

# El triángulo BODIARI:

Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos  
de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto  
socio-global del siglo XXI

**Nelson Henríquez**



### **Nelson Henríquez**

---

Nace el 20 de enero de 1979. Licenciado en Sociología con doctorado en Gerencia Avanzada, especialista en Orientación Educativa, estudios de teología en su condición de acólito en la Iglesia católica y actor y escritor de teatro. Se desempeña en la UNELLEZ como instructor de teatro y docente en el programa de orientación y ciencias jurídicas. Ha publicado libros como *los mensajes subliminales en la programación infantil*, *El navegante*, *Soy rebelde*, *Cinco historias, cuatro épocas y un destino*, *Dulce abuelita*.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:**

---

**Dr. Alberto Quintero**  
Rector

**Prof.(a) Coromoto Sánchez**  
Secretaría General

**Msc. Erasmo Cadenas**  
Vicerrector de Servicios

**Dra. Aurora Acosta**  
Vicerrectora de Planificación  
y Desarrollo Social

**Msc. Job Jurado**  
Vicerrector de Producción Agrícola

**Dr. Gustavo Alonzo Jaime**  
Vicerrector de Infraestructura  
y Procesos Industriales

**Prof.(a) Mary Orama**  
Vicerrectora de Planificación  
y Desarrollo Regional

**Dra. Zoleida Lovera**  
Gerente de la Fundación Editorial  
Universidad Ezequiel Zamora

*El triángulo BODIARI: Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI.*

© Nelson Henríquez  
Primera edición, 2022

**Gustavo Quintana**  
Diseño de cubierta y maquetación

Reservados todos los derechos

ISBN: 978-980-248-296-2

Depósito Legal: BA2022000015



<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Hacia una visión gerencial de la trascendencia</b>	<b>8</b>
<b>¿Cómo construir el triángulo?</b>	<b>19</b>
Bloque 1: Fundamentación filosófica del triángulo griego	19
Bloque 2: La ética aristotélica hacia una gerencia de la trascendencia y el bien común	24
Antecedentes históricos	24
Biografía de Aristóteles (Estagira, 384 a. C.-Calcis, 322 a. C.)	27
Síntesis de la ética aristotélica	30
¿Y si Aristóteles fuera gerente en el siglo XXI?	36
Bloque 3: El sistema preventivo de Don Bosco como alternativa de formación empresarial	40
Antecedentes históricos	40
Consecuencias del maquinismo	40
Legislación obrera como producto de ambos pronunciamientos	46
Biografía de Don Bosco	47
Síntesis del sistema preventivo de Don Bosco	48
¿Y si Don Bosco fuera gerente en el siglo XXI?	51
Bloque 4: El sistema gerencial de Walt Disney como método de la acción creativa	53
Antecedentes históricos	53
Crisis económica de 1929	54
La II Guerra Mundial	54
Biografía de Walt Disney	56

¿Y si Walt Disney fuera gerente en el siglo XXI?	68
Bloque 5: Del triángulo griego al triángulo BODIARI	73
<b>Necesidades fundamentales de la gerencia postmoderna</b>	<b>75</b>
Ética y valores gerenciales	80
Análisis hermenéutico de los postulados filosóficos de Aristóteles, Walt Disney y Don Bosco	85
<b>Modelo gerencial: Triángulo BODIARI</b>	<b>91</b>
Momento de pensamiento ético (sistema de valores basado en Aristóteles)	94
Diseño de un modelo de incentivo a los valores	94
Momento formativo (sistema preventivo-educativo de Don Bosco)	98
Diseño de un modelo de inducción	98
Momento emprendedor (gerencia Disney)	101
Diseño de un modelo emprendedor	101
Diseño de competencias	103
<b>A manera de conclusión</b>	<b>110</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>116</b>

## Introducción

La acción gerencial debe convertirse en el proceso innovador para poder lograr objetivos, que anticipen y respondan a los cambios que ciertamente sean necesarios, pues solo a través de ello es posible el logro de todos los retos que se le presentan en cualquier ámbito. Para ello es necesario, profundizar los conocimientos para poder ejercer las funciones básicas gerenciales ya que indudablemente el desempeño del gerente requiere de competencias profesionales, habilidades, destrezas, como también formación de valores que le permitan una efectiva integración y participación ciudadana en la organización, la cual ha de ser precedida por directivos con verdadera vocación, y sobre todo de compromiso. Por lo tanto, se requiere de un gerente competente que maneje adecuadamente las estrategias gerenciales.

Al respecto, Chiavenato (2009:454), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren “ al comportamiento de la organización como un todo integrado, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa”, es decir, es una postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica y organizada en función de lograr los objetivos y metas establecidas en la institución.

Desde esta perspectiva, las estrategias gerenciales se convierten en la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el contexto de la organización, considerando que a través de éstas estudie el entorno y los procesos internos de la organización tanto de manera integral como emocional, a fin de obtener al máximo la calidad de desempeño en la empresa.

El gerente del siglo XXI, debe prepararse para asumir la tarea de formar bajo la visión de la negociación, y ello implica no sólo la responsabilidad de transmitir conocimientos básicos, sino también el compromiso de afianzar en los trabajadores, valores y actitudes necesarios para que puedan vivir y desarrollar sus potencialidades plenamente, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo a fomentar un clímax organizacional idóneo.

La visión del presente modelo es lograr todo lo anteriormente señalado mediante la triangulación de los postulados filosóficos de Aristóteles, Don Bosco y Walt Disney para crear un modelo gerencial adaptado a las necesidades postmodernas en vista a un avance y logro de los objetivos institucionales. Como puntualiza Córdova (2013):

Los problemas teóricos que se desprenden de la utilización del método biográfico o de historias de vida los vamos a considerar en la convicción de que los supuestos metodológicos del método en cuestión dejan un campo muy amplio (de tipo teórico epistemológico) para que el investigador, el estudiante o el tesista que vaya a emplear dicho método reflexione y madure al calor de su propia práctica (p. 65)

## Hacia una visión gerencial de la trascendencia

“Educar es acostumbrar al hombre al trabajo para hacer útiles a la sociedad”.

SIMÓN RODRÍGUEZ.

La gerencia es en las últimas décadas un arte del cual mucho se habla a gran y pequeña escala, incluso sus términos y teorías han saltado al campo de la educación, la cultura y hasta las religiones. Muchos postgrados comienzan con el término gerencia en sus nombres, pero la gran pregunta, ¿sabemos lo que significa?, ¿entendemos su compromiso?

La esencia de los negocios no debe considerarse nunca un intento de pasar el dinero del bolsillo de otros a nuestro bolsillo. Tiene que considerarse un arte del rendimiento, la creación y el cuidado de unas estructuras en el seno de las cuales las personas pueden unirse en asociaciones para el bienestar (Morris 1998; 155).

De alguna manera la gerencia es un arte de creatividad y proyección de ventas que concierne al que ocupa ese rol llegar al público buscando la máxima satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades e intereses, si él se encuentra satisfecho buscará siempre el servicio de acuerdo al grado de satisfacción y el beneficio ético que reciba.

Uno de los principales problemas es el talento humano que presenta vicios como el ausentismo laboral, la falta de identidad corporativa, conflictos de convivencia, entre otros (¿pérdida de valores?), y desde la gerencia puede hablarse de ausencia de liderazgo, motivación ineficaz, consideración del cliente como alguien a quien explotar con la máxima ganancia y un concepto de la ganancia inmediata al menor esfuerzo.



El Dr. Deming citado por Carlos Mora Vanegas señala en 5 los problemas de la gerencia venezolana (2011).

Falta de constancia con el propósito. Énfasis en las Ganancias a Corto Plazo. Evaluación de la Actuación, Calificación por Mérito o Revisión anual. Movilidad Gerencial. Conducir la empresa, únicamente, sobre la base de cifras visibles (Artículo Web)

Haciendo eco de estos 5 problemas de la gerencia venezolana es procedente comentar cada punto; al hablar de *falta de constancia en el propósito*, esta carencia proviene de no unificar los esfuerzos en una misma dirección y a la vez de no existir un compromiso con la calidad, ya que la duda es costosa y contra productiva. Si la alta gerencia no puede definir el propósito de la empresa ¿Cómo puede esperar que la toma de decisiones a lo largo de toda la organización, sea coherente?

Esto lleva al siguiente punto sobre la *búsqueda desesperada de ganancias a corto plazo*, que frena un pensamiento de trascendencia y proyección en el tiempo; es importante considerar a los trabajadores como un elemento importante y de gran beneficio para la empresa. Su atención y formación pueden mejorar la confianza entre ellos y la empresa. Por ello, se deben ofrecer productos de calidad y servicio, de esta manera a largo plazo se pueden obtener los beneficios esperados.

Tener un personal así requiere de la evaluación continua, lo que es para el autor su 3er punto, *la valoración del comportamiento o la calificación por méritos* es negativa porque sólo se centra en el producto final, no sobre el liderazgo para ayudar a las personas. La suerte puede colocar a las personas, unas en lo alto y otras, en el rincón, creando miedo, temor y desilusión. La calificación es una farsa porque en el desempeño se atribuyen al sistema, no al individuo.

En este caso se hace urgente el conflicto de la *rotación de gerentes como un aspecto que crea inestabilidad*, puesto que la estabilidad de

los trabajadores en una empresa y en sus puestos de trabajo, genera confianza, productividad y calidad, por cuanto llegan a tener suficientes conocimientos de su trabajo. Por el contrario, la rotación de los gerentes tiende a crear inestabilidad.

Y como quinto conflicto, *solo basarse en números para las decisiones*, la gerencia que basa sus decisiones en las cifras financieras y figuras de prestigio, sin tomar en cuenta los elementos intangibles o complicados de obtener, difícilmente permanecen en el mercado; con el tiempo se queda sin la empresa y sin cifras.

Contrariamente a esto el filósofo Tom Morris en su filosofía aristotélica llevada al mundo de los negocios, señala en su libro “Si Harry Potter dirigiera General Electric” los siguientes 5 pasos para alcanzar el éxito y valentía como buen gerente o mejor aún como líder (2006):

Prepararse para el desafío. Rodearse de apoyo. Entablar conversaciones positivas con uno mismo. Concentrarse en lo que está en juego. Actuar apropiadamente (p. 53).

El autor compara en su libro, las cualidades de Harry Potter con las cualidades de un gerente para alcanzar el éxito pese al desafío. El secreto de Harry es entender que aunque el ambiente sea adverso, aunque haya una crisis inminente, el éxito está en sus manos, en su preparación cuya mejor arma son las experiencias y conocimiento que va integrando a sus consabidas habilidades y poderes. Para ello efectivamente se dan los 5 pasos mencionados: *Entrenarse* significa prepararse sabiendo que hay una meta que no es fácil cumplir y requiere condiciones especiales, sin embargo, entiende que no puede solo, *necesita rodearse de personas que lo apoyen* y crean en su proyecto, aunque no tengan sus mismas capacidades, pero lo más importante es que tengan sus mismos ideales, crean en él y sus capacidades completen las de aquel que dirige el proceso.

Otra cualidad de Harry que resalta el libro como requisito de un líder es su *introspección, el momento de conversar con su yo interno* y responderse interrogantes entrando al fondo de su conciencia para analizar su pasado y hacer proyecto hacia el futuro en base a la situación presente que le permita conocer y replantear estrategias, es el camino hacia la conciencia.

Conciencia remite, espontáneamente, a la asunción del yo por el sí mismo en un acto de reflexión. Nos sitúa ante la dinámica, el proceso, de auto-conocimiento y posesión de sí, sobre la que se configura el yo (Gaudium et Spes 16).

En ese viaje al yo interno viene el cuarto paso como es *concentrarse en lo que está en juego* con uno mismo y lo que repercute a otros, es el momento de equilibrar bien común con bien individual y por consecuencia se llega al último paso como es *actuar apropiadamente* de acuerdo a la circunstancia.

La tesis central de esta investigación es que se está llevando una gerencia de la inmediatez sin sentido de trascendencia ni de legado, solo se impone lo pragmático, material y el corto placismo para resolver conflictos. Sacchi 2004 señala: “Los valores son, por tanto, immanentes al hombre, quien es tal sólo si los respeta y los mantiene” (p. 224).

Buscando filosofar un poco en este sentido, sería buena idea buscar en los griegos y entrar un poco en sus debates éticos sobre bienestar común, felicidad, virtud, poder, política, búsqueda de la verdad, entre otros, haciendo énfasis en el triángulo griego:

### Imagen 1 Conceptos triángulo griego

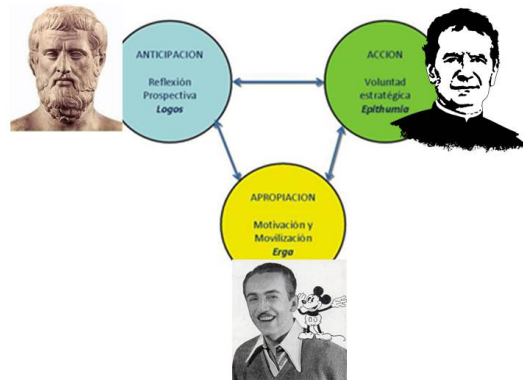


Fuente: Correa (tesis web: 2012)

El azul simboliza la reflexión, contemplación y búsqueda racional de la estrategia. El amarillo simboliza la motivación, es asociado con la energía como el sol mismo, algo que mueve a la acción. El verde es producto pictórico de ambos colores, no en vano se asocia al color esperanza, pero para que haya esperanza es necesario la acción con voluntad emanada de la estrategia que en contemplación somos capaces de concebir.

¿Cómo llegar a este punto y entrar en cada color? ¿Cómo hacer más tangible estas acciones que se representan? En este caso puede ejemplificarse el triángulo con filosofía de destacados personajes que puede devengar en un modelo teórico para la gerencia en forma vinculante y cuyo aporte sería el basamento del presente trabajo.

## Imagen 2 El triángulo griego



Fuente: Henríquez, N. (2016)

Tres hombres formados en distintas épocas, con motivaciones diferentes, en actividades diferentes pero con espíritus comunes, pueden encajar perfectamente en este triángulo gerencial que a partir de este momento entra como el modelo a crear en este modelo propuesto: “*El triángulo BODIARI*” tomado de Bosco (San Juan Bosco), Disney (Walt Disney) y Aristóteles.

A continuación se pasa a exponer brevemente sobre lo que caracteriza cada personaje y su justificación en la incorporación dentro del círculo.

Aristóteles(384 – 322 a. C.) es el padre de la ética conceptual como rama de la filosofía práctica, el discípulo de Platón, maestro de Alejandro Magno y propulsor del Liceo; su libro al respecto (*Ética para Nicómaco*, escrita alrededor del 360 A. C), se convierte junto a la Biblia en el patrón de la ética occidental, en realidad Aristóteles representa una tendencia filosófica que ha evolucionado en el tiempo y que influirá en el englobado teórico de esta investigación desde Aristóteles, pasando por Averroes, Santo Tomás de Aquino, Kant y llegando al tiempo actual con el filósofo español Fernando Savater.

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos  
de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto  
socio-global del siglo XXI

Aristóteles, el gran maestro griego, su filosofía impregnó el mundo occidental con su razonamiento empírico, la búsqueda de la causa eficiente y su pensamiento ético que fue justamente el motivo de la investigación en la maestría sobre gerencia y liderazgo educativo cursada por el autor.

Parafraseando a Tom Morris (2006), cuando describe características del gran sabio griego habla sobre su capacidad de concebir la virtud como una excelencia humana individual, para una vida exitosa y valiosa que conduce a la verdadera felicidad en plenitud. Por ello es importante desarrollar virtudes tales como valentía, templanza, liberalidad, magnificencia, orgullo, buen humor, simpatía, veracidad y justicia.

Según las enseñanzas aristotélicas, todo en la naturaleza está dotado de un doble poder, es decir la posibilidad por igual de hacer bien y mal. La conciencia que está éticamente formada sabe elegir el bien, pues cuando se elige el mal se hace un mal uso de la libertad de elección.

Si el fin de los hechos es aquel que por sí mismo es deseado, y todas las demás cosas por razón de aquél, y si no todas las cosas por razón de otras se desean (porque de esta manera no tenía fin nuestro deseo, y así sería vano y miserable), cosa clara es que este fin será el mismo bien y lo más perfecto, cuyo conocimiento podrá ser que importe mucho para la vida, pues teniendo, a manera de ballesteros, puesto blanco, alcanzaremos mejor lo que conviene. (Ética a Nicómaco, versión on-line).

La ética Aristotélica enseña al individuo a usar su libre albedrío, eligiendo lo que sea bueno y conveniente, lo bello en la estética y lo bueno en la ética es lo que se acerca a la perfección. Se necesitan líderes y gerentes proactivos que sean formados para desarrollar su propia capacidad, para la toma de decisiones prudentes.

Don Bosco (1815- 1888), italiano, fundador de la orden salesiana, dedicado a la educación de los jóvenes en peligro de calle, patrón de la juventud.

Si se habla del ámbito gerencial, Don Bosco llegó a manejar gran cantidad de recursos y donaciones para construir talleres, oratorios, casas de formación y templos, empezando las obras sin tener los recursos y confiado en la Providencia y con excelente gestión lograba terminarlas. Destaca el sistema preventivo para educar, lo cual es menester sacarlo del campo educativo y llevarlo al plano gerencial en el trato y formación de los trabajadores, sería esto una gran innovación y aporte de la presente investigación. Novelo (2014) señala:

Una llamada a las fuerzas interiores: Razón, amabilidad y religión, que son por una parte, dinamismo interior para que el niño se oriente con responsabilidad en la elección de lo bueno y verdadero y, por otra, un criterio de acción educativa. La propuesta para un compromiso moral y religioso se hace con medios razonables y amables. La razón es sinónimo de sentido común, es educar con sencillez en el recto uso de la libertad, mediante motivaciones que iluminan las opciones. Pretende lograr que el educando desarrolle su capacidad de discernimiento y de crítica constructiva. Se apoya concretamente en la vivencia y evaluación de la experiencia diaria (artículo web).

Puede ser esta una manera de inculcar en el trabajador responsabilidad, amor al trabajo, sentido de pertenencia, ética laboral y evitar futuras sanciones; para ello el formador (gerente), debe ganarse un sitio de respeto y liderazgo con sus subordinados, ganar una confianza afectiva a la que sus seguidores no quieran decepcionar.

Respecto a Walt Disney (1901- 1966), productor y guionista estadounidense, figura capital del cine de animación, inmortalizó personajes como Mickey Mouse o el Pato Donald en parques temáticos de fama mundial con su firma comercial. Hablar de un sistema gerencial es referirse a la alta gerencia, un modelo donde se demuestra un alto rendimiento y cuyo norte es la complacencia del cliente. A este respecto es importante destacar el concepto de Disney en relación a la competencia: Arte Supremo, una filosofía de atención al cliente de (Jiménez, J.C., 2012).

En Disney están convencidos de que la competencia es cualquier persona con la que los clientes los compare. Cualquier persona que trabaje para obtener parte del dinero que las personas disponen en diversiones, debe ser considerada un competidor. Igualmente, las empresas que elevan las expectativas de los clientes son competencia. Si satisfacen a los clientes mejor que uno, sin importar el tipo de negocio en el que estén, establecen referencias comparativas de atención y servicio que los clientes utilizan para evaluar un trabajo (Jiménez, J.C., 2012).

La experiencia de Disney radica en asignar todos los recursos y esfuerzos a la satisfacción del cliente y cubrir sus necesidades a corto plazo, de este proceso depende el éxito. Lo más importante es atender a las personas, incluso por encima del puesto de trabajo, los planes no deben ir orientados a la sola ganancia sino a satisfacer al cliente y por tanto la ganancia viene como consecuencia. (Llano, P. 2013)

Fue el propio Walt Disney el que creó el modelo de calidad del servicio cuando imaginó por vez primera los parques temáticos hace más de medio siglo. Posteriormente en 1982, la reputación de la compañía dio un gran salto cuando Tom Peters la elogió en su exitosa obra *En Busca de la Excelencia* del mismo año. En el libro, Peters destacó los sistemas aplicados por Disney para el entrenamiento del personal, y los directivos y ejecutivos de otras compañías empezaron a preguntarse cómo podrían imitar aquellos métodos (Foro educativo web).

### Imagen 3 La fórmula del éxito de Disney

Liderazgo ----- Actor (empleado) ----- Excelencia ----- Invitado  
(cliente) ----- Satisfacción ----- Beneficios

Fuente: Llano, P. (2013)



El éxito de la Compañía Walt Disney se debe al estilo creativo e innovador donde el empleado es el actor de una gran ilusión escénica y el cliente es un invitado especial que debe irse lo más satisfecho posible. En este sistema el equipo de trabajo tiene participación en la toma de decisiones de la compañía escuchando sus opiniones, criterios y sugerencias de modo que puedan debatir sobre la decisión más acertada para alcanzar los objetivos de la organización, tales como mantener el entusiasmo y permanecer en la memoria de sus clientes para que estos vuelvan en lealtad al servicio.

Es hora de pasar al tercer lado del triángulo, considerado por el investigador como el punto donde convergen aspectos de los otros dos, es la analogía del verde figurando el triángulo griego, en este caso referido a San Juan Bosco, para efectos de la investigación llamado Don Bosco.

La propuesta de la presente investigación es triangular los tres modelos teóricos alrededor de la filosofía de dichos personajes para aplicarlo como modelo de gerencia empresarial global. El sentido de la investigación es el diagnóstico de la empresa en su realidad postmoderna en cuanto la permanencia de los trabajadores, ascensos, motivación al logro, problemas con los trabajadores, relaciones personales de los trabajadores, relaciones inter-institucionales, satisfacción de los clientes en cuanto su atención y necesidades fundamentales percibidas en forma especializada por informantes claves, representantes de la gerencia en distintas facetas de la misma como sería privada, pública, internacional y educativa. Una vez conocida esta situación se procede a matizar una propuesta gerencial dirigida a los trabajadores en general, desde la gerencia hasta el personal obrero, basado en el triángulo BODIARI ya referido en este planteamiento.

La pertinencia estriba en la búsqueda de un gerente y trabajador con sentido ético, liderazgo e idoneidad de conducta. Diseñar un modelo gerencial, basado en la ética y lógica de Aristóteles, el modelo empresarial de Disney y el sistema preventivo de Don Bosco, constituye un aporte teórico importante a la gerencia empresarial, toda vez que dicho modelo

implica un despliegue del talento humano, que forme al trabajador en ética y valores trascendentes, buscando la perfectibilidad humana, no solo basado en leyes, sino en una convicción del deber, no esperando el cambio de un sistema social, sino siendo capaces de cambiar y modificar el sistema. Baeck (2001) especifica:

El ideal no es lograr un nuevo ser humano a través del Estado, sino más bien que a través del nuevo ser humano se logre moldear una nueva sociedad... Más que la ley mediante la cual el Estado impone restricciones necesarias y establece reclamos necesarios... (p. p. 209)

## ¿Cómo construir el triángulo?

“El ignorante afirma, el sabio duda y reflexiona”.

ARISTÓTELES.

Como ya se ha dicho, el presente trabajo es el diseño de un modelo triangular tomando como base y referencia fundamental, el *triángulo griego* el cual se ha llamado “**TRIÁNGULO BODIARI**” por estar fundamentado en los principales postulados de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles, surgiendo este nombre de las tres siglas subrayadas. Para el logro de este fin, a continuación se presenta este acápite estructurado en cinco (5) Bloques Teóricos, a saber:

1. Fundamentación filosófica del *triángulo griego*.
2. Postulados éticos de Aristóteles.
3. Sistema preventivo de Don Bosco para la formación de los trabajadores.
4. Modelo Gerencial de Walt Disney
5. Síntesis Teórica para el diseño del triángulo BODIARI

### **Bloque 1: Fundamentación filosófica del triángulo griego**

Al hablar del mundo de los negocios el término *prospectiva* se hace necesario para el éxito a largo plazo; el concepto de la prospectiva (mirar a lo lejos), fue rescatado del latín por el francés Gastón Berger en 1857, para desestimar los estudios sobre el futuro que estaban basados en

previsión y en su defecto ahora están cargados de anticipación y predicción y justamente esto nos conecta con el triángulo griego. Martínez (2010) comenta:

La prospectiva está basada en el triángulo Griego. Nos encontramos con los tres componentes del triángulo griego: “Logos” (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), “Epithumia” (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), “Erga” (las acciones, las realizaciones). El matrimonio entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo). Utilizando los colores se podría dar el mismo mensaje: el azul de la razón fría asociado al amarillo de las sensaciones calientes produce el verde de la acción brillante (artículo en la web).

Así se comprende el debate aparente entre intuición y razón. Cuando existe acción, es demasiado tarde para reflexionar y casi siempre apremia la urgencia. La acción está dirigida por un acto reflejo donde la intuición domina la razón, pero esto sería más rápido si el cerebro ha sido entrenado para eso. En consecuencia, entre intuición y razón no existe oposición sino complementariedad.

Para que la empresa sea más competitiva debe hacer del futuro un factor de competitividad. Si la empresa vive solamente el día a día, pasará su tiempo solucionando los problemas inmediatos y, en cualquier momento, puede ser sorprendida por el futuro.

La prospectiva tiene como base filosófica el triángulo griego, defendido por la Escuela Francesa y cuyos mejores exponentes son Bernard y Hugues de Jouvenel y Michel Godet, (citado por Amaya, 2005); estructurándose en tres momentos que denominan *anticipación*, *apropiación* y *acción*, llegando a este punto a través de un juego de traducción de los términos originales hasta el uso que realiza la Escuela Francesa (1993), el cual se gráfica a continuación:

### Cuadro N° 1 Sinopsis prospectiva

Término original	Traducción literal	Traducción para la escuela francesa
Logos	Razón	Apropiación
Epithumia	Deseo	Anticipación
Erga	Acción	Acción

Fuente: Martínez (2010)

Donde cada uno de los términos tiene la siguiente connotación:

- **Anticipación:** Pensamiento prospectivo.
- **Apropiación:** Movilización colectiva.
- **Acción:** Deseo estratégico.

Remontando esto a la iconografía presentada por el autor en el planteamiento del problema quedaría enlazado cada concepto con su correspondiente color y autor representativo. Labrador y Ponce (2008)

Dicha escuela reformo los términos griegos hasta manejar los conceptos de anticipación, apropiación y acción sobre los cuales desarrollo una teoría para la sustentación posterior del método y las técnicas representativas de ella, donde cada uno de los términos tiene la siguiente connotación: Anticipación: Pensamiento prospectivo, Apropiación: Movilización colectiva y Acción: Deseo estratégico (p. p. 270).

Por la rapidez de los cambios sociales y efectos de la globalización, es difícil anticipar el camino de las fuerzas que mueven el engranaje social. Esta debe ser una razón por la cual un concepto renovado de prospectiva debe hacer énfasis en construir futuro y no en anticipar cambios en forma adivinatoria. Esta prospectiva se da desde una visión holística de los teóricos que desarrollan este proceso. Sintetizando los postulados de Godet y demás teóricos, si el futuro no es producido por los propios actores sociales, sencillamente no ocurrirá. Destaca Labrador y Ponce (2008)

El principio del triángulo griego guarda relación con el equilibrio de la actividad de los seres humanos. Michel Godet toma estos principios y con ellos teje la teoría del triángulo griego recurriendo a tres esferas estrechamente interrelacionadas. La primera se denomina la Anticipación corresponde al análisis del futuro, es decir a la teoría, la cual se simboliza con el color azul. La siguiente se llama la Acción, corresponde a la práctica, está indicada por el color verde. La tercera es de color amarillo y recibe el nombre de Apropiación (artículo web).

Aplicando la metáfora de los colores, la física newtoniana señala que para obtener el color azul a partir del verde es necesario pasar por el amarillo, así para construir el futuro (anticipación) se requiere la acción (voluntad estratégica), pero esta situación no se perfecciona sino por medio de la apropiación que es la intervención de los Actores Sociales (color amarillo).

Es importante profundizar en los 3 términos griegos que identifican cada color del triángulo. Para ello se tomara como base el Diccionario de Palabras griegas del Nuevo Testamento de William Barclay (2002):

**Epithumia:** Definida por Aristóteles como “lanzarse con empeño en pos del placer”, y según los estoicos “más allá de la razón.” Por su parte Clemente de Alejandría dice que es el espíritu que se afana por conseguir todo aquello que lo gratifique (p. p. 94).

**Erga:** Tiene que ver con trabajo, tarea, ocupación, empresa. De hecho se usa en las traducciones griegas cuando se habla de las obras maravillosas realizadas por Cristo, entre otros ejemplos. Se relaciona con la acción en pro a una labor.

**Logos:** El término logos es uno de las más importantes en la actitud racional ante el mundo. Puede traducirse como pensamiento, razón, habla, discurso, concepto, palabra, conocimiento; pero el término castellano más fiel es tal vez el término *razón*. Así la biología es el explicar o dar razón de los seres vivos, la teología el explicar o dar razón de Dios, la antropología el explicar o dar razón del hombre.

Retomando la idea central de la presente investigación; los 3 modelos filosóficos que pretende triangularse se encuadran en forma simbólica en el triángulo griego que viene explicándose en este punto: Aristóteles (representa el *logos*, la reflexión prospectiva que proyecta a futuro en forma anticipada desde un pensamiento ético y lógico que nace en la razón empírica, demostrado en el alcance de su pensamiento a través de los siglos); Walt Disney (es el *erga*, la apropiación del deber y de lo ideado como si ya estuviera aquí, se mueve por motivación intrínseca y logra ser líder para otros a los que mueve en forma estratégica y colectiva comprometidos con su proyecto) y Don Bosco (es el *epithumia*, se mueve a la acción por el deseo, con voluntad estratégica pese a las dificultades, siempre activo aportando soluciones y formando a su alrededor sobre la marcha a aquellos que serian sus aliados y continuadores de su legado). Es el momento de desglosar los postulados de los 3 personajes cuyo pensamiento son los postulados fundamentales de la investigación hacia una gerencia prospectiva y avanzada.

## Bloque 2: La ética aristotélica hacia una gerencia de la trascendencia y el bien común

En cada bloque se comenzará con la biografía de cada personaje y su contexto histórico para enmarcar el origen de sus postulados y acciones.

### Antecedentes históricos

La ética al principio no se desgajó del cuerpo unitario de la filosofía, como ciencia separada y suficiente, sino subordinada a la “*política*”. El griego de la época clásica sentía la *polis* como inmediatamente incardinada en la “*physis*”. Buscan un ajustamiento (“*dikê*”) de lo ético-cósmico y también de lo ético-jurídico, dando a cada uno su parte (*justicia*). El “*nómos*”, por valer para la “*physis*” entera, vale para la “*polis*”. La ley no se toma como limitación de la libertad, sino, antes al contrario, es su supuesto y promoción, es la que hace posible incluso su ejercicio.

Platón dice que ha habido un individualismo reprobable, el de los sofistas, y un individualismo bienintencionado, el de Sócrates. Platón rechaza ambos individualismos. Su ética es ética política. Es la “*polis*”, no el individuo, el sujeto de la moral.

**Aristóteles** afirma que la ética forma parte de la política, porque la vida individual sólo puede cumplirse dentro de la polis y ser determinada por ella. El bien político es el más alto de los bienes humanos. Parece ser que Aristóteles, al subordinar la ética a la política, intenta sustentar el bien particular en el bien común. Intenta salvar la armonía del bien privado y el bien público. En la doctrina aristotélica el fin de la ética y de la política es el mismo: la felicidad. No olvidemos que para el estagirita la sociabilidad es un hábito esencial humano.

Los *epicúreos* afirmaban que la sociedad había sido creada por convención. Los *estoicos* decían que es una comunidad natural, pero no única:



el hombre es miembro del universo. El “*cosmos*” forma una gran unidad, regido por el principio de simpatía universal. Dentro de esta unidad, se da una comunidad racional y jurídica de todos los seres racionales, dioses y hombres.

Hacia el año 530 a. C. Tales de Mileto escribía máximas donde afirmaba que era más importante ser bello en obras que de rostro y la importancia de saber gobernarse a sí mismo. Heráclito afirmaba que todo está regido por la razón y leyes internas. Empezaba con estos autores la gran filosofía occidental, aquella madre de todas las ciencias que Pitágoras llamó “Amor a la Sabiduría”, Aristóteles la definió como la *ciencia de los principios*, siendo ramificada en varias sub especialidades como son, a saber: *Teórica* que habla del ser (metafísica, ontología y teología), *gnoseología* que habla del conocimiento (lógica, psicología, epistemología, historia y estética) y la *ciencia práctica* que encuadra la moral (ética), *derecho* y *política*.

Definir el BIEN es preocupación de varias corrientes filosóficas como los estoicos que definen como bien *el aguante y la templanza*; los epicúreos ponen el bien en *el placer*, el *cinismo* en la *ironía* y el *desdén* hacia los demás, por mencionar algunos. Son los sofistas los primeros en tratar el tema de la *virtud* y la *moral* de forma muy particular. Dice Bello (2000) lo siguiente:

Se denomina sofistas a un grupo de pensadores que se distinguió por su relativismo moral y escepticismo sobre la verdad. Al principio se designaba con ese nombre a todo aquel que dominaba determinada ciencia, técnica o arte. Posteriormente se identificó con el término filósofo, hasta convertirse en un término peyorativo, gracias a las críticas de Platón y Aristóteles. El primero los llamó comerciantes de enseñanza y magos del lenguaje y Aristóteles dijo que eran poseedores de una filosofía aparente. (p. p. 33).

Los sofistas se consideran los primeros masificadores de la educación, ya que enseñaban públicamente y no un conocimiento encerrado entre iniciados, eran mal vistos por cobrar y propagaban el subjetivismo moral

y de la verdad, argumentando que no había normas de comportamiento únicas, sino que cada quien tenía su verdad, por lo que enseñaban *tesis* y *antítesis* de un mismo tema, incluso entre ellos mismos había distintas posturas y no propagaron ninguna doctrina ética específica.

Será a partir de Sócrates quien comienza a propagar un comportamiento moral y considera prioridad *enseñar la virtud en los jóvenes*, de hecho su ética viene de Dios, a quien considera un ser trascendente y supremo; confiesa no conocer pero lo siente muy por encima de los nada virtuosos dioses greco- latinos. Estas enseñanzas le valen ser condenado a morir envenenado, siendo sus últimas palabras según Platón, (reedición 2004): “*Ustedes de aquí salen a vivir y yo salgo a morir, solo Dios sabe que es peor*” (p. p. 244).

Platón enseña en su *Academia* que la felicidad y virtud son inseparables, siendo la última semejante a Dios y deber del Estado hacer que ésta reine en todas sus instancias, cosa que afirma explícitamente en *La República*. Definió también las cuatro principales virtudes cardinales: Prudencia, justicia, fortaleza y templanza, así como el catalogar los hechos por la intención. Afirma que el alma es capaz de sentimientos nobles y perversos por igual, siendo la razón quien marca la pauta de comportamiento, que ilustra en un mito donde el alma es un carro volador que aterriza en la tierra sobre un cuerpo y viene conducido por un caballo negro (el mal) y uno blanco (el bien) y ambos son manejados por un ser celeste que representa la razón.

Es finalmente Aristóteles el filósofo griego considerado el padre de la ética como la ciencia práctica que estudia la moral, siendo también el padre de la estética y la lógica, refleja lo que considera el deber ser o sumo bien en documentos como *Ética a Nicómaco* donde adoctrina a su hijo en el deber ser moral y la *Constitución de Atenas* donde plasma la constitución ética ideal para el Estado. Define como acto bueno el que busca la perfección, la virtud como estado intermedio entre excesos y deficiencias, la ética como la doctrina moral del hombre como ser social

y la educación sería el canal para alcanzar la virtud, ya que afirma que “la ignorancia es la madre de todos los vicios” (Ética para Nicómaco). La libertad del hombre será bien usada si lo lleva a escoger bien, pudiendo decir así que su comportamiento es ético o no, que se juzga por las consecuencias de sus actos, decía el gran maestro “tanto la virtud como el vicio está en nuestro poder, en efecto ya que está en nuestras manos el hacer y el no hacer” (Ética para Nicómaco).

### **Biografía de Aristóteles (Estagira, 384 a. C.-Calcis, 322 a. C.)**

Filósofo griego, el de mayor importancia junto con Platón, en toda la historia de la filosofía; nacido en la ciudad jonia de Estagira (la actual Stavro), en la península Calcídica, de donde le viene el apelativo de «Estagiritita», fue hijo de Nicómaco, médico de Amintas, rey de Macedonia. El hecho de ser macedonio y pertenecer a una familia vinculada a la casa real, explica que fuera nombrado por Filipo II preceptor de Alejandro Magno y que, con ocasión de los movimientos secesionistas de Atenas, tuviera que huir por dos veces de esta ciudad. Vivió su infancia en Pela y, muertos sus padres, pasó a Atarneo, con su tutor, Próxeno, quien le envió a Atenas para que completara allí su educación. En el año 367/366 a. C. ingresa Aristóteles, a los 17 años, en la Academia de Platón, desechando la escuela del sofista Isócrates. El ingreso de Aristóteles en la Academia platónica, provisionalmente presidida por el matemático Eudoxo de Cnido, creador del modelo astronómico de las esferas concéntricas, coincide con la época -y este hecho debe considerarse totalmente trascendental para su filosofía- en que Platón, que tenía ya entonces 60 años, se hallaba en Sicilia, en su segundo y de nuevo desafortunado viaje a Siracusa, del que no regresa hasta el 364 a. C.; es, pues, el momento en que en el pensamiento platónico comienza el período —«abstracto y metodológico», según Jaeger—, de crítica a la teoría de las ideas (representado, sobre todo, por los diálogos Teeteto, Sofista, Político, Parménides y Filebo). Aristóteles permanece en la Academia 20 años, hasta la muerte de Platón.

Las obras que se conocen de Aristóteles pertenecientes a estos años hacen suponer un período de fidelidad inicial a las ideas platónicas con cierta actitud de revisión de la teoría de las ideas, que debía ser la de la Academia: Grilo, Eudemo, Protréptico, *Sobre las ideas* y *Sobre el bien* son obras de juventud, al estilo de los diálogos platónicos, y pueden llamarse obras esotéricas, o de divulgación, a diferencia de las esotéricas, que configuran el cuerpo de obras aristotélicas posteriores.

Conocido como «la mente», por su capacidad, y también como «el lector» por su afición a la lectura, que practicaba directamente sin la ayuda del esclavo lector como era costumbre, y muy posiblemente el miembro más destacado de la Academia, no pasa a dirigirla a la muerte de Platón, y se nombra en su lugar a Espeusipo. Debido a la frustración por este nombramiento, para huir del peligro -Filipo de Macedonia había iniciado ya la conquista de Grecia y todo macedonio era mal visto en Atenas-, o convencido Aristóteles de que la nueva dirección no iba a mantener el espíritu platónico, acompañado de Jenócrates, uno de los componentes con mayor fama de la Academia, deja Atenas y la Academia, y se dirige, destruida ya Estagira por el rey macedonio, a Atarneo, en Asia Menor, donde le acoge Hermias, señor de aquella ciudad y amigo de su familia. Junto con Erasto y Corisco, ambos de Escepsis, citados por Platón en su carta sexta como antiguos alumnos de la Academia, y posteriormente Teofrasto de Ereso, funda en Asos una escuela semejante a la de Atenas, y permanece en aquella región del 347 a. C. al 345 a. C. Pasa luego a Mitilene, en la isla de Lesbos, donde funda otra escuela similar, y allí se dedica a estudios y observaciones de ciencias naturales hasta el 342 a. C., fecha en que Filipo de Macedonia le nombra tutor de su hijo Alejandro, de 13 años de edad. Posiblemente por esta época escribe o comienza la redacción de algunas de sus obras sobre la naturaleza, como por ejemplo *Sobre las partes de los animales*, y muy posiblemente también data de esta época *De la filosofía*, obra muy conocida entre los antiguos, y que Jaeger denomina «manifiesto» sobre la filosofía y crítica a la teoría de las ideas de Platón.

En el 342 a. C. Aristóteles marcha a Pela, con Pitias, hermana o sobrina de Hermias, con quien había contraído matrimonio en Atarneo, y pronto tiene conocimiento de la muerte de su amigo Hermias, aliado de Filipo y apresado a traición por los persas; a él dedica un epigrama escrito sobre su cenotafio, que más tarde será utilizado en su contra. En el 340 a. C., nombrado Alejandro regente a los 16 años de edad, por la ausencia de Filipo dedicado a la campaña emprendida contra Bizancio, Aristóteles deja su labor como preceptor, pero obtiene de Alejandro la reconstrucción de Estagira, su ciudad natal, donde se instala hasta el 335 a. C. En el 336 a. C., apuñalado el rey Filipo por uno de sus mismos guardaespaldas el día de la boda de su hija y la vigilia del comienzo de la gran campaña contra Persia, le sucede Alejandro (336-323 a. C.) quien, tras marchar sobre toda Grecia y dominarla, la une a su ataque contra Persia. Aristóteles le dedica su tratado *Sobre la monarquía*.

Aristóteles regresa a Atenas el 335 a. C., a los 50 años de edad y a los 13 de haber salido de ella, e inicia la tercera fase de su vida fundando su propia escuela, el *Liceo*, que no destinará, como la Academia, a la investigación de la matemática y la dialéctica, sino a unas investigaciones de carácter más amplio relacionadas con la ciencia de la naturaleza. Como meteco que es, no puede adquirir terrenos y se instala en un pórtico largo de un gimnasio público, fuera de las murallas, junto a un santuario dedicado a Apolo Licio (Apóllon Lýkeion). El nombre en griego de pórtico, perípatos, por un lado, y el del héroe del santuario, por otro, ha dado origen a las dos denominaciones con que históricamente se conoce a la escuela de Aristóteles: el Liceo y el Perípato. Permaneció al frente de su Escuela hasta la muerte de Alejandro Magno, ocurrida a sus 32 años, mientras esperaba conquistar Arabia.

Tras la muerte del rey macedón, se desató en Atenas una auténtica persecución contra todo sospechoso de haber pertenecido al bando de los que querían una Grecia unida y dominada por Macedonia. Aristóteles, tradicional amigo de la corte macedónica, fue visto por los partidarios de Demóstenes como uno de ellos; acusado de impiedad (asébeia) por el

himno funerario compuesto en honor de Hermias y privado de la protección del regente Antípatros, que había acudido a reunirse con Alejandro, se ve obligado a marchar de Atenas. Se refugia en Calcis, en las posesiones heredadas de su madre, y muere al cabo de unos meses, en plena madurez de sus 62 años, de una enfermedad del estómago. Para efectos de la presente tesis solo se tomara lo referente a la ética aristotélica.

### **Síntesis de la ética aristotélica**

En la cultura cristiana occidental, de que formamos parte, la filosofía de Aristóteles (considerado el padre de la ética, estética y lógica), ha influido en los modelos imperantes de pensamiento principalmente en la forma de abordar el conocimiento filosófico y de entender la moral, principalmente por el uso teórico que de él se hace en la edad media la escuela escolástica, dándole base filosófica al dogma cristiano y desde ahí en los ambientes académicos posteriores su pensamiento ha servido de base teórica en educación, economía, derecho, sociología, politología, entre otras.

Sócrates saldría a la luz como el hito que da origen a la filosofía como la conocemos después de los sofistas, siendo en él prioridad la búsqueda del autoconocimiento y la virtud, Platón que sigue al primero da una explicación bastante acertada del mundo de las ideas y el mundo material como objeto de estudio, pero Aristóteles va más allá en consistencia teórica, con su visión geocéntrica del mundo, regido por un primer motor (Dios) y que se convierte de hecho en el primer paradigma epistemológico de la ciencia (seguido por el mecanicista y el relativista cuántico).

Para Aristóteles todo tiene una sustancia que es la esencia de la existencia por sí misma, así como todo lo que existe es el producto de materia, forma, causa eficiente y finalidad, pero abordando lo que concierne al tema de la ética, la misma es para el filósofo griego el deber ser, lo recto de la conducta, la máxima universal de bien y felicidad que no admite

puntos intermedios solo puede ser bueno o malo. Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* afirma: “El bien es ciertamente deseable cuando interesa a un solo individuo; pero se reviste de un carácter más bello y más divino cuando interesa a un pueblo y a un estado entero.” (versión web).

La satisfacción humana se basa en cuatro bases o dimensiones que le sirven de pilar: La intelectual que aspira a la verdad, la estética que aspira a la belleza, la moral que aspira a la bondad y la espiritual que aspira a la unidad. ¿Podrá aplicarse estos conceptos? Tom Morris (1998) en su libro *Si Aristóteles dirigiera la General Motors*, dice lo siguiente:

La imagen general de la ética actual es complicada. Es más que preocupante, pero no debemos verlo de forma pesimista. Lo que necesitamos es encontrar el rumbo y pararnos a pensar. A nuestro alrededor se ejercen muchas presiones, que nos dificultan vivir de una manera ética tanto en nuestras tareas corporativas como en nuestra propia vida privada. En mi opinión estas fuerzas son en gran parte responsables de la crisis ética actual. (p. p. 160).

La virtud aristotélica abarca todas las áreas de acción en sus dos formas: Virtudes éticas (valentía, templanza, mansedumbre, liberalidad, magnificencia, veracidad y vergüenza) y las virtudes intelectuales (sabiduría, prudencia y conciencia). Son estos valores que pueden ir al campo educativo, corporativo, familiar, social, en pro a un desenvolvimiento deseable de las relaciones humanas.

El análisis teórico realizado intenta dar cuenta de un pensamiento que revela algo más que los conceptos necesarios para enfrentar de manera adecuada el desafío del espíritu corporativo. Se trata de un enfoque ético para mantener el nivel de excelencia individual y empresarial, en un contexto donde la empresa se concibe como un espacio para la vida o ser asumida tal como se ha expresado en la cátedra ética empresarial “Comunidad de personas fundamentadas en valores compartidos con fines específicos y con responsabilidad social”.

Esta publicación se centra en las dimensiones antes señaladas que aspiran: verdad, belleza, bondad y unidad para lograr la excelencia humana sustentable y poder reinventar el espíritu cooperativo. En este marco se centra la realidad de las cosas dando un especial tratamiento a los valores. Se manifiesta la verdad en una relación donde prevalece el respeto y la dignidad como valor intrínseco hacia otros y hacia sí mismo.

La verdad se constituye, de esta manera, en la base fundamental de las empresas que emergen basadas en la confianza. Esto hace que las actividades interpersonales sean realmente efectivas, en una dinámica competitiva, de crecimiento compartido y cooperativo. Cabe destacar que esto sólo es posible si prevalece la verdad, la sinceridad, dejando a un lado el egoísmo y dando paso a la interacción sinérgica.

Tom Morris conjuga la verdad, belleza, bondad con otro elemento denominado unidad destacando que los mismos constituyen el soporte para lograr la libertad individual; independiente de las circunstancias concretas para ello se profundiza en torno a una situación específica, inmediata y el conjunto general de relaciones que la sostienen, para si establecer las conexiones y llegar a la integración a los pensamiento y las acciones de manera coherente, con algún tipo de comprensión o aún, de acercamiento o identificación espiritual.

En síntesis: se proponen bases éticas para reinventar el espíritu corporativo contemporáneo en las empresas comerciales y lograr satisfacción y felicidad personal.

Aristóteles siguiendo a Platón, establece que la finalidad del gobierno de los hombres es hacerlos virtuosos; sin lugar a dudas, la ética constituyó parte importante dentro de las concepciones políticas de su época. La política es englobada por la moral (según él) y el principio de la misma es que el hombre está hecho para la felicidad y la alcanza si se dedica libremente a los placeres espirituales.



Para Aristóteles la familia representa el origen de las ciudades y la primera forma de gobierno como antecedente al poder real. El principio fundamental de su concepción política es que el hombre es por naturaleza un animal social, que debe vivir en sociedad. Aristóteles (reedición 2001) afirma: “*el que no puede vivir en sociedad o no necesita nada por su propia suficiencia, no es miembro de la sociedad sino una bestia o un dios*” (p. p. 187).

Por esta circunstancia el español Fernando Savater (1997) siguiendo al magíster griego dice que *la ética busca el bien común e individual, la felicidad y que surge del respeto y la aceptación entre iguales y no entre idénticos*, esto es algo que interesa a todos independiente del credo o cultura:

La ética se distingue de la religión en su objetivo, la primera busca un mundo mejor, la segunda algo mejor que la vida, y en su método la primera se basa en la razón y la segunda en la revelación. Pero es que además la ética es cosa de todos, mientras que la religión es cosa de unos cuantos (p. p. 77).

Para Aristóteles la virtud es algo del corazón que aspira el sumo bien de forma equilibrante, de ahí brota la justicia social, legal, equitativa, conmutativa, rectificadora y por supuesto la ética. En palabras de Aristóteles (reedición 2001): “*La virtud que tiene estas cosas como campo o materia propia, será una disposición del alma, que produce un impulso deliberado o intencionado de estas cosas o de sus límites*” (p. p. 359). En consecuencia quien desconoce las desventajas de la vida cívica y no acepta sus reglas es el peor de los animales en la visión aristotélica; la vida política guarda relación con perfección de la vida, porque el Estado (que es para él algo natural y no producto de un pacto), debe educar para la virtud, para que se encaminen firmemente hacia un fin noble en sus vidas. Por tanto los cargos son para las personas idóneas en capacidad y moral, la política es inseparable de la moral, pues su fin último es la felicidad, por algo Platón proponía un gobierno de notables y temía a la democracia para que no cayera el poder en manos de incapaces.

Santo Tomás de Aquino, siguiendo a Aristóteles, ofrece una perfecta descripción de los movimientos de la mente y el corazón del hombre. Considera las virtudes y los vicios, distinguiendo aquellos actos que afectan a todos los hombres y lo que afecta a algunos. Aquello que es para todos son las virtudes teologales (fe, esperanza y caridad) y las cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza). El *Doctor Angélico*, el gran interpretador cristiano aristotélico, contrapone virtudes y vicios.

Por su parte para Averroes, el interpretador en el islam de Aristóteles, conocido como *El Comentador*, encontramos en él una defensa de la superioridad de la vida contemplativa-teórica frente a la vida práctica (en línea con lo defendido por Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, donde se manifiesta que la felicidad viene de la sabiduría y la contemplación) reivindica el carácter instrumental-político de la religión como una doctrina destinada al gobierno de las masas incapaces de darse una ley a sí mismas por medio de la razón. La ley religiosa, había dicho Averroes en su *Tahafut al-tahafut (La Destrucción de la Destrucción; La refutación de la refutación o La incoherencia de la incoherencia)*, obra en la que relaciona Filosofía y Fe, proporciona la misma verdad que el filósofo alcanza indagando en la causa y la naturaleza de las cosas; sin embargo, ello no implica que la filosofía actúe en modo alguno en los hombres cultos como sustituto de la religión, pues según sus postulados, los filósofos creen que las religiones son construcciones necesarias para la civilización y la existencia de la religión es también necesaria para la integración del filósofo en la sociedad civil.

Pese a éste llamado aristotélico a la contemplación como ideal de vida en la búsqueda admirada del conocimiento, ya que define la filosofía como *ciencia de las causas que nace por la admiración*, llama a los ciudadanos a distinguirse de meros habitantes, tomando parte activa en los cambios y sucesos de la “*polis*” (ciudad) en busca de la felicidad y bien social, siendo un “*idiota*” (excluido), el que pretenda aislarse y no participar en las decisiones sociales. Océano (2000) lo define:

El bien del individuo y del Estado son inseparables. La perfecta felicidad consiste en satisfacer la tendencia natural de todo ser vivo y la actividad más propia del hombre es la intelectual... Aristóteles clasificó las constituciones en correctas y desviadas. Las primeras son la monarquía, aristocracia y la timocracia, mientras que las desviadas son la tiranía, la oligarquía y la democracia (p. p. 328).

El contenido de la ética de Aristóteles es lo que se ha denominado una caracterología, o sea una exposición y valoración de los modos de ser del hombre, de las almas, de las virtudes y vicios que posee. La teoría del término medio (entre deficiencias y excesos, cobardía y temeridad, avaricia y prodigalidad), está en estricta relación con la idea de medida y ésta con el uno, que se refiere al ente y lo acompañan como elemento trascendente y a la iluminación de la verdad suprema. Además la búsqueda de la verdad se da por la duda. Aristóteles, citado por Ganuza (1995), comenta: *“La duda del espíritu, conduce a la manifestación de la verdad. Ni el escepticismo ni la credibilidad a ultranza”* (p. p. 44).

La moral aristotélica consiste en investigar el bien y el mal en la conducta humana. El acto bueno es el que lleva consigo un impulso hacia la perfección y es perfecto cuando existencializa la esencia, es decir actualiza la potencia (realización de una posibilidad). Comer es bueno porque actualiza la potencia, en cambio matar, actualiza la potencia que lleva en sí, pero destruye en la víctima las potencias y esencias que hubieran podido ser existencializadas. El acto bueno debe permitir crear mayor número de esencias (lo que es por sí mismo). En su *Ética a Nicómaco* Aristóteles expresa: *“La felicidad es la plenitud de la realización activa del hombre en lo que tiene de humano”* (versión web). En este caso Frost (1962) argumenta la esencia del pensamiento aristotélico:

Aristóteles explicaba que todo acto humano apunta a un fin y que estos fines parecen ser una cadena interminable. Alguien actúa para obtener algo, pero este algo se obtiene para lograr otra cosa y así sucesivamente...Aristóteles preguntaba: ¿Cuál es el bien supremo, el bien por el que se hace todo lo

demás? La respuesta a esta pregunta fue señalar que la meta de todas las cosas en el universo es la realización de sí mismas en toda su plenitud... El bien supremo es la realización de sí mismos, la realización plena de su razón. (p. p. 88).

Puede concluirse que para Aristóteles la vida buena es aquella en la que el hombre realiza la razón en toda su plenitud. Dicho individuo será noble, justo, honrado, considerado y dará pruebas de todas las demás virtudes de la vida. Sentirá el impulso del bien por su propia naturaleza desde adentro y no coaccionado por leyes externas. En palabras de Aristóteles (reedición 2001):

La virtud es una disposición o hábito que incluye un propósito deliberado o una elección, que consiste en un término medio que es relativo a nosotros mismos; el término medio lo determina la razón o es lo que determinaría un hombre prudente (p. p. 350).

### **¿Y si Aristóteles fuera gerente en el siglo XXI?**

Anteriormente se han citado los títulos de Tom Morris, filósofo empresarial donde se pregunta *“Si Aristóteles dirigiera General Motors”* y en un segundo texto se pregunta: *“Si Harry Potter dirigiera General Electric”*, la explicación es dada por el propio autor en su primer libro (1998). *“Su nombre (Aristóteles) es, hasta cierto punto, simbólico, y representativo de todos los grandes pensadores cuyas reflexiones pueden arrojar luz en los problemas que afrontamos en los negocios y en la vida”* (p. p. 8)

Afirma Aristóteles (Citado por ESPAC 2005): *“Un error pequeño en el comienzo conduce a errores inconmensurables”* (p. p. 30). Si bien es cierto que la dimensión intelectual en filosofía conduce a la verdad, donde la mentira es algo instituido, donde lo importante es saberlo hacer y distraer al público, descrito por Morris (1998): *“Como Aristóteles vio, la acción engendra costumbre, y la costumbre puede resultar muy dura de con-*

*trolar o vencer”* (p. p. 64). Tanto el vicio como la virtud se aprende con la enseñanza, hasta que la convicción lo hace espontáneo en la costumbre y acciones cotidianas, dando por resultado un comportamiento ético o anti ético, dejando hablar a Aristóteles en *Ética a Nicómaco*: *“Las virtudes no nacen en nosotros ni por naturaleza ni contrariamente a la naturaleza, sino que, siendo nosotros naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos en nosotros por la costumbre”* (versión On-line).

Siendo un círculo de engaño que se va creando en la sociedad, puesto que si los de arriba aplican la trampa en grandes cosas, los de abajo se sentirán con derecho a aplicarla en pequeñas cosas. Aristóteles (re-edición 2001), lo dice claramente: *“Aquellos que han sido engañados o creen haberlo sido son terribles, ya que siempre estarán a la espera de su oportunidad”* (p. p. 98).

Es peligroso cuando una sociedad se acostumbra a mentir desde su base y cuando lo anti ético se vuelve normal. En la ética aristotélica no se admiten medias tintas, ni opiniones, lo bueno es bueno y lo malo es malo sin objeciones. Se desvirtúa el concepto de moral y ética cuando se disfraza lo incorrecto de correcto, cuando la acción en lugar de corregirse se le cambia el término o se justifica, así la corrupción pasa a llamarse comisión, el clientelismo se denomina referencia personal, la exclusión partidista se justifica por la construcción de un modelo ideal, en palabras de Séneca (Citado por Frost 1962): *“Cuando el mal se justifica con explicaciones que aparenten el bien, esta es la pleitesía que el mal le rinde a la virtud”* (p. p. 88). En este caso el devenir filosófico va ampliando el pensamiento aristotélico en cuanto a la ética. Escobar (2003) lo define así:

Aristóteles plantea el problema del bien supremo, él entiende por bien supremo un bien que es el fin último, un fin en sí mismo, un bien que ya no es medio para la realización de ningún otro fin posterior. Este fin último es definitivo y mucho más perfecto. En una palabra afirma Aristóteles en su *Ética Nicómaca* que lo perfecto, lo definitivo, lo completo es lo que, siendo

eternamente digno de ser buscado por sí mismo, no es buscado en relación con otro objeto que él mismo (p. p. 208).

Ese bien supremo sería la felicidad que siguiendo a Aristóteles y Sócrates proviene del auto conocimiento y la sabiduría, que siguiendo a otros filósofos como Spinoza y Kant, se consigue con una ética de convicción personal desde luego que viene de un orden interno y tiene mayor poder regulador que la ley externa (derecho). La virtud sería la palabra clave, la conducta media entre dos extremos, la objetividad de justicia, la excelencia de la conducta, el bastón de mando junto a la prudencia que debe tener todo aquel que ejerza un puesto de mando, siendo su obligación moral (que viene según Santo Tomás de Aquino de la ley eterna), el recto juicio y dirección de lo que le han encomendado hacia el sumo bien.

La ética en el tiempo presente se hace una necesidad imperiosa desde un punto de vista práctico ante una crisis de valores y del sistema imperante de conveniencias y ajustes de doctrina. Se necesitan pautas de conducta universal que estén por encima de cualquier doctrina de tipo política, religiosa o institucional. La virtud aristotélica abarca todas las áreas de acción en sus dos formas: Virtudes éticas (valentía, templanza, mansedumbre, liberalidad, magnificencia, veracidad y vergüenza) y las virtudes intelectuales (sabiduría, prudencia y conciencia). Son estos valores que pueden ir al campo educativo, corporativo, familiar, social, en pro a un desenvolvimiento deseable de las relaciones humanas. Camacho (2006) aclara:

El enfoque humanista, básicamente, considera al ser humano como persona buena que ansía libertad y un entorno no solo economicista, sino también socialmente positivo. Los psicólogos humanistas insisten en que cada persona es única e inclasificable; rechazan que puedan generalizarse experimentos de estímulo- respuesta como se hace con los animales, pues cada persona es el resultado de un gran número de pensamientos, deseos y de sentimientos que le hacen irreplicable (p. p. 53).

Llevando este consejo corporativo a la gerencia, no basta con un cumplimiento simple de tareas asignadas o con una relación laboral que garantice una entrada monetaria, sino una condición de eficacia y perfecto cumplimiento del deber, en este caso uno de los más delicados que es enseñar, donde más debe aplicarse la máxima tomista (citada por Frost 1962) que dice: *“Antes que hacer, hay que ser.”* (p. p. 75).

Precisamente en la esencia todo hombre es igual a otro, pero en su accidente está la diferencia, incluso dentro de un mismo ramo cada uno tiene su especialidad y si se desea gerencia de calidad hay que cuidar de forma extrema la calidad del personal seleccionado en su moral y conocimientos. Aristóteles (reedición 2001) es enfático en decir lo siguiente:

Existe una identidad esencial que se aplica a la unidad en sí, mientras la identidad accidental que no existe por sí mismo sino como atributo de un ser particular. No es cierto que todo hombre sea la misma cosa, decir por ejemplo el hombre músico, sería músico accidente de hombre, no encierra carácter universal sino descriptivo (p. p. 116).

La ética de Aristóteles se centra primero en un empirismo utilitario, pero para resolver el deber ser, siendo el bien supremo de toda la actividad del hombre la felicidad, la cual es para él la actividad del alma racional ejerciéndose conforme a la virtud, la cual divide en virtudes intelectivas y morales o éticas (justicia, fortaleza y templanza). Bello (2000) declara: *“Aristóteles al definir el hombre como animal político o social concluye que el bien supremo o la felicidad solo es alcanzable dentro de una sociedad que tenga como fin el bien común”* (p. p. 41)

Aristóteles desarrolla una teoría de las virtudes y hace una división entre ella, enfocando la teoría del valor como término medio entre extremos; sobre cualquier virtud destaca la justicia, su fuerza sobre las demás consiste en la perfección, puesto que quien es justo se proyecta más hacia los demás. La ética aristotélica puede resumirse como una delimitación del bien y el significado que tiene para el hombre. En cuanto la aplicación

de dicho pensamiento ético a la gerencia, entra sin duda en la universalidad del mismo, puesto como él mismo confiesa al inicio de la Ética a Nicómaco, citado por Santillana (2006): “*Todo arte y todo saber, igual que todo lo que hacemos y elegimos, parece tender a algún bien; por esto se ha dicho con razón que el bien es aquello hacia lo que todas las cosas tienden*” (p. p 42).

### **Bloque 3: El sistema preventivo de Don Bosco como alternativa de formación empresarial**

#### **Antecedentes históricos**

Los años contemporáneos a Don Bosco son los años de la Revolución Industrial. Es el movimiento surgido en el siglo XVIII en Inglaterra y que se extiende por toda Europa y luego a los Estados Unidos, originado en la invención de las máquinas y su aplicación en la industria textil, la invención de las máquinas de vapor y eléctricas y de los motores de explosión. Hasta este siglo, la producción dependía de la fuerza del hombre, por lo que se requería numerosos obreros y en ocasiones eran insuficientes, por lo que se abre espacio a la invención de medios que solucionen el problema. Algunos son: La Hiladora “*Jenny*” (1764), la máquina de vapor de Watt (1769) y su aplicación en el barco de Fulton y la locomotora de Stephenson (1821). Parafraseando Océano (2003) al respecto:

#### **Consecuencias del maquinismo**

##### **ECONÓMICAS:**

- a. **La Gran Industria:** La máquina suplanta la mano del hombre, por lo que se rinde más la producción, la cual es en serie y se requiere de obreros especializados. La industria dependerá de la materia



prima y el uso de nuevas y más eficientes tecnologías para transformarla.

- b. **El Gran Comercio:** Se basa en las doctrinas de liberalismo económico, donde el Estado no interviene en las actividades económicas; con las ideas liberales el Estado es un empresario más. El comercio se acelera, perfecciona y expande debido a la gran industria, teniendo generalmente un carácter internacional. Se desarrolla además la Banca con sus actividades propias tales como créditos, letras de cambios, hipotecas, cheques, cuentas personales e institucionales, que facilitan el intercambio y dan mayor fluidez a las economías de los países.
- c. **El imperialismo económico:** Es el resultado de los dos puntos anteriores, pues la diferencia entre naciones se establecerá de acuerdo a su avance industrial, por sus recursos naturales de materia prima, su industria y el poder comercial, siendo éstos clasificados de esta forma: Países desarrollados (aquellos que son económicamente independientes, con poderosa industria, sede de las principales compañías mundiales (Coca Cola, Shell, General Motors, Cherokee) cuyo valor de su moneda es de alto poder adquisitivo debido al respaldo de su riqueza; países en vías de desarrollo (medianamente independientes), países subdesarrollados que generalmente son mono-productores de materia prima, con dependencia económica y tecnológica de los países desarrollados a quienes le compran el producto final de la materia prima que antes vendieron a muy bajo precio, pagando esta a precios tan altos que aumentan su deuda pública.

#### SOCIALES:

- a. **La sociedad dividida:** Aparentemente existe igualdad ante la ley, pero tiene una marcada diferenciación económica de dos grandes bloques: La *clase capitalista*, que maneja el capital, percibe todas o gran parte de las ganancias y con influencia en el Estado y su go-

bierno y, por otra parte, la *clase obrera*, cuyos integrantes venden su fuerza laboral por un escaso salario y pocas contraprestaciones.

- b. La cuestión social:** Se caracteriza por la gran distancia entre el patrón y el obrero, este último vivía en extrema pobreza, hacinado en las ciudades, el salario dependía del capricho del patrón, no había ley sobre su horario de trabajo, muchos trabajaban más de 16 horas diarias, sin vacaciones, prestaciones sociales, sin derecho a huelga. La única distinción entre la edad y el sexo era para pagar menos a las mujeres y a los niños; estos últimos trabajaban en las minas y las fábricas realizando trabajos de adultos.

RESPUESTAS AL PROBLEMA DE LA CUESTIÓN SOCIAL:

- a. El socialismo científico o comunismo:** Tiene como creadores a los alemanes Federico Engels (Alemania 1820 – Reino Unido, 1895) y Carlos Marx (Alemania, 1818 –Reino Unido, 1883), considerado padre del socialismo; escribió su obra fundamental llamada “*El Capital*” (publicado en 1867) y en colaboración con Engels “*El Manifiesto Comunista*” (1848), proponiendo soluciones drásticas a la cuestión social:

1. La historia es siempre resultante de la intervención de factores económicos.
2. El capitalismo es una consecuencia de la evolución en la que el factor constante es la lucha de clases.
3. La *sociedad capitalista* puede ser *socialista* si la clase mayoritaria que es el *proletariado* toma el poder y luego convertirse en *sociedad comunista* cuando todos sean iguales, es decir sin clases sociales, no siendo ya necesaria la figura del Estado.
4. Cada obrero debe recibir íntegramente el fruto de su trabajo.

