicios a un menor precio)
- Liderazgo de producto o servicio (actualizar continuamente productos y servicios para mantenerse a la vanguardia)
- Personalización (personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente)

Las organizaciones exitosas identifican claramente su propuesta de Valor y cada colaborador dentro de la organización la conoce. Además, alinean la propuesta de Valor con la Misión empresarial, la Visión empresarial y los Valores empresariales para definir y ejecutar una Estrategia Empresarial exitosa.

El Mapa Estratégico

Con los 4 elementos fundamentales de la Estrategia ya definidos, es el momento de identificar los Objetivos Estratégicos en atención a las siguientes cuestiones:

- Financiera: ¿Cómo debemos manejarnos financieramente y qué retorno debemos ofrecer a nuestros accionistas?
- Cliente: ¿Qué debemos hacer por nuestros clientes y qué beneficios debemos darle para premiar su lealtad?
- Proceso interno: ¿Qué procesos debemos mejorar para dar a nuestros clientes lo que ellos necesitan y esperan de nosotros?
- Capacidades organizacionales: ¿A qué habilidades, capacidades, gente, cultura, tecnología, herramientas e infraestructura debemos acceder para ejecutar nuestros procesos y ofrecer a nuestros clientes la Proposición de Valor?

Recuerda que hay 4 fundamentos para una Estrategia sólida: Valor empresarial, Misión empresarial, Visión empresarial y propuesta de Valor. Tenerlos en cuenta cuando respondas a estas preguntas te garantizará la creación de una Estrategia empresarial alineada con los Valores empresariales fundamentales de la organización y orientada a cumplir con la propuesta de Valor y el logro de la Misión empresarial y la Visión empresarial. Si lo haces, tendrás una Estrategia Empresarial Exitosa.

Niveles de estrategia

Toda estrategia empresarial debe constar, al menos, de cuatro elementos. En primer lugar, debe incluir una serie de objetivos a largo plazo, lo que podemos establecer como la misión de la empresa, es decir sus propósitos. La misión de empresa puede adoptar formas muy diversas, pero en el fondo subyacen las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: “dominar el mercado”, “ser líder tecnológico”, “ofrecer los mejores precios” y “ofrecer el producto de mayor calidad”. En segundo lugar, debe establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. Este tipo de decisiones corresponde al ámbito de la estrategia corporativa. En tercer lugar, la estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el que opere. Más concretamente, la empresa debe determinar su estrategia competitiva o estrategia de negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente.

Por último, la empresa debe desarrollar estrategias funcionales coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa. De este modo se distinguen los tres niveles jerárquicos de la estrategia empresarial:



Estrategia corporativa: consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica.

- La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no.
- La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios.
- La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global. A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta dimensión, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

Dimensión vertical:

Integración vertical: agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. Ventajas: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia. En cuanto a la orientación de la integración:

Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.

Integración vertical hacia delante (aguas abajo): realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

Dimensión horizontal:

Diversificación: representa la cartera de negocios de de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Ventajas: simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento; desventajas: mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación. Se distinguen dos tipos:

- Diversificación relacionada: existe algún tipo de relación entre los negocios.
- Diversificación no relacionada: no existe ninguna relación entre los negocios.

Dimensión geográfica:

Internacionalización: ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.

Estrategia competitiva: los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su

habilidad específica para crear valor de cara al consumidor, y en esto consiste la estrategia competitiva, en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas realizadas por los distintos competidores con la finalidad de atraer a los consumidores. Cada producto ofrecido lleva un excedente del consumidor asociado de manera implícita. El consumidor trata de elegir aquella oferta que le proporciona un mayor excedente. La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor.

Estrategia de liderazgo en costes: cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un costo sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

Estrategia de diferenciación: cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto con diferentes características o de mayor beneficio percibido, Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

Estrategia de concentración: La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuo y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias

funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo. La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Concepto de Desarrollo Humano

El desarrollo humano es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus miembros a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno social en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos. También se considera como la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer. El Desarrollo Humano podría definirse también como una forma de medir la calidad de vida del ser humano en el medio en que se desenvuelve.

En un sentido genérico, el desarrollo humano es la adquisición de parte de los individuos, comunidades e instituciones, de la capacidad de participar efectivamente en la construcción de una civilización mundial que es próspera tanto en un sentido material como espiritualmente también es muy importante decir que el desarrollo humano, es parte integral para que el uno como individuo logre un conocimiento más profundo de sí mismo, es decir, no tanto de forma externa, si no ya más íntima con uno mismo.

Las sociedades humanas se encuentran en un constante cambio social, no sólo en lo referido a los avances tecnológicos de lo cual estamos al tanto, sino también en todo lo que se refiere al desarrollo social. Es por ello que el concepto de desarrollo humano se ha ido alejando progresivamente de la esfera de la economía para incorporar otros aspectos igualmente relevantes para la vida, como la cultura, que también fue redefiniendo su papel frente al desarrollo.

Los primeros Humanistas

El humanismo surgió como una imagen del mundo al término de la Edad Media. Los pensadores humanistas fueron entonces intérpretes de nuevas

aspiraciones humanas impulsados por la decadencia de la filosofía escolástica, cuyo centro de gravedad era la vida religiosa y la inmortalidad ultraterrenal. El humanismo vino a sustituir esa visión del mundo con la reflexión filosófica abundante en productos racionales, en la que primaba la idea del hombre como ser humano, verdadero e integral.

El humanismo en el siglo XX Vinieron después no pocos humanistas, con aportaciones igualmente notables quienes allanaron el camino hasta nuestros días. En este contexto es donde ha de ubicarse el conductismo. Este sistema, que creó escuela, desarrollado sobre la base proporcionada por los principios del fisiólogo Iván Petrovich Pavlov (1849-1936), concibe al aprendizaje a partir del condicionamiento reflejo animal, es decir de reflejos condicionados de los fenómenos psíquicos más acabados, los cuales dan lugar al aprendizaje, la voluntad, los hábitos.