5. Debe grabarse con altos Impuestos a los capitalistas.
6. Debe suprimirse la propiedad individual y que solo exista la propiedad colectiva, es decir, nadie es dueño de nada, sino el Estado.
7. No debe haber herencia.
8. El Estado debe ejercer el monopolio absoluto: se deben eliminar los bancos y los medios de producción pertenecerán al Estado.
9. El Trabajo debe ser obligatorio.
10. Todo debe lograrse por la revolución.
11. La religión debe eliminarse por enseñar la conformidad. Recordar la máxima marxista hecha en el año 1844: *La religión es el opio de los pueblos.*
12. Explica el concepto de alienación, donde el obrero, sin vida propia, está atado a su trabajo.
13. Explica el concepto de plusvalía y su apropiación injusta, donde la ganancia es íntegra del capitalista que solo paga un miserable sueldo al trabajador(Manifiesto Comunista).

---

#### RESPUESTAS AL PROBLEMA DE LA CUESTIÓN SOCIAL:

- a. **El socialismo científico o comunismo:** Tiene como creadores a los alemanes FEDERICO Engels y Carlos Marx (1818- 1883), es el padre del socialismo, escribió su obra fundamental llamada “El Capital” y en colaboración con Engels “El Manifiesto Comunista”, propone soluciones drásticas a la cuestión social:

1. Que la historia es siempre resultante de la intervención de factores económicos.
2. El capitalismo es una consecuencia de la evolución en la que el factor constante es la lucha de clases.
3. La sociedad capitalista puede pasar a socialista si la clase mayoritaria que es el proletariado toma el poder y luego en comunista cuando todos sean iguales sin que existan clases sociales.
4. Por tanto cada obrero debe recibir íntegramente el fruto de su trabajo.
5. Impuestos a los capitalistas.
6. Que se suprima la propiedad individual y sea colectiva, es decir nadie es dueño de nadie, sino el Estado.
7. No hay herencia.
8. El Estado ejerce el monopolio absoluto, se eliminan los bancos y los medios de producción pertenecen a él.
9. Trabajo obligatorio.
10. Todo se logra por la revolución.
11. La religión debe eliminarse por enseñar la conformidad.
12. Explica el concepto de alienación, donde el obrero está atado sin vida propia a su trabajo.

13. Explica el concepto de plusvalía, donde la ganancia es íntegra del capitalista que solo paga un miserable sueldo al trabajador y el fruto completo se lo agarra el capitalista.
  14. Estos conceptos son la base de la Revolución Soviética, china, cubana y otras.
- b. Socialismo cristiano:** Es la posición de la iglesia frente al problema de la cuestión social y la propuesta comunista. El documento más representativo es la encíclica (documento de enseñanza papal) Rerum Novarum en 1891 por el Papa León XIII, los planteamientos son:
1. El hombre es el centro de la sociedad.
  2. La propiedad privada es un derecho humano, claro que si el Estado necesita para el bien común de una propiedad y paga indemnización, puede disponer de ella.
  3. El Estado debe velar por el bien individual, haciendo leyes para evitar la explotación, reglamentando salarios, prestaciones sociales, vacaciones, utilidades por años, horario, derecho a huelga, restricción del trabajo a menores y mujeres.
  4. En la solución debe participar juntos obreros y empresarios, sin crear enfrentamiento ni quitar las posibilidades de superación al eliminar la propiedad.
  5. Los ricos deben cumplir con el deber de la justicia y la caridad mandadas por Cristo y que son junto con la paz las bases del Reino de Dios.
  6. Estas ideas en el siglo XX han sido seguidas por los Papas Pío X, Benedicto XV, Pío XI, Pío XII, Juan XXIII, Pablo VI y Juan Pablo II.

## Legislación obrera como producto de ambos pronunciamientos

1. Se establece el horario de 8 horas de trabajo.
2. Prohibición de emplear niños y reglamentar el de las mujeres.
3. Se establece el salario mínimo, variando con la capacidad profesional y la experiencia.
4. La economía del país define la calidad de los sueldos.
5. Derecho a huelgas y a sindicatos.
6. Se establecen vacaciones pagadas, prestaciones sociales, arreglos, seguro social para vejez y enfermedad, pensiones a viudas.
7. Las utilidades son participación del obrero en las ganancias.
8. El Estado es el árbitro en los conflictos patrón- obrero. (llamado la tripartita).

En relación a la sociedad colonial latinoamericana de principios del siglo XIX tenemos que la misma era una sociedad estratificada con enormes elementos de desigualdad económica, social y política, destacándose la pobreza del campesinado. Los años de lucha por la independencia latinoamericana, tal como sucedió el 19 de abril de 1810, son consecuencia indirecta de las Guerras Napoleónicas en Europa y en el caso particular de España, con el secuestro del príncipe heredero español Fernando VII, sirvió para romper los vínculos con el viejo mundo y lograr la autonomía y libertad que se requirió para fundar la Primera República de Venezuela, cuya partida de nacimiento data del 5 de julio de 1811. No hay que olvidar que es Caracas la que dio el ejemplo al resto de las provincias de América para librarse del yugo español, tal como lo recuerda una estrofa del Himno Nacional de Venezuela “*Gloria al bravo pueblo*”.

Tras el declive de la monarquía hispánica, el Imperio Austro- Húngaro pasaría a controlar la región, igual que buena parte de Europa Central. En especial el lado occidental del continente europeo, transformado en un campo de batalla durante las guerras napoleónicas y el Primer Imperio de Napoleón Bonaparte, pasaría a luchar por su independencia. Entre 1856 y 1870 se llevó a cabo la Unificación de Italia después de una serie de guerras que implicó enfrentarse al Imperio austriaco y los Estados Pontificios.

## Biografía de Don Bosco

**Giovanni (Juan) Melchiorre Bosco** (Becchi, 1815 - Turín, 1888), sacerdote y Santo italiano, mejor conocido como “*Don Bosco*”. Su niñez fue dura, pues después de perder a su padre, tuvo que trabajar sin descanso para sacar adelante la hacienda familiar. Se cuenta que aprendió a leer en cuatro semanas; quería estudiar para ser sacerdote, por lo que tenía que hacer todos los días a pie unos diez kilómetros (a veces descalzo, por no gastar zapatos) para ir a estudiar en el liceo de Chieri. Con el fin de pagar sus estudios trabajó en toda clase de oficios.

Ordenado en 1841 a la edad de 26 años, preocupado por la suerte de los niños pobres, particularmente por su imposibilidad de acceso a la educación, a partir de 1842 fundó el *Oratorio de San Francisco de Sales*. Estableció luego las bases de la *Congregación de los sacerdotes de San Francisco de Sales*, o *salesianos* (1851), aprobada en 1860, y de su rama femenina, el *Instituto de Hijas de María Auxiliadora*. Tales instituciones, dedicadas a la enseñanza de los niños pobres (a los que se formaba en diversos oficios y en la vida cristiana), se desarrollaron con rapidez gracias al impulso de este sacerdote, uno de los grandes pedagogos del siglo XIX.

La orden salesiana alcanza hoy en día 17.000 centros en 105 países, con 1.300 colegios y 300 parroquias, mientras que el instituto femenino de

María Auxiliadora (las Hermanas Salesianas) posee 16.000 centros en 75 países, dedicados a la educación de la juventud pobre. Ya en vida de Don Bosco las instituciones por él fundadas llegaron a reunir más de cien mil niños pobres bajo su protección.

Además de su labor educadora y fundadora, San Juan Bosco publicó más de una cuarentena de libros teológicos y pedagógicos, entre los cuales cabe destacar *El joven instruido*, del que se llegaron a publicar más de cincuenta ediciones y un millón de ejemplares sólo en el siglo XIX. El propio santo se encargó también de compilar y editar los llamados *Sueños de Don Bosco*, un total de 159 sueños en ocasiones premonitorios que tuvo a lo largo de su vida, el primero de ellos a los nueve años de edad.

San Juan Bosco murió la madrugada del 31 de enero de 1888 en Turín. Durante tres días, la ciudad piemontesa desfiló ante su capilla ardiente, a cuyo entierro acudieron más de trescientos mil fieles. Fue beatificado en 1929 y canonizado en 1934; para su canonización se presentaron 650 milagros obrados por él. Su festividad se conmemora el día de su fallecimiento, el 31 de enero.

### **Síntesis del sistema preventivo de Don Bosco**

Se comprende el Sistema Preventivo a partir de la historia de vida de Juan Bosco. Mas que una teoría es una experiencia de vida. Antes de hacer teórico su Sistema Preventivo, escribió la vida de tres jóvenes como Domingo Savio, Miguel Magone y Francisco Besuco. El Sistema Preventivo se hace vigente desde la condición del pueblo, entrando en su historia y comprensión de la realidad.

Las dimensiones del Sistema preventivo son *razón, amabilidad y religión* por separado pero vinculados entre sí. Moreno (1989) lo describe de la siguiente manera:



El sistema preventivo, en cuanto es anticipación preventiva de las situaciones ante las posibles reacciones de los muchachos, no siempre es racional, porque el muchacho improvisa, es espontáneo, actúa libremente. Con todo, se mantendrá como razonable la presencia del educador en el proceso educativo (p. p. 120).

### RAZÓN

No es tan claro como el Sistema Preventivo encierra como elemento central suyo a la razón, sin embargo hay mucho de la sin razón en la razón del Sistema preventivo. En el ser humano se considera heredado el sistema nervioso, hormonas, pero lo propiamente psicológico es aprendido en el medio ambiente, la familia y la escuela sin descartar el mundo interno del individuo. Este aprendizaje ocurre en el grupo social, conductual y personal.

En este caso la razón del Sistema Preventivo significa la comprensión del muchacho en su realidad concreta, situacional, en su edad de no todavía- maduro. Esto significa razón con buen sentido, adhesión a la realidad juvenil, flexibilidad en el programa aunque eso puede significar entender aparentes “sin razones”

Las normas en el Sistema Preventivo se da por racionalidad de las normas y reglas, para Don Bosco no debe existir la obediencia ciega, la idea era que el educando actué por convicción profunda para que ejerza dos necesidades fundamentales como son la *escogencia libre* y afirmar su propia personalidad. Es una pedagogía de la dedicación total, del amor demostrado y recibido, de la acogida y la presencia, del ambiente, de la integración y la corresponsabilidad, de la fiesta y de la alegría, de grupos y que apunta a la evangelización.

En palabras de Don Bosco en su *Carta de Roma* (1884)

Es necesario que los jóvenes no sean amados, sino que ellos mismos se den cuenta que son amados... Quien quiere ser amado, es necesario que haga ver que ama... Quien sabe que es amado, ama; y quien es amado lo obtiene todo especialmente de los jóvenes (edición On line).

#### AMABILIDAD

Esta se descubre en el estilo de relaciones que se traban entre las personas. Cuando las fuerzas del amor- ternura vencen a las fuerzas de un amor sensible y posesivo, la amabilidad emerge vigorosa. La ternura tiene sus manifestaciones personales y sociales: Es cordialidad, entusiasmo, empatía, donde el hombre se descubre como persona, es distinta a la cordialidad de dominación, eficacia utilitarista, intereses económicos, es una organización de convivencia, por buscar el bien de otros. Aldo Giraudó (2003) en su estudio introductorio a las “Memorias del Oratorio” de Don Bosco afirma: “De hecho, ese parece el punto de vista adoptado de manera absolutamente prominente por Don Bosco, persiguiendo deliberadamente transmitir a sus continuadores tal experiencia vivida como programa de vida y de acción” (p. p. 19).

#### RELIGIÓN

La tercera dimensión del Sistema Preventivo es la religiosa, haciendo posible desde la fe trascendente, la razón y la amabilidad. Existe en este sistema una visión antropológica del hombre, donde la apertura al Ser Supremo hace posible el encuentro verdadero entre el educador y educando, desde una perspectiva integral de valores trascendentes. La religión hace racional las sin razones e infunde amabilidad natural en las relaciones humanas. Citando a Bolívar en su Discurso de Angostura (1819) *“La Moral sin la base de la religión carece de fundamento”*

La religión en el sistema preventivo no es tanto actos devocionales aislados de rezos o misas, sino que penetra toda la realidad humana del formando que lo lleva a cumplir el deber, relacionarse adecuadamente

con sus compañeros, ser solidario, honesto disciplinado y con una visión de futuro, lograr metas de trascendencia vocacional como proyecto de vida autentico.

### ¿Y si Don Bosco fuera gerente en el siglo XXI?

Tomando en consideración la falta de compromiso que se vislumbra en las diversas entidades de trabajo tales como la ausencia de un autentico sentido de proyecto de vida con trascendencia y muy poca visión de futuro a largo plazo para plantearse metas a gran escala, se hace necesario incluir en la gerencia aspectos de *formación*, si bien es cierto que no se está delante de institutos educativos, pero la entidad de trabajo forma a su personal, por tanto la estrategia del *Sistema Preventivo de Don Bosco* puede ser base para aplicar la formación de los trabajadores y trabajadoras dentro de su puesto de trabajo.

De cierta manera la formación de Don Bosco es una formación para el trabajo, ya que los talleres del Oratorio preparaban en oficios técnicos de encuadernación, albañilería, herrería, zapatería, entre otros, por tanto es totalmente aplicado a los propósitos requeridos.

El Dr. Juan Gómez (2010), esboza en su libro lo que considera “*Los siete pecados del venezolano*”, siendo la lista puntualizada de la siguiente manera: Impuntualidad, cortoplacismo, amiguismo, habladera, flojera, piratería, viveza.

Estos “*pecados del venezolano*” ponen en alerta a las instituciones y entidades del trabajo, considerando el mismo como un proceso social; radica en este caso la evolución de la sociedad total. No basta con que la formación sea técnica o profesional, debe ser *humana e integral*, poniendo los valores como motor de arranque en el progreso esperado. De esta lista, el autor se permite citar lo relativo al cortoplacismo.

Todo esto es cortoplacismo. Es la incapacidad de planificar, es la falta de visión acerca del futuro de un sistema social, de un grupo humano. Desde siempre la planificación estuvo ausente en la historia nacional... El cortoplacismo sigue en vigencia y cada vez toma mayor auge. Llega para convertirse en un mal necesario (2010: 41)

En este punto la visión antropológica del Sistema Preventivo con bases religiosas va mas allá de un credo (entendiendo que se encontrara diversas creencias en las entidades de trabajo que se deben respetar y no es un espacio de evangelización), esta visión llevada a las instituciones de trabajo permite una visión de trascendencia, de compromiso ante algo que se considera no un deber impuesto sino una misión encomendada, con los pies en la tierra y vista a las alturas, con una ética asumida en libertad y preferiblemente proveniente del contacto con el Ser Supremo, que proyectado a los demás, logra el respeto, consideración y armonía con el entorno, ese Dios Universal independiente del credo doctrinal. Sánchez (2003) afirma: “*La vocación de los líderes particulares nos sitúa en lo institucional, por lo que su permanencia queda asegurada a pesar de la transitoriedad de la persona concreta que en un momento determinado encarna la función*” (p. p. 80).

El liderazgo trasciende en el tiempo, los cargos son instrumentos transitorios para ejercerlos y dejar un legado. En este aspecto la *amabilidad* en el trato del Sistema Preventivo es crucial para darse a entender con las personas y llegar a su fibra humana. Un reclamo áspero no tiene más eficacia que causar un resentimiento, mientras que un dialogo de encuentro y entendimiento, donde las razones de la falta sean “*racionalizadas*”, lo que lleva a la tercera dimensión del Sistema Preventivo, esto hace llegar a la máxima de “*prevenir para no castigar*” y en este caso el trabajador se siente antes que nada persona, por la cual se preocupan y se da apertura al dialogo. Este sistema aplicado puede aumentar en mucho el rendimiento del trabajador y la honestidad, donde los sentimientos de fidelidad sean espontáneos y por vínculos afectivos en lugar de obligación. ¿Acaso el tener que mentir ante una falta laboral falsificando un récipe medico no

se solventa con una actitud de racionalidad y dialogo comprensivo que lleve a asumir responsabilidades espontáneas en forma introspectiva? Según Gómez (2010):

Nuestra sociedad nos empuja a la viveza con presteza, la exhorta y estimula. El fin último de la viveza es conseguir el beneficio temporal de alguien, es decir, de quien la ejerce, pero detesta que el resto del colectivo la ejerza también, pues, esto tiene dos consecuencias. En primer lugar, el ejercicio de la viveza por parte de otro “vivo” elimina el elemento de sorpresa que estamos ejerciendo y en segundo lugar, crea el caos y el desorden (p. p. 136).

Los vivos abundan en las instituciones laborales, pero a veces sin darse cuenta que por un corto beneficio particular hundan lo que representa el bien común de todos, lo que lo involucra incluso como país, llevándolo a nivel macro. Es en esta concienciación donde el Sistema Preventivo de Don Bosco tendría plena adaptación como filosofía aplicada en la formación de los trabajadores, haciendo aplicable en forma demostrativa máximas como la citada por el Pbro. Rafael Sánchez Vargas en su libro “1000 máximas de Don Bosco” (2003): “Si el pícaro supiera los beneficios que trae la honradez, seria honrado por pura picardía” (p. p. 34).

## **Bloque 4: El sistema gerencial de Walt Disney como método de la acción creativa**

### **Antecedentes históricos**

Walt Disney vive la primera mitad del siglo XX, momento en que ocurren sucesos bélicos mundiales donde su país Norteamérica, se ve involucrado en forma económica y política. En el siglo XX se desarrollaron dos guerras cuyo escenario principal es Europa, enfrentándose dos bloques de países tomando así un carácter mundial.

Esta primera Guerra en la que directa o indirectamente se involucró todo el planeta, se basa en el fuerte nacionalismo alemán y los aires de conquista imperialista. Igual nacionalismo presentan Italia y el imperio Austro-Húngaro. El enfrentamiento duró cuatro años (1914- 1918) entre la Triple Alianza (Alemania, el imperio Austro- Húngaro e Italia, quien se salió y se aliaron Bulgaria y Turquía) y la Triple “*Entente*” entre Gran Bretaña, Francia y Rusia, logró que se agregaran 24 países en contra de Alemania, entre ellos USA y Japón), Latinoamérica no participó directamente, solo como copartidarios de cualquiera de los dos bloques.

### **Crisis económica de 1929**

Por la falta de planificación de Estado y los gastos desmedidos se produce en Estados Unidos el llamado *viernes negro (Black Friday)* el 24 de octubre de 1929, cuando en la Bolsa de Nueva York amanecen las acciones con precios por debajo del normal. Esta crisis se extiende al mundo entero, produciendo la *Gran Depresión de los años 30* hasta 1933, justo durante los años en que Disney comienza a construir sus parques y a llevar a la pantalla grande, el cine, la primera película sonora en dibujos animados: “Blanca Nieves” (*Blancanieves*).

### **La II Guerra Mundial**

Los nacionalismos se transforman en imperialismo, la crisis económica de los años 30 son el cuadro para este nuevo conflicto mundial. Hubo dos grupos enemigos: El Eje Roma- Berlín- Tokio y los aliados USA- Inglaterra- Rusia. En 1942, en plena guerra Roosevelt llama a crear la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y al terminar la guerra en 1945 se unen 50 países para mantener la paz y evitar otra catástrofe mundial.

**La Revolución Soviética:** Hecho histórico que sucede en Rusia en el año 1917; tiene como base ideológica el marxismo y como líder a Vladimir Lenin

quien derroca al Zar Nicolás II de la Dinastía de los Romanov e impone la Dictadura del Proletariado, provocando una guerra civil interna con los opositores apoyados desde el extranjero. La Revolución Soviética se declara internacional con el lema de “*Proletarios del mundo, uníos*”. Rusia apoya los partidos comunistas del mundo. Diez años después comienza la guerra civil china que durará 27 años y luego vendrá la Revolución China, la Revolución cubana y la división de Alemania y Corea.

**La Guerra Fría:** Proceso de guerra entre Estados Unidos y Rusia como las 2 superpotencias enfrentadas desde el fin de la II Guerra Mundial, donde no hay disparos ni lucha armada entre ambas, se trata de una guerra ideológica, psicológica, de espionaje político, científico e industrial, con intereses diplomáticos y económicos para ver quien puede más y quien conquista más países a su causa.

**La Revolución China:** En una primera instancia fue conocida como la *Revolución de Xinhai* de 1911 o Primera Revolución China, entre los años 1911 y 1912 que llevan a la caída del régimen monárquico imperial que gobernó con distintas dinastías desde poco más de cuatro mil años, estableciéndose en su lugar la República China en el año 1912. En el período 1945-1949 se desarrolló la guerra civil entre nacionalistas y comunistas. Triunfan los comunistas liderados por Mao Tse Thung (Mao Zedong), con apoyo de los comunistas rusos, imponiendo la dictadura del proletariado, venciendo al nacionalista Chiang Kai-Shek, apoyado por USA.

**Guerra de Corea:** Corea era posesión de Japón desde 1910, al perder este país la II Guerra Mundial queda Corea dividida en 2 sectores por el paralelo 38: El norte, con ejércitos soviéticos y el sur con ejércitos norteamericanos. La ONU dispuso que cada sector se diera su propio gobierno. Corea del Sur formo la República de Corea con gobierno democrático y Corea del Norte se negó a ser supervisado por la ONU en sus elecciones y se proclamó la República Popular de Corea con gobierno comunista. El 25 de junio de 1950 el ejército del norte invadió el sur, hecho este que costó largas luchas y muchas bajas de parte y parte. Luego de muchos

conflictos se logró firmar la paz el 27 de julio de 1953, siendo el paralelo 38 la frontera entre los 2 países.

**Guerra de Vietnam (II guerra de Indochina):** Conflicto armado que abarca desde 1945 hasta 1975. Vietnam era colonia francesa formando parte de Indochina. Durante la II Guerra Mundial Japón la tomó y la deja como nación independiente en 1945 por ser país vencido. Los años 40 promovieron un movimiento nacionalista liderado por Ho Chi Minh para lograr su independencia de Francia, así como para defenderse de la ocupación de Japón.

Los años sesenta dan cuenta de una guerra que duraría casi veinte años, correspondiendo al pueblo vietnamita su peor número de bajas. Para Estados Unidos fue no solo la guerra más larga sino además su fracaso en el que hasta el pueblo norteamericano reclamó la violación de derechos humanos, altos costos al erario público y una matriz de opinión contra el gobierno y sus dirigentes. Los Acuerdos de París de 1973 permitieron el reconocimiento de la independencia de Vietnam y el retiro de las fuerzas militares norteamericanas. La caída de Saigón, el 30 de abril de 1975, dio paso a la integración del norte comunista con el sur que defendía USA, constituyendo ambos la República Socialista de Vietnam a partir de 1976. Diez años después Vietnam en el VI Congreso del Partido Comunista inició un movimiento llamado *Doi Moi* (Renovación) que paulatinamente dio paso, junto a la caída de la URSS, a una economía de mercado con sentido social, que lo ha llevado, luego del 2007, cuando se incorpora a la Organización Mundial de Comercio, a ser el primer país del mundo que ha logrado el mayor crecimiento económico de los últimos años. Vietnam es además uno de los pocos países que cumplió anticipadamente con las metas del milenio.

## Biografía de Walt Disney

(Basada principalmente de *Biografías y Vidas. Enciclopedia Biográfica en Línea*)



Walter Elías Disney nació el 5 de diciembre de 1901 en Chicago, Illinois. Cuarto de los cinco hijos que tuvieron Elías y Flora Disney, su infancia transcurrió entre apuros económicos y bajo la severidad de su padre, carpintero de profesión, que probó suerte en toda clase de negocios sin que nunca consiguiera mejorar su maltrecha economía. Eternamente menospreciado por su padre, Walt creció muy unido a su madre, una antigua maestra descendiente de alemanes, y a su hermano Roy, ocho años mayor que él.

En 1906, Elías Disney decidió empezar una nueva vida en una granja cerca del pequeño pueblo de Marcelline, Missouri, donde Walt descubrió la naturaleza y los animales. También entonces nació su interés por el dibujo, que compartió con su hermana pequeña, Ruth. Elías Disney hacía trabajar tan duro a sus hijos en el mantenimiento de la granja que los dos mayores, Herbert y Raymond, decidieron dejar el hogar para instalarse por su cuenta otra vez en Chicago.

La precaria situación en que quedó la familia con la marcha de los dos jóvenes empeoró en el invierno de 1909, cuando el padre contrajo fiebres tifoideas y la enfermedad le obligó a vender la granja y a trasladarse a Kansas City, Missouri, donde encontró un empleo como repartidor de periódicos, tarea en la que Roy y Walt le ayudaban. Ello supuso un menor rendimiento del pequeño Walt en la escuela, donde nunca fue un alumno aventajado. Pasados un par de años, Walt, que ocasionalmente ganaba algún dinero vendiendo sus caricaturas, se matriculó en el Instituto de Arte de Kansas City, donde aprendió las primeras nociones sobre la técnica del dibujo. En aquellos años de su adolescencia descubrió el cine, un invento que le apasionó desde el primer momento.

En 1917, cinco años después de que Roy Disney abandonara también el hogar paterno, Elías Disney se trasladó con su mujer y sus dos hijos pequeños de nuevo a Chicago, donde probó suerte montando una pequeña fábrica de mermelada. En la primavera de 1918, Walt, con sólo diecisiete años, falsificó su partida de nacimiento y se enroló como soldado en la

Cruz Roja para combatir en la Primera Guerra Mundial. Llegó a Europa cuando ya había paz, pero estuvo destinado en Francia y Alemania hasta septiembre de 1919. Una vez licenciado, se fue a vivir con su hermano Roy a Kansas City, donde buscó empleo como dibujante.

Su sueño era convertirse en un artista del *Kansas City Star*, el diario que había repartido en su infancia, pero encontró trabajo como aprendiz en una agencia de publicidad, la *Pesmen-Rubin Commercial Art Studio*. Con un sueldo de 50 dólares al mes, en aquel empleo conoció a Ubbe Iwerks, un joven de su misma edad y excepcionalmente dotado para el dibujo, con el que entabló amistad. Cuando los dos se quedaron sin trabajo montaron su propia compañía, la *Iwerks-Disney Commercial Artists*. La empresa duró apenas un mes, ya que Walt prefirió aceptar un empleo seguro, aunque convenció a sus nuevos jefes para que contrataran a Iwerks. En aquel trabajo ambos aprendieron las técnicas, todavía muy rudimentarias, de la animación cinematográfica.

Inquieto e innovador por naturaleza, Disney pidió una cámara prestada y montó un modestísimo estudio en el garaje de su casa, en el que con la ayuda de Iwerks y trabajando por las noches, produjeron su primera película de dibujos animados. El filme tuvo aceptación y consiguieron nuevos encargos hasta que Disney, que todavía no había cumplido los veintiún años de edad, convenció a Iwerks para que volvieran a probar suerte como empresarios con una compañía a la que llamaron *Laugh-O-Gram Films*. Con una producción basada en cuentos tradicionales, las cosas les fueron bien hasta que la quiebra de su principal cliente los arrastró también a la bancarrota.

En 1923, después de intentar inútilmente remontar el bache, Disney emigró a Hollywood. La floreciente industria cinematográfica había convertido a Hollywood en una tierra de promisión. Disney creyó que con su experiencia como cámara obtendría trabajo de director, pero ningún estudio quiso contar con sus servicios, por lo que decidió volver a montar su propia empresa con su hermano Roy como socio. El 16 de octubre de

1923, la *Disney Brothers Studio* firmó su primer contrato importante, pero todavía insuficiente para hacer frente a sus dificultades financieras. Ya entonces, Walt puso de manifiesto lo que después sería una constante en su compañía: que era capaz de recurrir a cualquier estratagema para sacar el negocio adelante. En 1924, Ubbe Iwerks se unió a ellos y Walt pudo dejar de trabajar como animador para dedicarse al área para la que siempre estuvo más capacitado: la creación de personajes, argumentos y dirección.

El 13 de julio de 1925, tres meses después de que su hermano Roy se casara, Disney contrajo matrimonio con Lillian Bounds, una joven empleada de su estudio, con la que tuvo dos hijas: Diane Marie, nacida el 18 de diciembre de 1933 cuando el matrimonio ya descartaba que pudieran tener descendencia, y Sharon Mae, a la que adoptaron en 1936. En la primavera de 1926, y después de haber tenido que cambiar de local porque la compañía crecía, los dos hermanos cambiaron el nombre de su empresa, que pasó a llamarse *Walt Disney Studio*. Pero el estudio sufrió un importante revés cuando su principal cliente se quedó con los derechos del conejo Oswald, un personaje creado por Disney que había protagonizado diversos cortometrajes.

Con la determinación de eliminar en lo sucesivo los intermediarios, Disney concibió durante un viaje en tren de Hollywood a Nueva York a Mortimer, un ratoncito rebautizado luego con el nombre de Mickey por sugerencia de su esposa y al que Iwerks dio forma. En octubre de 1928, cuando Disney buscaba distribuidor para las dos películas que había producido con Mickey Mouse como protagonista, se proyectó el primer filme del cine sonoro. Adelantándose a otros productores que creyeron pasajera aquella innovación, Walt se apresuró a incorporar el sonido a una tercera película de Mickey, *Willie en el barco de vapor* (1928). Buen imitador de voces y acentos, Disney hizo que el ratoncillo y su novia, Minnie, hablaran con su propia voz para abaratar costes. La película, estrenada el 18 de noviembre de 1928 en un teatro de Nueva York, obtuvo un rotundo éxito de público y crítica.

En 1929, con su excepcional sexto sentido para los negocios, autorizó que varias compañías reprodujeran en sus productos la imagen de Mickey Mouse, al que incorporaron guantes y zapatos blancos para evitar que manos y pies desaparecieran sobre fondos oscuros. El 13 de enero de 1930 empezó a publicarse una viñeta del popular personaje (con Disney como guionista e Iwerks como dibujante) en varios periódicos de Estados Unidos, y ese mismo año se editó un libro de dibujos de Mickey que fue reeditado en numerosas ocasiones.

Adicto al trabajo, para el que robaba muchas horas de sueño, Disney tuvo una seria crisis de salud que le obligó, a finales de 1931 y cuando el club de Mickey Mouse ya tenía un millón de miembros, a tomarse unas largas vacaciones con su esposa.

Con Mickey Mouse como buque insignia de una compañía en alza, Disney creyó que no debía dormirse en los laureles ni aburrirse haciendo sólo películas del famoso ratoncillo, que en 1932 le supuso el primero de los Oscar que recibiría durante su carrera. Respaldado por un equipo de excelentes dibujantes e ilustradores, desplegó todo su espíritu creativo en la primera serie de sus *Sinfonías tontas* (1932). Realizados en technicolor, los diversos cortometrajes que componían esta producción significaron en su época un experimento sobre el uso expresivo del color. En noviembre de aquel mismo año, el estudio Disney se convirtió en el primero que tuvo su propia escuela de dibujantes y animadores.

Un año más tarde, el 27 de mayo de 1933, estrenó la sinfonía tonta que hacía el número treinta y seis y que iba a tener un éxito inesperado: *Los tres cerditos*. Sin pretenderlo, su famosísima canción *¿Quién teme al lobo feroz?* Se convirtió en un canto de esperanza para millones de norteamericanos que intentaban no ser devorados en la vida real por la Gran Depresión. En 1934, cuando su estudio contaba con 187 personas, nació el pato Donald, un personaje de carácter irascible y perverso, que vino a sumarse a los perros Pluto y Goofy.

Cuando ya se había hecho un nombre en la industria de Hollywood, Walt Disney emprendió una iniciativa arriesgada y sin precedentes: producir el primer largometraje de dibujos animados de la historia del cine *Blancanieves y los siete enanitos* (1937) demostró no sólo que Disney y su equipo eran unos virtuosos de la animación, sino que los dibujos animados podían ser todo un género cinematográfico. La película recaudó cuatro millones de dólares, todo un récord para la época, pero dejó endeudado a Disney hasta 1961 por culpa de la amortización de los créditos que tuvo que pedir, ya que el presupuesto inicial de 500.000 dólares de la película había acabado triplicándose.

En *Blancanieves y los siete enanitos* se utilizó por primera vez la cámara multiplano, capaz de sugerir profundidad de campo gracias a un ingenioso sistema de superposición de cinco láminas filmadas en un mismo plano para simular lejanía, y un nuevo sistema de tinte color. La película fue el primer ejemplo de que el cine de animación de la escuela Disney tenía un sólido procedimiento narrativo, en el que los personajes humanos eran descritos a partir de la «mirada» de los animales humanizados o de los seres fantásticos. También quedó patente en el filme el gusto de Disney por lo tenebroso y su estilo de sugerir más que de mostrar abiertamente el terror.

La década de los cuarenta fue un período de gran actividad en la Disney, caracterizado tanto por la consolidación del estilo iniciado con *Blancanieves y los siete enanitos* como por la contradicción que Walt sentía entre su tendencia artística a la innovación y al riesgo y la necesidad de atender a un mercado nada dado a las novedades y los experimentos. Reflejo de ello fue la tibia respuesta del público a las siguientes películas salidas de su «factoría» de sueños. *Pinocho* (1940), considerada como una de las piezas maestras del cine de animación por los críticos y en la que se invirtieron 2.600.000 dólares, fue un desastre comercial.

Lo mismo sucedió con *Fantasia* (1940), que costó 2.300.000 dólares. En ella dibujantes y animadores combinaron las evoluciones de los persona-

jes de dibujos animados con la música de Stravinski, Dukas, Beethoven, Ravel, Bach o Chaikovski. Considerada una obra maestra por unos y una insultante caricatura de la música clásica por otros, *Fantasia* o fue la «obra total» que Walt Disney había imaginado y deseado. Estos fracasos comerciales abrieron una importante brecha económica en la empresa, paliada poco después por los éxitos consecutivos de *Dumbo* (1941) y *Bambi* (1942).

Después del sketch sobre *La danza de las horas*, de Ponchielli, que co-dirigió con Norman Fergusson en *Fantasia* utilizando el seudónimo de T. Hee, Walt Disney abandonó el campo de la realización para dedicarse casi en exclusividad a la tarea de dirigir el incipiente imperio cinematográfico en el que se había convertido la empresa que tan modestamente había iniciado quince años antes. El 6 de mayo de 1940 finalizó la construcción de sus nuevos estudios en Burbank, que le granjearon el sobrenombre de «Mago de Burbank».

Diseñados por él mismo con el objetivo de facilitar el trabajo de sus empleados, aquellos estudios contaban con veinte grandes edificios, separados por calles a las que se les puso el nombre de sus personajes. La plantilla de la empresa rondaba los 2.000 empleados, a los que Disney exigía un alto nivel de creatividad y producción, nunca reparó en gastos a la hora de hacer sus películas y siempre llevó personalmente una vida privada sin lujos ni ostentaciones.

El 10 de noviembre de 1940 empezó a colaborar con el FBI, después de que el entonces director de la agencia federal de investigación, J. Edgar Hoover, hubiera intentado en varias ocasiones reclutar al productor cinematográfico como agente para que le facilitase cualquier información o detalle sobre la presencia de elementos subversivos (comunistas, sindicalistas o anarquistas) en Hollywood. Sin embargo, los primeros devaneos políticos de Disney tuvieron un cariz más progresista y se remontaban a 1938, cuando se adhirió a la *Society of Independent Motion Picture Producers*, asociación de productores y cineastas independientes opuestos

al dominio absoluto de los grandes estudios de Hollywood. Desde aquel grupo, que contaba con figuras como Orson Welles o Charlie Chaplin, Disney fue derivando hacia un ideario próximo al partido nazi norteamericano y a un sentimiento fuertemente antimarxista.

En los años 40, Walt se encontraba de viaje por diversos países de Sudamérica. De aquel largo viaje salieron varias películas destinadas básicamente al público latinoamericano. Entre ellas, *Saludos, amigos* (1943) y *Los tres caballeros* (1945), en las que combinó dibujos animados y actores de carne y hueso. En 1943, buena parte de sus mejores dibujantes le abandonaron para fundar la UPA (*United Productions of America*), donde nacería, entre otros, el miope personaje de Mister Magoo.

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, en la que Disney había accedido a filmar para el gobierno estadounidense películas propagandísticas, dejó la presidencia de su compañía, cediéndole el cargo a su hermano Roy, pero sólo mantuvo unos meses aquella decisión y a finales de 1945 volvió a ocupar el sillón presidencial.

Reafirmado en su antimarxismo y colaborador del FBI hasta su muerte, Disney se comprometió a abortar todo elemento que atentara contra la nación norteamericana en la reunión celebrada el 24 y el 25 de noviembre de 1947 en el hotel Waldorf Astoria de Nueva York, que culminó con la llamada Declaración Waldorf, en la que muchos productores cinematográficos se comprometieron a colaborar con la Comisión de Actividades Antiamericanas en la «caza de brujas».

Prácticamente finalizada la década de los cuarenta, Disney recibió una interesante propuesta de Howard Hughes: un crédito sin intereses de un millón de dólares a cambio de su ayuda en un terreno (el sector cinematográfico) que el multimillonario tejano no conocía y en el que quería invertir. Con aquel dinero, Disney puso en marcha 18 nuevos proyectos, entre ellos *Cenicienta* (1950), *Alicia en el país de las maravillas* (1951) y *Peter Pan* (1953). Tras una costosísima incursión en el cine futurista con

*20.000 leguas de viaje submarino* (1954), volvió a proyectos más baratos y que sintonizaran con el orgullo de ser norteamericano. Para entonces, su compañía ya no era la reina de los dibujos animados. La *Warner Brothers* empezaba a hacerle una seria competencia con la estrella de su serie *Looney Tunes*, Bugs Bunny. Aquel conejo era el contrapunto del cándido, apolítico y asexuado Mickey Mouse, que a principios de los años cincuenta vivió sus momentos más bajos de popularidad, aunque siguió siendo el personaje preferido de Disney y el emblema de su imperio.

En 1953, después de ganar un nuevo Oscar al mejor documental con *El desierto viviente*, inició conversaciones con la cadena televisiva ABC para ceder la emisión de sus películas al nuevo invento. A diferencia de otros productores de Hollywood, que la consideraban una amenaza, Disney creyó que la televisión era un excelente medio de difundir sus productos. Un año después inició la realización de filmes específicamente para televisión, la parte de su producción artística más denostada por los críticos. Críticas que también le lloverían años después con *Mary Poppins* (1964), su primer largometraje con sólo actores reales. Pero a Disney no le importaron, porque esas películas le daban el dinero que necesitaba para hacer realidad un proyecto que acariciaba desde hacía tiempo: construir un enorme parque de atracciones basado en sus personajes.

Adicto al trabajo y perfeccionista, el productor cinematográfico diseñó hasta el último detalle de Disneyland, que abrió sus puertas el 17 de julio de 1955 en Anaheim, California. Este parque, con una extensión de 120 hectáreas, costó 17 millones de dólares, y Main Street USA, su calle principal por donde transitaban cientos de actores disfrazados de personajes, recreaba a la perfección la calle mayor de Marceline, el pueblo donde vivió su infancia Disney, que aquel verano de 1955 ya era abuelo del primero de los diez nietos que tuvo.

Multimillonario y galardonado con veintinueve Oscars, en la década de los sesenta se había consolidado como uno de los personajes más conocidos y queridos de todo el mundo, pero su salud flaqueaba, y todo su imperio



entró en una lucha por la sucesión. Fumador empedernido y aficionado al alcohol, murió el 15 de diciembre de 1966 en Los Ángeles, California, víctima de un cáncer de pulmón, después de haber supervisado los esbozos de Disney World, parque temático al estilo de *Disneylandia* pero más enfocado hacia los adultos, que abriría sus puertas en 1971 en Orlando, Florida (en 1983, la compañía inauguró en Japón el Tokio Disneyland y en 1992 abrió sus puertas el Euro Disney de París).

El «Mago de Burbank» había fallecido sin llegar a ver terminado *El libro de la selva* (1967), la segunda película más comercial de Disney desde los tiempos de *Blancanieves* y que dirigió Wolfgang Reitherman, quien asumió la producción de los largos de animación disneyanos hasta 1981. Después de años de mucha producción y pocos éxitos destacables, los estudios Disney volvieron a ser los reyes del género de dibujos animados con *La bella y la bestia* (1991), *Aladdin* (1992) y *El Rey León* (1994). Con el fallecimiento de Disney, entraba en la leyenda uno de los nombres fundamentales de la cultura popular del siglo XX. Con variada fortuna, tratarían de sustituirle figuras tan dispares como su hermano Roy O. Disney, su sobrino Roy E. Disney y su yerno Ron Miller. Pero sólo el productor ejecutivo Michael Eisner demostró ser un digno sucesor suyo.

### Síntesis del modelo gerencial Disney

Si toca resumir la doctrina gerencial Disney en 4 palabras estas serían “*Soñar, crear, atreverse, hacer*”, muchos los presentan como los cuatro pilares para formar a sus empleados. Disney a nivel de gerencia, representa el modelo empresarial perfecto de una empresa en cuanto a la dirección, la estrategia global, su incomparable atención al cliente, su creatividad productiva y la espectacular rentabilidad lo demuestran. Mort (2010) especifica: “*Tu competencia es cualquier persona que eleve las expectativas de sus clientes, porque si alguna persona satisface a los clientes mejor que tú, sin importar el tipo de negocio en que se encuentre, a la hora de las comparaciones tú sufres*” (p. p. 9).

El libro “*Las 7 claves del éxito de Disney*” confiesa este secreto de la compañía, no es competidor solamente los que tienen otro parque de diversiones sino cualquier otra empresa así preste un servicio diferente, pues la comparación está sobre todo en el trato. Para ellos ir a otro parque de diversión podría aumentar las ganas que lo lleven al parque de ellos, pero solo la atención y el grado de satisfacción garantiza el primer lugar y que desee regresar y recomendar a otros.

Esbozando las 7 claves mencionadas, parafraseando el texto se puede puntualizar así:

1. ¿Quién es la verdadera competencia?
2. Prestar una exagerada atención a los detalles.
3. Todos predicán con el ejemplo.
4. La importancia de las cosas que no se ven.
5. Ponerse las orejas.
6. Mantener la magia en movimiento.
7. Todas las personas marcan la diferencia.

El liderazgo de Disney no tiene bases secretas ni misteriosas. Los principios de su cultura organizacional, en la práctica, pueden ser imitados por cualquier empresa que desee cosechar la lealtad y la máxima rentabilidad de sus clientes. Especialmente las organizaciones de servicio (Jiménez, artículo web).

El propio Disney pensó y creó un modelo de calidad de servicio basado en la complacencia del cliente, si este se va satisfecho, las ganancias vienen por consecuencia. Para lograr esto es importante que el trabajador

se sienta a gusto en la empresa, desarrollando un sentido de pertenencia que sienta que labora para su familia. Empleados directos de Disney, testimonian que todos lo llamaban por su nombre y que podían conversar con él como si de un padre se tratara.

Cuando las 7 claves hablan de ponerse las orejas, es una mención a la necesidad de escuchar, la sugerencia, la corrección y hasta las quejas por pequeñas que parezcan logran la diferencia y más si se trata del usuario de un determinado servicio. Esta gran diferencia comienza en pequeños detalles que marcan la distinción y en cumplir, el cliente no puede sentirse defraudado ni en lo más mínimo, hasta aquello que no es perceptible a simple vista por el usuario debe ser cuidado en detalle. Mort (2010) señala:

Es la forma de trabajar de Disney: predicar con el ejemplo. No significa cumplir con el trabajo sino la forma de cómo se hace, preservar la experiencia mágica de los invitados al máximo posible, no se limitan a hablar, lo hacen de manera proactiva. Eso es lo que en Disney significa cultura. Cada vez que un cliente entra en contacto con la firma, se tiene la oportunidad de crear valor, si se aprovecha, se ganará, si se desaprovecha, se perderá (p. p. 35).

Llegando a la 7ma clave Disney, considera importantes a todos, sin excepción todos hacen la diferencia y merecen ser estimulados. De hecho se cuenta que tenía mensualmente como premio una tarjeta al “Empleado fanático en la atención al cliente”, sin duda conocía principios de la psicología industrial que proponen la importancia de la motivación extrínseca al logro, el estímulo y las palabras de afirmación pueden ser la clave de un óptimo rendimiento. Siguiendo a Lorenzana (2015):

La motivación extrínseca, son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo:

satisfacer expectativas en el trabajo, el propio salario del trabajo, cuando hacemos algo a cambio de un bien material etc. (blog en la web).

Disney da confianza a sus colaboradores que permita que estos formen parte de los propios sueños del autor. El método para ello era bastante sencillo permitiendo que sus colaboradores participen con ideas nuevas al inicio de cada producción o evento, al sentirse todos escuchados en cada reunión, se sienten sin duda comprometidos en el trabajo y parte del éxito que pueda repercutir, pues Disney animaba a todos a expresar ideas y sugerencias.

La clave del éxito de este hombre era creer en lo que se planteaba lograr, soñar para después hacer y sobre todo no apartarse de sus valores para plantearse el éxito. Los valores de la empresa Disney fueron la seguridad, cortesía, espectáculo, eficiencia y sentido común. Nunca se podía poner en riesgo la seguridad e intereses del cliente. “Los visitantes son nuestros invitados” es un lema que Walt Disney mostró en la inauguración de Disneyland. Walt Disney sabía que querían sus visitantes, su público estaba compuesto por, vecinos, personas conocidas, amigos. Cuesta cinco veces más atraer a un nuevo cliente que mantener uno (Walt Disney Company 2010; Pág. Web)

Las jornadas para soñar son la manera más rápida y productiva de lograr la flexibilidad y apertura de los estamentos de una empresa. Sería pertinente afirmar que Disney forjó unos valores y creencias que guiaron toda su vida, y los sólidos valores familiares que llevados a la corporación subsisten y constituyen la base de la Compañía Disney a nivel global.

### **¿Y si Walt Disney fuera gerente en el siglo XXI?**

Si de Aristóteles se toma el elemento ético, de Don Bosco la formación del trabajador hacia lo trascendente, de Disney se tomaría la gerencia de

los sueños y el trabajo en equipo hacia el éxito compartido y el interés por la satisfacción del que es atendido.

Se puede resumir la gerencia Disney en uno de los postulados de Daniel Goleman en su libro **Inteligencia Social** (2006):

La sintonización es la atención que va más allá de una empatía momentánea y llega a ser una presencia completa y sostenida que facilita la afinidad. Le ofrecemos a una persona nuestra atención absoluta, y la escuchamos absolutamente. Procuramos entender a la otra persona en lugar de solo dejar sentada nuestra opinión... Todos podemos facilitar la sintonización simplemente prestando más atención, intencionalmente (pp. 132).

Profundizar en esta norma de inteligencia social y encontrarse con las claves del éxito de Disney donde la atención está directamente enfocada en los intereses de los usuarios, donde la mejor estrategia es escuchar las necesidades de los mismos y actuar de acuerdo a sus expectativas, pero no solo del usuario, sino también del equipo completo, donde el trabajador deja de ser un objeto pasivo que recibe órdenes por un salario, para ser un sujeto activo que da ideas y se siente escuchado dentro de un equipo que tiene un sueño común.

Esto refiere a dos conceptos gerenciales aplicado en el libro de Stephen Covey "**Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**" (2011):

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender.

Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos (pp.260).

Esto clasifica el elemento Disney con total precisión, donde el éxito no radica en una sola persona o firma por más ente creativo que sea, siempre aplico la idea que el éxito dependía desde su oficina hasta el portero que recibe el público en la entrada y que sin duda su contacto directo con el cliente puede generar una idea que lleve el negocio al estrellato.

Otro concepto de la gente altamente efectiva aplicado en la gerencia Disney es “Empezar con el fin en la mente” como señala Crazy Pau (2012):

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro (p. p. 2).

Por último encuadra en la gerencia Disney el hábito que habla de “Primero comprender para ser comprendido”, aspecto que es base fundamental en las empresas señaladas, puesto que la satisfacción del cliente es prioridad y escuchar las sugerencias y quejas para un mejor servicio, esto contando a lo externo y en lo interno escuchar las inquietudes de los colaboradores (noción fundamental de ver el equipo de trabajo más allá de empleados), entendiendo sus inquietudes y aportes antes de tomar decisiones unilaterales.

Lee Cockerell, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones de Walt Disney en su libro **“Ponga magia en su empresa”** comentado por Méndez (2009) describe las diez estrategias desarrolladas por Disney.

1. Todo el mundo es importante.

Esto se traduce como respetar, apreciar y valorar a todos. Esto es fundamental para iniciar cualquier tipo de relación. El liderazgo empieza con el respeto a los empleados.

2. Rompe moldes: reinventa tu negocio.

Adaptarse al cambio, es una condición elemental para hacer crecer el negocio. Ser creativo, romper los moldes, lo establecido, lo conocido. De no hacerlo, aburrirá al cliente. No debe temerse correr riesgos, el fracaso es un prerequisite que antecede al éxito

3. Haz de tus empleados tu marca.

La imagen que la gente tenga de tu empresa es la que muestren sus empleados según la filosofía Disney. Así que no pasen por alto esta recomendación. No sólo busques gente altamente capacitada si no personas con dotes de comunicación, empatía y orientadas al cliente.

4. Haz magia con el entrenamiento.

Es importante ofrecer a los empleados formación que refuerce sus habilidades y esto debe reforzarse dándoles responsabilidad. Crear magia con la formación: define una clara misión, crear momentos mágicos, comunicación constante, hacer sesiones de feedback y enseñar con el ejemplo.

5. Evita los trastornos.

Es imposible tenerlo todo controlado y evitar que surjan imprevistos. En estas situaciones buscar soluciones, hacer tormenta de ideas entre los empleados para encontrar soluciones.

6. Averigua la verdad.

Cualquiera que el trabajo, si se aspira a ser realmente un gran líder, hay que conocer todos los hechos relativos a la empresa o actividad. Para ello Salir del despacho, conectarse con sus empleados.

7. Utiliza combustible gratis.

Usar la energía de los propios empleados, para tener un ambiente de trabajo cálido, armónico y próspero hay que tratar a las personas con aprecio, reconocimiento y entusiasmo. Así se eleva su autoestima, estando a gusto y desarrollan su máximo potencial.

8. Sitúate a la cabeza del pelotón.

Absorber conocimientos, aprender de los mejores si no los competidores absorberán y los clientes terminaran abandonando.

9. Vigila lo que dices y haces.

Cuida la reputación sino se pierde la confianza depositada y la credibilidad de los seguidores.

10. Afianza tu carácter

Los grandes líderes no sólo tienen aptitudes, actitudes y rasgos de comportamiento, sino que también irradian carácter. Como líder debes tener un código ético y principios definidos y debes estar dispuesto a hacer lo correcto, porque...“Los directivos que humillan, maltratan e insultan a



sus empleados hacen daño no sólo a sus empresas sino al conjunto de la sociedad”.

## Bloque 5: Del triángulo griego al triángulo BODIARI

Luego de haber profundizado en los aspectos que identifican a los tres (3) personajes que se pretenden triangular para un modelo de gerencia efectiva contemporánea, es momento de relacionarlo con la filosofía del triángulo griego como método de herramienta prospectivo, esto se presentará a través de un cuadro sinóptico, el cual será instrumento para el diseño del modelo final en esta investigación.

**Cuadro N° 2**  
**Síntesis de contenido del triángulo BODIARI**

<b>Autores</b>	<b>Walt Disney</b>	<b>Don Bosco</b>	<b>Aristóteles</b>
<b>Triángulo griego</b>	<b>Logos</b> <b>(Apropiación Prospectiva - Razón)</b>	<b>Erga</b> <b>(Deseo Estratégico - Acción)</b>	<b>Epithumia</b> <b>(Anticipación - Deseo)</b>
Relación Conceptual	<p>El sueño hecho realidad.</p> <p>Creación del escenario mental antes de llevarlo a la acción.</p> <p>Oír razones y buscar la estrategia.</p> <p>Proyección a futuro</p> <p>Satisfacción del cliente como prioridad</p> <p>Sinergia de equipo.</p> <p>Cada fin trae sus propios medios.</p>	<p>Formación al trabajo.</p> <p>Enseñar con el ejemplo y la acción.</p> <p>Estrategia trascendente.</p> <p>Visión holística y multidimensional del ser.</p> <p>Liderazgo por seguimiento afectivo.</p>	<p>Perfeccionamiento de la virtud.</p> <p>Anhelos del bien supremo en busca de la felicidad.</p> <p>Identidad esencial del individuo.</p> <p>Valor de la virtud equilibrante.</p> <p>Fin en la mente, pues como se cito anteriormente, todo lo hacemos con el ojo puesto en otra cosa.</p> <p>El deseo permite la búsqueda de las causas, la felicidad, la belleza, el bien y la verdad.</p>

Fuente: Henríquez, N. (2015)

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

Quedan plasmados los aspectos de cada autor a tomar en cuenta en un modelo gerencial, el cual debe tener la cualidad de vincular y engranar dichos aspectos. Esto responde a las categorías del segundo objetivo específico a manera de síntesis entre los postulados filosóficos consultados.

## Necesidades fundamentales de la gerencia postmoderna

---

“Todos nuestros sueños pueden hacerse realidad si tenemos el coraje de perseguirlos”.

WALT DISNEY.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Entonces Gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

Gerentes y líderes Sin ahondar en un tema tan polémico juzgamos conveniente esclarecer la relación entre gerencia y liderazgo. No son, definitivamente, términos intercambiables. Las relaciones entre ambos conceptos han sido presentadas desde tres perspectivas. Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente. Davis y Newstrom (2003) afirman que “El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única”. Además de liderar, señalan, “los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos”

La comunicación es la primera necesidad en la gerencia; punto de arranque y sostén del proceso, la misma tiene que ser asertiva y directa. De acuerdo a los niveles comunicacionales en una empresa se determina el éxito. Sánchez (2003) resume esta idea:

El proceso de liderazgo no es unilateral: se da una interacción muy sutil entre la superioridad pura del líder y la pura pasividad del seguidor. Hoy se llega a afirmar que todos los líderes son conducidos a su vez; las relaciones de poder son mutuas y no unilaterales, hay reciproca influencia entre los líderes y sus liderados (p. p. 37).

En efecto no se descarta la participación y comunicación igualitaria entre el grupo pero es necesario sin duda que alguien asuma el rol de líder, para tener claro el punto de llegada y conseguir en el camino personas que crean en la idea y tener a su vez la capacidad de un dialogo con escucha que permita se vaya perfilando el proyecto de todos.

En una estructura de la organización, la “cadena de mando” se refiere a la jerarquía de una empresa de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, que debe responder a quién. La cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de

trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño.

Johnson (2017) señala “Las relaciones de información establecidas en la etapa final del diseño organizacional son fáciles de ver en un organigrama, que representa la estructura de una empresa. Comenzando en la parte inferior, cada posición está conectada por una línea a una por encima de ella. Siguiendo con la línea vertical de posición en posición revela la cadena de mando. Cada persona es un eslabón de la cadena” (versión web)

Es oportuna y necesaria la presencia de un Gerente que coordine el proceso, si se saca un hilo común entre los tres informantes, es la importancia de un liderazgo por parte de quien lleve la autoridad del grupo así como crear la atmósfera de participación que los haga sentirse parte integral de las metas de la organización. Camacho (2006) lo expresa acertadamente diciendo:

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (liderazgo) (p. p. 69).

El liderazgo da la autoridad moral y es el factor que determina el seguimiento de los trabajadores y el éxito del desempeño. Juzgando la experiencia de los informantes a la luz de esta reflexión, concuerdan en la importancia de equipo y autoridad definida aun cuando varíe la forma piramidal o circular.

En el caso de la estructura u organigrama circular, los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos, de adentro hacia afuera. Así, los niveles de autoridad están representados por un círculo central que se corresponde con la autoridad máxima de la empresa y a su alrededor círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Las estructuras circulares se utilizan en muchas ocasiones para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

Es pertinente comentar con un aporte de Labrador y Ponce (2008):

La importancia que tanto la educación como la ciencia y tecnología tienen para el desarrollo de los países latinoamericanos incluye entre otras cosas la construcción de una nueva ciudadanía y una mejor inserción en el mercado mundial; sin embargo es de saber que la inversión realizada en esta área es muy mínima, la falta de conocimiento es una de las principales causas, el ser humano actual no conoce las fronteras entre el saber y el no saber, entre el orden y el caos, el conocimiento y la inteligencia (p. p. 266)

Sin duda alguna el uso de las nuevas tecnologías requiere preparación y no es solamente un espacio para adjuntar fotos; su uso y aprovechamiento requiere discernimiento y preparación.

Es importante señalar el Marketing en las empresas, Staton y col. (2007): “En sentido amplio, el marketing consiste en todas las actividades ideadas para generar o facilitar un intercambio que se haga con intención de satisfacer necesidades humanas” (p.23). En las redes sociales, la importancia del marketing es promover la marca haciendo una interacción directa con el usuario, promoviendo temas de interés, generando confianza, aumentando seguidores y así realizar ventas personalizadas que creen valor a la marca

Las redes sociales ha generado un empoderamiento en los consumidores a nivel mundial, se considera así, por el hecho que las mayorías de las personas siempre están conectadas al servicio de internet; es por esto que ha surgido las ventas por internet y la necesidad de las empresas de estar conectadas a las redes sociales. Panorama (2016) expresa:

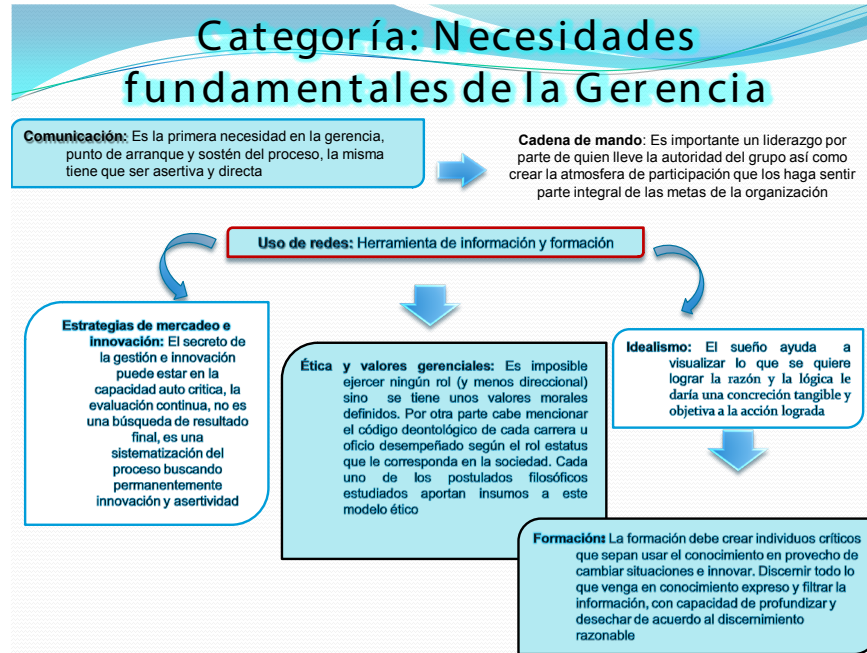
“Carmen Gardier, gerente de Comunicación Digital de Llorente & Cuenca, considera que las redes sociales son una fuente de información muy importante para cualquier empresa” (Artículo Web). La importancia, radica en el posicionamiento de la empresa en las redes sociales a través del marketing fundamentado en la inteligencia emocional para abarcar un mayor porcentaje de la población y más aún, cuando las empresas no están consolidadas, y son comerciantes o personas emprendedoras que quieren surgir por medio de una empresa propia, en la cual sea económicamente factible para su progreso.

La vinculación del equipo, la preparación de herramientas, que sería llamado el afilamiento de la sierra en los hábitos de la gente efectiva (Covey, 2011) y la evaluación continua y permanente del proceso, brindan un panorama importante para el desarrollo de la gerencia. Camejo (2008) comenta al respecto:

Tradicionalmente se cree que las Evaluaciones del Desempeño se realizan solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación es mucho más importante y tiene otras implicaciones en la relación jefe-subordinado, así como en la relación trabajador-organización hacia la búsqueda de objetivos comunes (p. p. 98)

El secreto de la gestión e innovación puede estar en la capacidad auto crítica, la evaluación continua dentro del proceso o camino a recorrer, no es una búsqueda de resultado final, es una sistematización del proceso buscando permanentemente innovar y lograr la asertividad para una gerencia que logre objetivos y metas planteadas.

**Imagen 4**  
**Las necesidades fundamentales de la gerencia**



## Ética y valores gerenciales

Es imposible ejercer ningún rol (y menos direccional) sino se tienen unos valores morales definidos; según sea la escala de valores así será su accionar. Evidentemente tendríamos que clasificar entre los valores morales de cada ser humano, que en términos generales son adquiridos en la familia. Por otra parte, cabe mencionar el Código Deontológico de cada carrera u oficio desempeñado según el rol-estatus que le corresponda en la sociedad. Aunado a esto se mantienen los valores institucionales de cada corporación que deben ser asumidos en cuanto al sentido de pertenencia para integrarlo en su conducta ordinaria. Aristóteles, citado por Marinoff (2003) lo expresa adecuadamente



Y la obra del hombre solo puede consumarse adecuadamente si está en conformidad con los preceptos de la prudencia y la virtud moral, si es cierto que la virtud evidencia el fin recto y la prudencia los mejores medios que conducen a ese fin (p. p. 493).

Siguiendo al estagirita, la condición de éxito en toda función está en sus condiciones morales; el liderazgo con credibilidad moral es el más efectivo en sus seguidores. Poniendo como ejemplo a Don Bosco, modelo base de la presente investigación, se caracteriza por su actitud de comportamiento; así lo describe Da Franca (2015):

Los rasgos del espíritu salesiano que nos une y orienta se encuentran profundamente vividos por Don Bosco. No hay que ir a buscarlos en libros, sino en su vida: él es el modelo y el libro abierto en el que se puede leer, sin temor a errores de interpretación, el auténtico espíritu salesiano... No se veía más necesidad de remontarse más allá, puesto que Don Bosco transmitía una mística, profunda y original, que llenaba la necesidad de los salesianos (versión web).

La fascinación de sus seguidores no era solo por su inteligencia, oratoria, asertividad, que tenía de sobra, era por sus acciones, por ese comportamiento plasmado como libro abierto que transparentaba la veracidad de sus enseñanzas y que lograba que muchos decidieran quedarse con él y seguir su estilo de vida.

El modelo gerencial Disney sintetiza su gerencia con respecto a los empleados en puntos concretos como son: Hacer feliz a la gente, dar formación a sus empleados en su propia universidad, dar entretenimiento y espectáculos. Disney, citado por la coach de marketing Silvia Sánchez (2015) dice: *“No es magia lo que hace que todo funcione, sino que es nuestro modo de trabajar lo que origina la magia”* (versión web).

Evidentemente esa magia se mantiene con el modo de obrar, de hecho una de sus filosofías era cuidar del empleado para que este a su vez cui-

dara de la empresa. Importante experiencia de Disney como organización evidentemente exitosa.

Para el maestro griego la formación llevaba a la virtud y a la verdadera felicidad; Don Bosco crea su sistema preventivo con una formación humana integral y filosófica de calidad y consistencia. “*Educar para no castigar*” era el lema primordial del oratorio de Don Bosco. Viendo el reflejo en las empresas Disney Sánchez (2015) lo describe de la siguiente manera:

La empresa transmite a sus empleados altos valores corporativos y trabajo en equipo. La formación y entrenamiento es integral para todo el personal; incluso para el personal de limpieza que es el que recibe más preguntas de los visitantes al parque. Además poseen empleados con alto nivel de entrenamiento capaces de montar grandes espectáculos. Saben que el negocio del Walt Disney es el mundo del espectáculo... La universidad (de Disney) se encarga de formar a sus empleados y que sientan que son “socios” del creador del reino de Disney. A través de las clases de tradiciones se inculca a los empleados a ser honestos, amables, atentos y amistosos. Los alumnos asisten al teatro para aprender a ser actores de una “gran obra especial”. Allí todos están en escena. El personal usa “vestuarios” no uniformes. Todo el que trabaja en Disney es “anfitrión” y “actor” (versión web).

La formación es vista como la mejor forma de conocer y amar la empresa, todos se sienten importantes y partes del espectáculo, no hay descalificación por el contrario existe una valoración de los cargos, en teoría más bajos, como mas importantes por el contacto directo que pueden tener con el público y son parte del engranaje empresarial, que era para Disney una empresa de sueños. El otro aspecto es que la formación no persigue formar autómatas sino personas que confronten el conocimiento con la realidad para su aplicación metodológica. Hernández (2012) es enfático en su exposición al respecto de la adquisición del conocimiento:

Se requiere diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje con el propósito de enseñar a pensar sobre lo pensado, es decir, el estudiante debe retomar

el conocimiento adquirido con miras a reflexionarlo desde otras perspectivas... Es necesario aprender a problematizar el conocimiento que se produce tanto en la comunidad científica, como en otras fuentes. Por ejemplo, en internet y en los medios masivos fluyen volúmenes de información que deben examinarse con rigurosidad (p. p. 77).

La formación debe crear individuos críticos que sepan usar el conocimiento en provecho de cambiar situaciones e innovar. Discernir todo lo que venga en conocimiento expreso y filtrar la información, con capacidad de profundizar y desechar de acuerdo al discernimiento razonable, por tanto no es programación inducida, es formación que propicia iniciativas de transformación.

Me permito realizar una cita de Savater (2004) de su libro *“La libertad como destino”* donde toca este punto:

Hasta la persona más roma, menos fantásica, está constantemente imaginando, al cabo del día, miles de posibilidades diferentes, miles de alternativas a lo que ve, a lo que se da... la realidad virtual es precisamente la realidad en la que nosotros vivimos. No es gratuito por tanto el que tengamos imaginación. Necesitamos el conocimiento, o la razón, porque si no estamos perdidos en el mundo, pero luego necesitamos imaginación para ver las alternativas de acción, los posibles caminos que se presentan ante nosotros (p. p. 51).

Si bien Disney habla de sueños bajo la premisa que primero se sueña para lograr y en Don Bosco los sueños premonitorios fueron esenciales, el autor recoge el término idealismo por considerar que engloba la esencia de lo que se quiere decir como un concepto aristotélico de la búsqueda de lo que se aspira como perfecto, aunque su visión era más realista, es decir el análisis empírico de lo que era en contraste con el mundo de las ideas en Platón, donde la mente humana definía la realidad y el idealismo tenía mayor protagonismo. Enciclopedia Biografías y Vidas (2017) señala:

Pese a ser discípulo de Platón, Aristóteles se distanció de las posiciones idealistas para elaborar un pensamiento de carácter naturalista y realista. Frente a la separación radical entre el mundo sensible y el mundo inteligible planteada por las doctrinas platónicas, defendió la posibilidad de aprehender la realidad a partir de la experiencia. Así pues, en contra de las tesis de su maestro, consideró que las ideas o conceptos universales no deben separarse de las cosas, sino que están inmersos en ellas como principios informantes de la materia (versión web).

El idealismo es la tendencia de idealizar la realidad y por otro lado, es la posición filosófica que afirma que el mundo exterior es una idea procedente de la mente del hombre, de sus sueños o de un ser sobrenatural. En otras palabras se refiere a todas las teorías que afirman que el mundo externo no existe independientemente de la mente humana (primero se piensa o sueña para lograrlo). El idealismo es la exaltación de las ideas, los sueños son una forma de plasmar esas ideas. Universo de A (2013) describe a Disney de la siguiente manera:

Creo que todo esto que se ha escrito antes, evoca quien fue, y porque es admirable, Walt Disney fue una persona luchadora, con fuertes principios, con una manera de ver la vida e idealista, perfeccionista y sin miedo a hacer realidad sus sueños a pesar de todos los fracasos y tremendas decepciones (y ya se ha visto que las hubo y muchas) él nunca se rendía, “sigue siempre hacia adelante”, como el mismo decía; y ese espíritu emprendedor me parece algo realmente a admirar, su constancia, su capacidad para creer en sí mismo y en todo lo que cree a pesar de todas las dificultades y problemas que te trae la vida... sus sueños no siempre eran realistas, y sin embargo los hizo realidad, fue de lo más bajo a lo más alto, tenía las ideas, la imaginación y la capacidad para hacerlas realidad que tan pocos tenemos o nos atrevemos a tener (versión web).

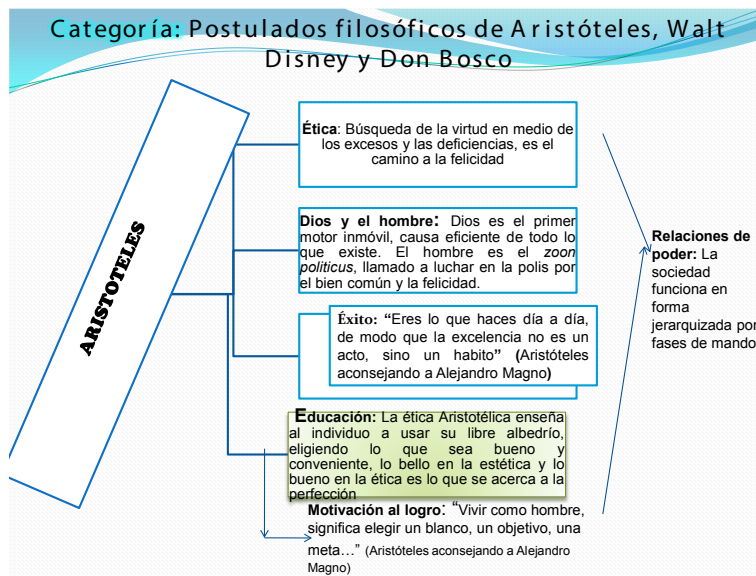
Por su parte Camaná (2012) hablando los puntos clave del sistema preventivo de Don Bosco para hacerlo verdaderamente educativo señala como

característica esencial a lograr en el formando “confiar en el idealismo y en el sentido de responsabilidad del joven” (p. p. 15)

### Análisis hermenéutico de los postulados filosóficos de Aristóteles, Walt Disney y Don Bosco

Luego de haber explorado en el análisis teórico sobre la forma en que gerenciaría Aristóteles, Walt Disney o San Juan Bosco, se puede ver plasmado este condicionamiento hipotético en los siguientes gráficos de contenido, identificándose cada autor, de acuerdo a sus postulados.

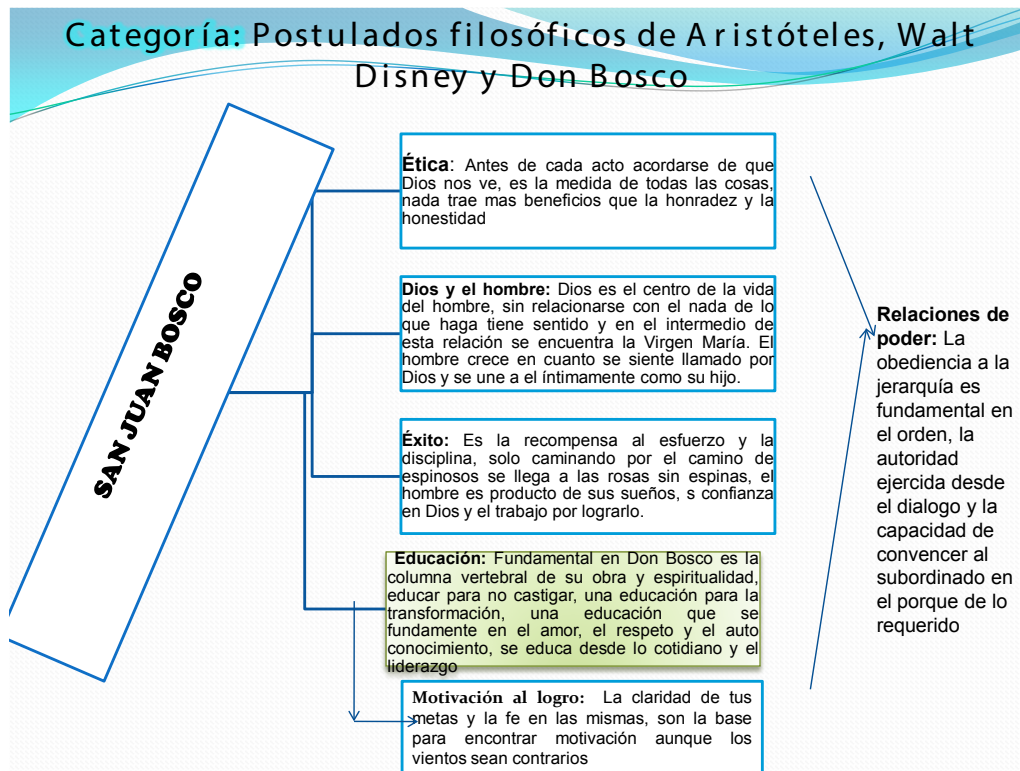
**Imagen 6**  
**Categorización de postulados filosóficos: Aristóteles**  
**(segundo propósito de la investigación)**



Fuente: Investigación Bibliográfica (2016)

El triángulo BODIARI:  
 Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos  
 de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto  
 socio-global del siglo XXI

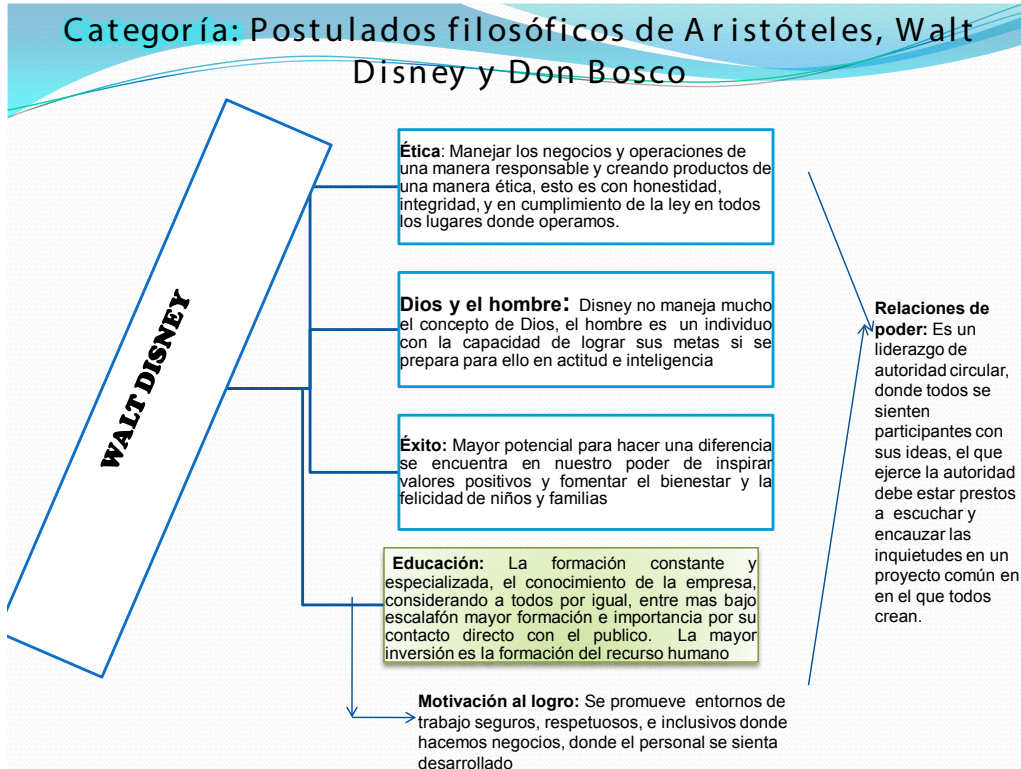
### Imagen 7 Categorización de postulados filosóficos: Don Bosco



Fuente: Investigación Bibliográfica (2016)

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

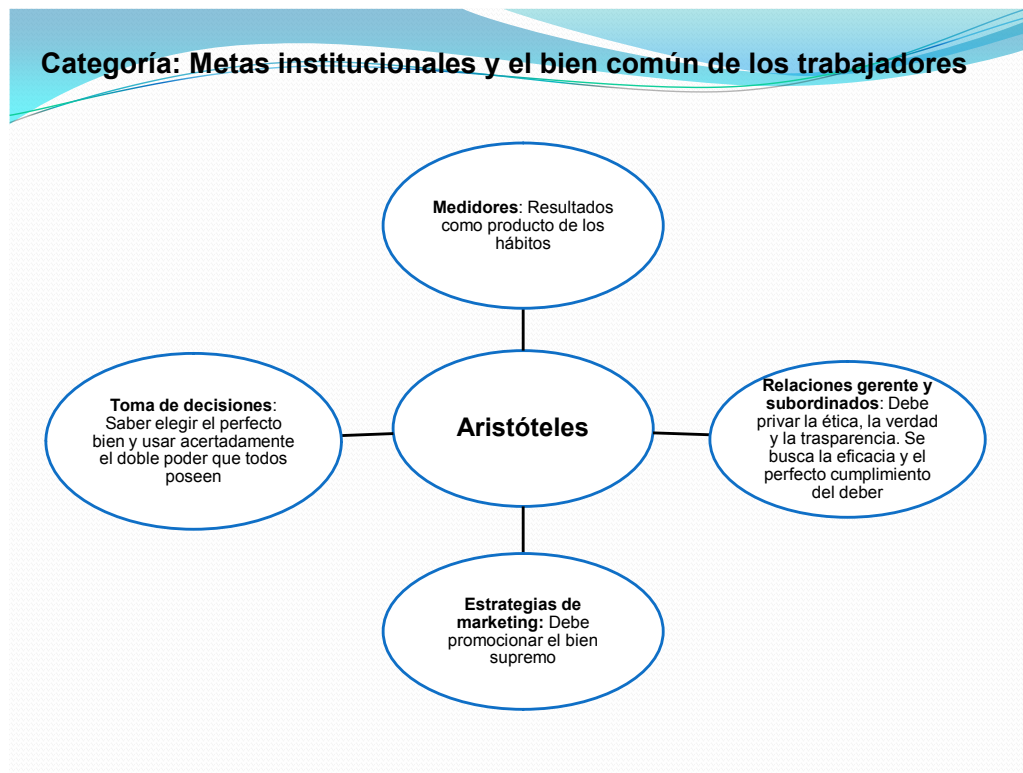
### Imagen 8 Categorización de postulados filosóficos según Walt Disney



Fuente: Investigación bibliográfica (2016)

### Imagen 9

## Categorización de las metas institucionales y el bien común de los trabajadores según Aristóteles



Fuente: Investigación Bibliográfica (2016).

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

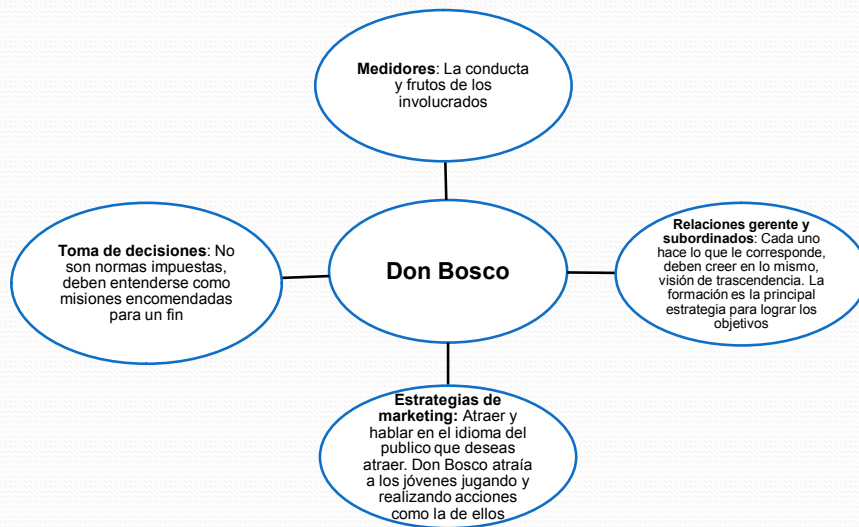


## Imagen 10

### Categorización de las metas institucionales y el bien común de los trabajadores según Don Bosco



#### Categoría: Metas institucionales y el bien común de los trabajadores



Fuente: Investigación Bibliográfica (2016)

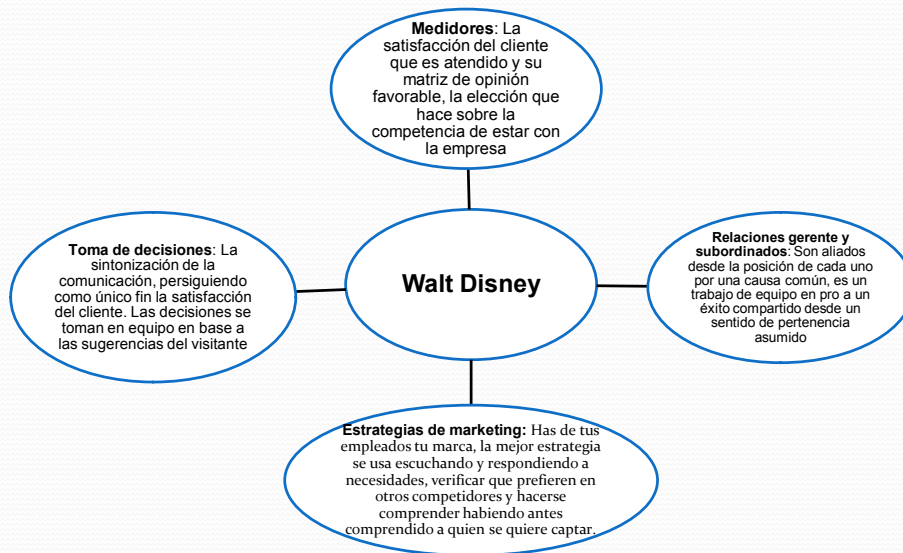
El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

### Imagen 11

## Categorización de las metas institucionales y el bien común de los trabajadores según Walt Disney



### Categoría: Metas institucionales y el bien común de los trabajadores



Fuente: Investigación Bibliográfica (2016).

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

## Modelo gerencial: Triángulo BODIARI

“El hombre que se mantiene en el justo medio lleva el nombre de sobrio y moderado”.

ARISTÓTELES.

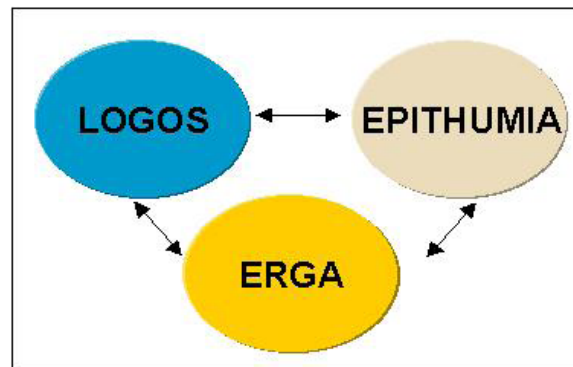
**D**efinimos el triángulo BODIARI como la síntesis de ideas afines entre Aristóteles, Don Bosco y Walt Disney para la creación de un modelo gerencial que responda a las necesidades postmodernas en la dirección de empresas - entidades de trabajo con una visión de trascendencia y alcance de éxito global.

Lo dicho anteriormente nos obliga a recordar lo expresado en el MOMENTO II donde afirmamos lo siguiente:

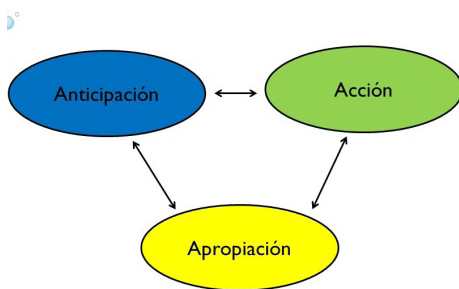
...los 3 modelos filosóficos que pretenden triangularse se encuadran en forma simbólica en el triángulo griego que viene explicándose en este punto: Aristóteles (representa el logos, la reflexión prospectiva que proyecta a futuro en forma anticipada desde un pensamiento ético y lógico que nace en la razón empírica, demostrado en el alcance de su pensamiento a través de los siglos); Walt Disney (es el erga, la apropiación del deber y de lo ideado como si ya estuviera aquí, se mueve por motivación intrínseca y logra ser líder para otros a los que mueve en forma estratégica y colectiva comprometidos con su proyecto) y Don Bosco (es el epithumia, se mueve a la acción por el deseo, con voluntad estratégica pese a las dificultades, siempre activo aportando soluciones y formando a su alrededor sobre la marcha a aquellos que serian sus aliados y continuadores de su legado). Es el momento de desglosar los postulados de los 3 personajes cuyo pensamiento son los postulados fundamentales de la investigación hacia una gerencia prospectiva y avanzada.

A tal efecto, se recuerda igualmente el TRIÁNGULO GRIEGO y su semejanza con el Modelo BODIARI:

Imagen 12



TRIANGULO GRIEGO

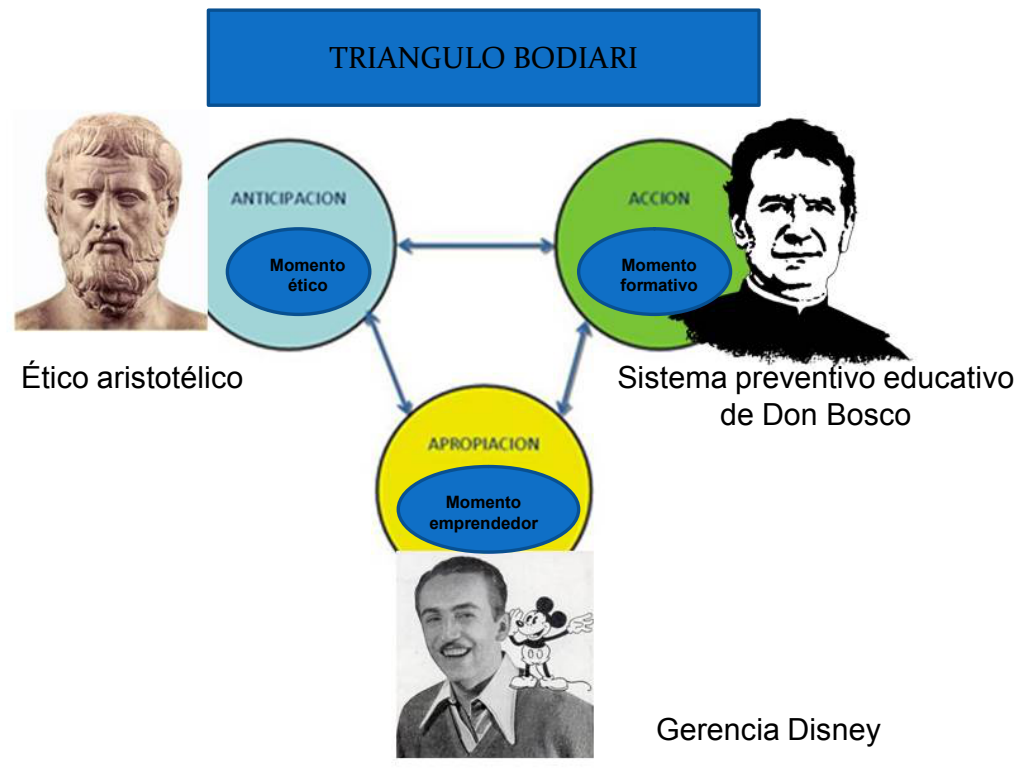


Fuente: Correa (tesis web: 2012)

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos  
de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto  
socio-global del siglo XXI

El diseño constara de tres (3) momentos simultáneos en su aplicación, pero que por razones de comprensión se verán de manera continúa de acuerdo al aporte filosófico de cada autor, el cual se plasma en la siguiente imagen:

### Imagen 13 Triángulo BODIARI



Fuente: El autor (2016)

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

## Momento de pensamiento ético (sistema de valores basado en Aristóteles)

### Diseño de un modelo de incentivo a los valores

La ética aristotélica se basa en la virtud, entendida como el justo centro entre las carencias y la abundancia. La virtud es pues el fiel de la balanza... aquella que conduce las acciones en línea recta hacia las metas planteadas, cuidando no caer en ningún exceso.

Toda organización empresarial debe dar a conocer interna y externamente cual es su misión, visión, objetivos y valores. Al respecto, tenemos que es recomendable un *Manual Ético de la Empresa* con la explicación aplicada de los valores institucionales en base a su contexto y a la misión y visión específica que deben ser conocidas y compartidas por todos los funcionarios de la empresa, y así juntos, unidos y con conocimiento de causa, puedan dirigirse a la consecución de sus metas u objetivos.

**Misión:** Constituye la razón de ser de la organización, todo el alcance y dirección de actividades fundamentadas en valores institucionales. La misión es lo práctico, es lo que se está haciendo y cómo se está haciendo. Una misión creativa e innovadora. Un ejemplo general:

La creación y promoción de acciones (de acuerdo al ramo) que representen la mejor alternativa dentro de (de acuerdo al ramo) para el servicio deseable por los usuarios de dichos servicio

**Visión:** Es la imagen ideal que se quiere lograr en un futuro en la organización. Responde a la forma como se visualiza la empresa a corto, mediano y largo plazo. Para otros autores constituye la declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. También se le llama el *deseo rector* que inspira el esfuerzo de una empresa, organismo o institución.

La visión responde a las preguntas ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cómo se quiere llegar? Ejemplo general:

Ser una empresa pionera, confiable y de excelencia con un nuevo concepto de la vanguardia de referencia, variedad y veracidad como punto de desarrollo postmoderno

**Objetivos:** Son las metas que se quieren lograr en la investigación. Cuando se habla de Objetivos Específicos, los mismos contribuyen a la realización o concreción del Objetivo General. Responden a las preguntas “qué”, “cómo” y “para qué”. Tiene relación los objetivos con las tareas que deberán cumplirse, de acuerdo a la manera como fueron planteados.

Respecto a las empresas o instituciones, los *objetivos* de las mismas guardan relación con el motivo principal, los fines y las metas que han generado su creación. Si se trata de una fábrica de productos alimenticios su *Objetivo General* es fabricar productos para la dieta de los venezolanos, por ejemplo. Los Objetivos Específicos son las tareas que han de realizarse para cumplir con el objetivo general.

Promover actividades relacionadas con (de acuerdo al ramo) que busquen desarrollar las alternativas de (de acuerdo al ramo) en el contexto global.

**Valores:** Las características y valores de una empresa marcan la diferencia de calidad y de preferencia de los particulares. Cuando los valores son preponderantes en una institución, esta generalmente da idea de transparencia en la gestión, al tiempo que genera confianza y fidelidad al producto que oferta. Los principales valores empresariales, en orden alfabético, son los siguientes: Aprendizaje, Autocritica, Disciplina, Disponibilidad al Cambio, Perseverancia. Pro actividad, Responsabilidad, Transparencia. Ellos y otros más señalan el camino de la ética empresarial que todos deben compartir. Siendo actitudes éticas fundamentales en una supuesta empresa guiada por la ética aristotélica:

- Brindar calidad a todos nuestros clientes
- Operamos un negocio “ético y responsable”
- Tenemos un compromiso con nuestra gente
- El bien común es el motor de acción para la estrategia de nuestra empresa

**VALORES FUNDAMENTALES:**

**Puntualidad:** es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o llegar a un lugar a la hora convenida.

**Honestidad:** Actuar con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.

**Lealtad:** Velar por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa.

**Convivencia:** Mantener la disposición al diálogo en la interacción cotidiana como punto de partida de la solución de conflictos.

**Respeto:** Comprendemos y aceptamos la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.

**Solidaridad:** Actuar siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

**Justicia:** Brindar a cada ser humano lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.



**Pertenencia:** Realizar proyectos de vida compatible con el proyecto laboral, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.

**Tolerancia:** Valor a los demás por lo que son y aceptar con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.

**Perfil del puesto gerencial y demás cargos:** Es el conjunto de conocimientos, experiencia laboral, capacidades, condiciones de trabajo, etc., que demanda el puesto, para su óptimo desempeño, basado no solo en características personales sino en un perfil ético adaptado a las necesidades de la empresa. Si aplicamos los conceptos aristotélicos sobre el poder político ejercido por el gobernante hacia la gerencia de una empresa como una mini sociedad, iremos deviniendo las ideas. Martínez, P (2017) explica:

Se da igualdad política entre los ciudadanos, y con el mando político se manda a los de la misma clase y a los libres, es donde el gobernante debe aprender siendo primero gobernado. El buen ciudadano debe saber y ser capaz de obedecer y mandar, esa sería su virtud, conocer el gobierno de los hombres bajo sus dos aspectos a la vez. Para ello, la prudencia es la única virtud del que manda, pero en el gobernado la virtud es la opinión verdadera. En Aristóteles la política no es una cuestión de conocimiento puramente teórico dado que, en la práctica, los ciudadanos son quienes establecen los mecanismos de funcionamiento del Estado y es malo que sea un hombre y no la ley, porque se haya sujeto a las pasiones (versión web).

El perfil de un buen gerente debe ser un individuo que conozca la empresa con experiencia, preferiblemente que vaya escalando por mérito a peldaño para que conozca su totalidad y le permita experimentar experiencias que quisiera mejorar (ser gobernado para poder gobernar como afirmaba el filósofo), debe tener equipo, ser prudente, capacidad de escuchar y consultar, virtuoso, líder, preocupado por el bien común, con un entorno

confiable y proactivo con metas claras basado en diagnósticos precisos de la realidad.

## **Momento formativo (sistema preventivo-educativo de Don Bosco)**

### **Diseño de un modelo de inducción**

#### **CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Se hace hincapié en el seguimiento ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa, si la formación ya es con personal que labora en una empresa se refuerza estos puntos y todos los ejes que complementen el mismo, ya hablaríamos de una formación integral, continua y permanente como lo sugiere la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras según se citó en el marco legal del presente trabajo. Se puede esquematizar según las necesidades de la empresa y el sentido humanista cristiano del Plan de Don Bosco en una estructura similar a la siguiente:

### Imagen 14

#### La Empresa

##### Historia de la empresa

- Misión, visión, filosofía
- Organigrama general
- Políticas generales de la empresa

#### Servicios y Procesos de La Empresa

##### Proceso general

- Calidad
- Sistemas de Atención al Cliente
- Departamentos de la Empresa
- Conocimiento del Manual Organizacional
- Perfil de Competencias

#### Relaciones de trabajo

##### Marco Legal del país

- Deberes y Derechos
- Leyes Laborales
- Seguridad Industrial

**Mejoramiento  
Técnico-Profesional**

**Aspectos Complementarios**

- Selección por trabajadores

**Ejes transversales**

- Para un mejor desempeño laboral.

**Alianzas Institucionales**

- Certificación de Conocimiento
- Consecución de estudios.

**Crecimiento  
Personal**

- Dios y el ser humano
- Visión de Trascendencia
- Ética y Valores
- Sentido de Pertenencia
- Compromiso Social
- Uso de los Talentos
- Comunicación Efectiva
- Sanación de heridas
- Familia y sociedad
- Reconciliación

Fuente: Henríquez, 2016.

La base de un proceso formativo debe ir más allá de la teoría; debe formar parte intrínseca del mejoramiento personal; si tenemos mejores seres humanos por consecuencia se espera que serán mejores en todo lo que hagan; es un redescubrir los valores y en relación al tema que nos ocupa, se busca una gerencia con rostro trascendente y humano, que permita un agradable clima laboral, evitando conflictos y fomentando deseos de superación y crecimiento personal. Camaná (2012) comentando el sistema preventivo de Don Bosco señala: “Esta extraordinaria síntesis le llevo a descubrir la ley de “educar con el trabajo y para el trabajo”, y no considero el trabajo solamente como instrumento educativo, sino también como contenido de vida” (p. p. 3).

En el trabajo que llevo Don Bosco con los jóvenes trabajadores (incluyendo en la cárcel de Turin), puede sintetizarse tres objetivos de la preventividad que puede llevarse a la formación del trabajador dentro de la entidad de trabajo:

- a. Proteger de experiencias negativas en el proceso.
- b. Desarrollar las potencialidades de las personas a través de propuestas positivas.
- c. Ser estímulo externo de los muchachos (en este caso trabajadores), mientras se refuerza en ellos la capacidad de respuesta autónoma a los valores.

## **Momento emprendedor (gerencia Disney)**

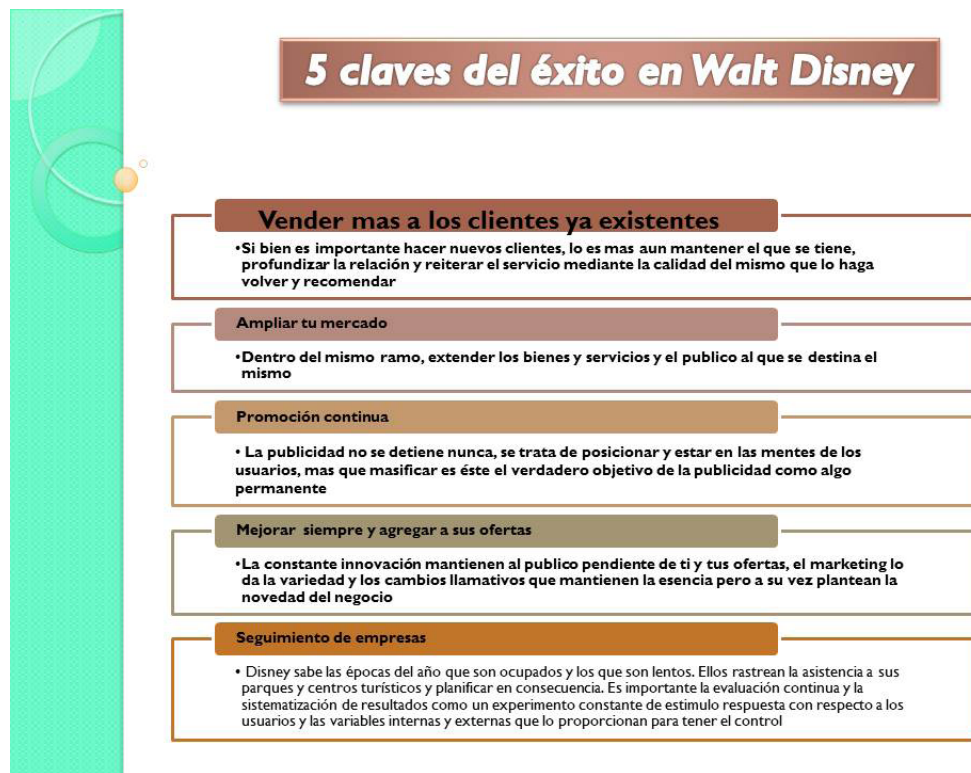
### **Diseño de un modelo emprendedor**

El éxito de La gerencia Disney se encuentra en su Talento Humano. La capacidad de emprendimiento, idealismo y eficacia en su desempeño.

En este sentido lo recomendable sería un diseño de competencias para el trabajador (actor mágico) de La empresa. Es imprescindible el contacto directo con el cliente a través de encuestas, departamento de quejas, entre otros para evaluación y mejora continua de la gestión.

El modelo gerencial Disney se ha esquematizado en diversas formas, pero para el presente manual puede sintetizarse cinco puntos básicos del éxito en Walt Disney en este gráfico:

Imagen 15



Fuente: Drew (2006)

## Diseño de competencias

- **Competencias relacionadas con el Ser:** Compromiso con el aprendizaje, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, adaptación al cambio, creatividad y capacidad de innovación, perseverancia, persistencia y orientación al logro, buena expresión verbal y seguridad, inteligencia emocional, flexibilidad, persuasión, iniciativa, capacidad de proyección y opinión, atreverse a soñar, receptividad y escucha.
- **Competencias relacionadas con el saber:** Servicio al cliente y manejo de herramientas informáticas, promoción de productos y servicios, relaciones humanas, habilidades especiales según La empresa (en este caso las empresas Disney se vincula la parte recreativa, pero cada una ,lo lleva a su rubro específico).
- **Competencias relacionadas con el saber hacer:** Planificación y gestión, iniciativa, experiencia técnica, trabajo en equipo, comunicación asertiva y empatía, capacidad de análisis, búsqueda y procesamiento de información, visión estratégica, capacidad de argumentación, orientación al cliente, compromiso organizacional.

En la siguiente imagen queda estructurada la organización y formación del personal hacia el logro corporativo.

### Imagen 16 Formación y desempeño del talento humano



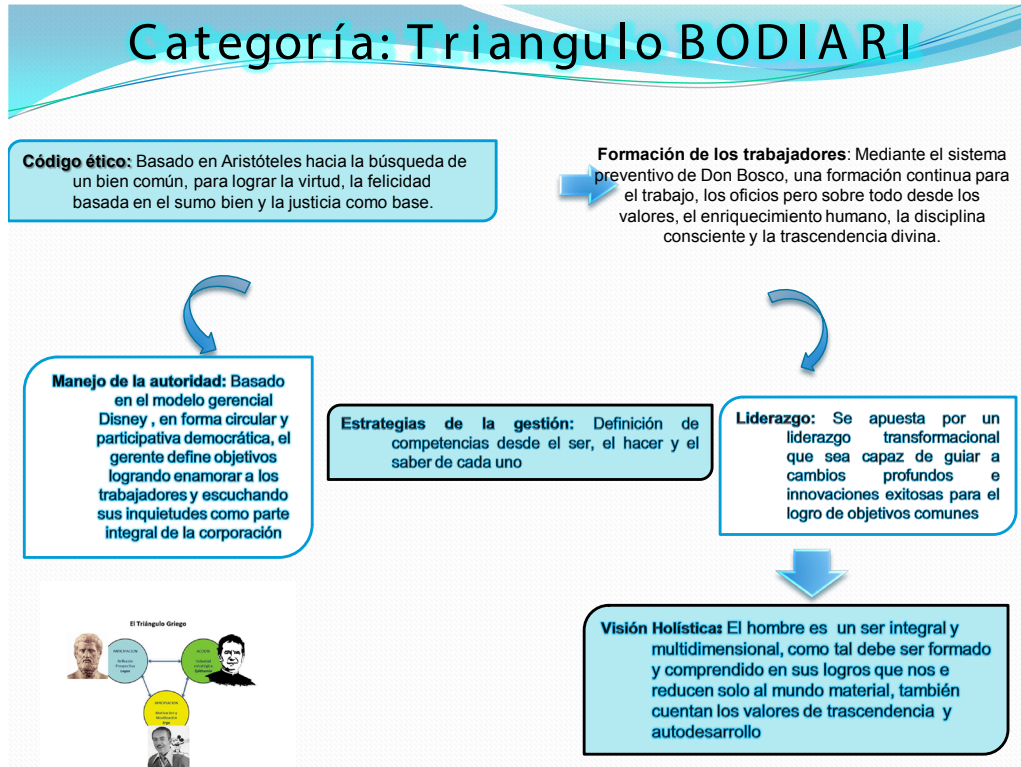
Fuente: El autor (2016)

Categorizando en puntos específicos el triángulo BODIARI como modelo gerencial tenemos los siguientes diagramas teóricos sobre su conformación.

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI



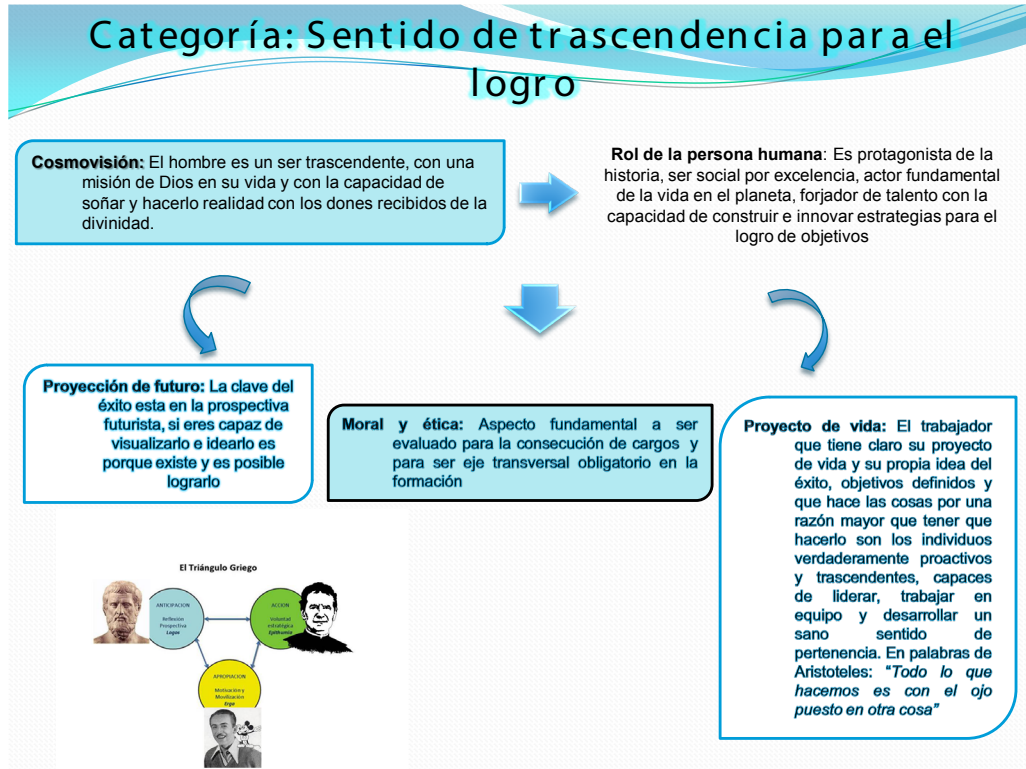
**Imagen 17**  
**Categoría: Triángulo BODIARI**



Fuente: El autor (2016)

El triángulo BODIARI:  
 Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto socio-global del siglo XXI

Imagen 18  
categoría: Sentido de trascendencia para el logro



Fuente: El autor (2016)

Tomando en cuenta la ética aristotélica donde el que manda debe haber sido gobernado y garantizar el bien común, la idea de Disney en el trabajo de equipo donde todos son aportes y basar su gerencia en la amistad y en escuchar (incluso a los que se han ido de la empresa), aunado al sentido de hermandad y trascendencia de Don Bosco, la forma de organizar la cadena de mando es sin duda circular

El triángulo BODIARI:  
Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos  
de Don Bosco, Walt Disney y Aristóteles en el contexto  
socio-global del siglo XXI

Imagen 19



Fuente: Blog “retos para ser directivo” (2016)

En el caso de la estructura u organigrama circular, los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos, de adentro hacia afuera. Así, los niveles de autoridad están representados por un círculo central que se corresponde con la autoridad máxima de la empresa y a su alrededor círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Esto permite colocar mas puestos al mismo nivel, eliminar el estatus de alto y bajo, profundizar la importancia de cada cargo y sus funciones, proporciona mayor acuerdo en la toma de decisiones y aumenta el sentido de pertinencia con los logros propuestos.

Cabe destacar que el triángulo BODIARI se presenta en forma teórica y argumental para ser aplicado en cualquier empresa o entidad de trabajo tanto publica o privada. No es objetivo de esta investigación desarrollar

el ejemplo de una empresa modelo mas allá de los perfiles y ejemplos generales manejados en la propuesta. Quedaría la posibilidad en futuras investigaciones, incluso a nivel post doctoral para la aplicación de este modelo y la evaluación de resultados para ajustes de la propuesta desde su desarrollo filosófico a su vivencia empírica. En pocas palabras se plantea un punto de vista ideal basado en un constructo epistémico de los tres autores y de las necesidades encontradas en la realidad. Rivero (2002) parafraseando a Edgar Morin afirma:

Morín se declara constructivista: “construimos la percepción del mundo pero con una considerable ayuda de su parte”, sin eludir la “traducción” y la “reconstrucción”. Son las mismas ciencias físicas que habían eliminado al observador, las que lo reintroducen. Podemos establecer meta puntos de vista “limitados y frágiles”; “el conocimiento, ya sea sociológico, antropológico o cualquier otro, debe buscar un meta-punto de vista” (p. p. 113).

Es la escogencia real entre opciones disponibles, por lo general se escoge la alternativa que maximice el beneficio a largo plazo para la empresa. No obstante, ante una situación de toma de decisiones las personas no actúan necesariamente de una manera metódica, desde la primera hasta la última fase; algunas parecen progresar linealmente mientras que en otras se producen grandes fluctuaciones. Cada fase supone la presencia de ciertas actitudes y la realización de diversas tareas.

El Nivel de desarrollo se define como la habilidad y la disposición del seguidor para realizar una tarea específica, sin necesidad de supervisión. La habilidad es una función del conocimiento, o una destreza que puede ser adquirida por medio de la educación, entrenamiento y/o experiencia. La disposición, es una función de la confianza y de la motivación. El desarrollo no es un concepto global sino que es un concepto específico relacionado siempre a una tarea determinada. Eso quiere decir que la gente tiende a estar a diferentes niveles de desarrollo profesional o laboral dependiendo mayormente para ello de la tarea específica y de la función u objetivo al que ellos están asignados. Algunos niveles de desarrollo profesional o

laboral se pueden señalar por medio de la división del modelo de liderazgo, teniendo una comunicación directa para con los empleados, momento preciso en el cual entra el modelo hasta aquí descrito.

## A manera de conclusión

“Trabajo es lo que hay que dar y su valor al trabajo”.

ANDRÉS ELOY BLANCO.

El presente texto podría tener como síntesis la interesante frase “*Hacia una gerencia de la Trascendencia*” de un libro de experiencia gerencial especialmente dedicado a los venezolanos del militar y banquero Edgar Hernández Behrens: “***Dios en la Gerencia y los Negocios***” (2013). Esta obra tiene como principal aporte su experiencia de trabajo con una entidad bancaria, teniendo como valores el Amor, la Fe, la Honradez, la Humildad y la Obediencia, basándose en los siguientes principios: “Entregar la gestión en manos de Dios”; “Limpiar antes de sembrar” refiriéndose al Perdón (Éxodo 20-05); “Darle la Gloria a Dios” y nunca olvidar “La práctica del diezmo” (citado en Malaquías 3-10). Su insoslayable creencia en Dios lo lleva a afirmar:

Existe una gran diferencia cuando el hombre actúa bajo SUS propias fuerzas, conocimiento, basado en SUS experiencias propias y obteniendo resultados que son rutinarios, normales, cotidianos y muy poco especiales y cuando se aplican principios espirituales... donde se obtuvieron resultados especiales, extraordinarios y sobrenaturales por entregar la gestión a Dios primeramente. De esta manera los logros que estaban previstos alcanzar en tres años, se concretaron en menos de un año (P. 108).

El sentido más inmediato y elemental de la voz “Trascendencia” se refiere a una metáfora. Trascender (de «*trans*», más allá, y «*scando*», escalar) significa pasar de un ámbito a otro, atravesando el límite que los separa. Desde un punto de vista filosófico, el concepto de *trascendencia* incluye además la idea de superación o superioridad. En la tradición filosófica occidental, la trascendencia supone un «más allá» del punto de referen-

cia. Trascender significa la acción de «sobresalir», de pasar de «dentro» a «fuera» de