Posteriormente vino Burrhus Frederich Skinner (1904-1990), psicólogo estadounidense, quien también enfocó su estudio en los procesos de aprendizaje hasta descubrir un nuevo tipo de condicionamiento de la conducta animal, denominado éste «condicionamiento operante o instrumental», aplicable a todos los campos de la psicología.

En ambos casos, los estudios están fundamentados en experimentos con la conducta animal a base de repeticiones. Por ese motivo, el conductismo se relaciona de inmediato, en educación, con las reacciones humanas automáticas. En tal caso, el proceso educativo se reduce al suministro controlado de una serie de factores externos y de estímulos para producir en el educando reacciones observables. Así, deja de lado las actitudes y motivaciones personales al considerarlas carentes de valor, además de que limita la creatividad y no permite ni promueve la reflexión.

Ejemplos de estos condicionamientos pueden ser la memorización (basado en la ley de la repetición) o la realización de trabajos de imitación en los cuales ya se conocen los resultados con antelación.

La acción humana se explica mediante el arco reflejo, el hombre queda reducido a un mero mecanismo, productor de conductas medibles, mientras que la motivación se estimula mediante la actividad reforzada, de la repetición condicionada. En ello, precisamente, estriba la falla del conductismo: en la explicación mecanicista de la compleja acción humana.

De acuerdo con esa perspectiva, el humanismo incorpora del existencialismo las siguientes nociones:

* el ser humano es electivo, por ende, capaz de elegir su propio destino.

* el ser humano es libre para establecer sus propias metas de vida.

* el ser humano es responsable de sus propias elecciones.

En ese mismo sentido, existen postulados comunes a la mayoría de los psicólogos humanistas, a saber:

a) El ser humano es una totalidad. Éste es un enfoque holista, cuyo objetivo consiste en estudiar al ser humano en su totalidad y no fragmentadamente.

b) El ser humano posee un núcleo central estructurado. Dicho núcleo es su «yo», su «yo mismo» (self) que es la génesis y la estructura de todos sus procesos psicológicos.

c) El ser humano tiende naturalmente a su autorrealización formativa. Puesto frente a situaciones negativas, debe trascenderlas; y si el medio se define como propicio, genuino y empático, amén de no amenazante, verá favorecidas sus potencialidades.

d) El ser humano es un ser inserto en un contexto humano, y vive en relación con otras personas.

e) El ser humano es consciente de sí mismo y de su existencia. Se conduce de acuerdo con lo que fue en el pasado y preparándose para el futuro.

f) El ser humano está provisto con facultades de decisión, libertad y conciencia para elegir y tomar sus propias decisiones. Estas facultades lo convierten en un ser activo, constructor de su propia vida.

g) El ser humano es intencional. Esto significa que sus actos volitivos o intencionales se reflejan en sus propias decisiones o elecciones.

El vasto, desarrollo científico y tecnológico que hemos vivido en estos últimos años, ha interconectado y transformado al mundo en los aspectos económico, político, social y cultural en un espacio globalizado, desapareciendo fronteras con consecuencias benéficas para la humanidad, proporcionando gran confort a nuestra calidad de vida, enormes logros en medicina y salud, alargando incluso, nuestro promedio de supervivencia. Sin embargo, estas grandes ventajas no nos han hecho mejores seres humanos, al contrario, nos han hecho vivir en mundos cada vez mas superfluos, alejados de la realidad, con ideas vanas, nos han vuelto más egoístas, mercantilistas, presuntuosos, enajenados por modas pasajeras sin ningún valor, han acrecentado la ambición entre los hombres y el poder como principales medios para dominar a nuestros semejantes.

Bibliografía

- SCHULTZ, P., Psicología industrial, Mc Graw Hill 2ª. ed., Ciudad o país, año. (capítulo 1)
- ZEPEDA HERRERA, Fernando, Psicología Organizacional, Pearson, México, 1999. (capítulo 1)
- MERCADO, Salvador, Relaciones Publicas Aplicadas, Thomson Learning, Ciudad o País, año.
- MARTMY, Doris, et al., Inteligencia Emocional, Selección EDAF, Ciudad o País, año.
- FISHER Robert, El Caballero de la Armadura Oxidada, Obelisco, Ciudad o País, año.
- NICHOLAS DICAPRIO, S., Teorías de la personalidad, 2ª ed. Mc. Graw-Hill, México, año. (capítulo 5)
- SCHULTZ, DUANE P., Psicología industrial, 2ª ed, Mc Graw Hill, Ciudad o País, año, pp. 258-274
- DAVIS, Keith, et al., El comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, ciudad o país, año. (capítulo 3).
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, Prentice Hall Hispanoamericana, México, año. (capítulos 8 y 15).
- DÍAZ-GUERRERO, Rogelio, Psicología del Mexicano, Trillas, Ciudad o País, año. (capítulo 1, 5,6 y 10)
- PAZ, Octavio, El laberinto de la soledad, FCE, México, 1999.
- SCHULTZ DUANE, P., Psicología industrial, 2a. ed., McGraw-Hill, México, 1995, 398 pp.
- ROBBINS, Stephen P., Comportamiento organizacional, 7a. ed., McGraw-Hill, México, 1996, 785 pp.
- TANNENBAUM, Arnolds, S., Psicología de la organización laboral, 1a. ed., Continental, México, 1994, 219 pp.
- [http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administración III/ComportOrgani.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónIII/ComportOrgani.htm)
- [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion en la gestion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm)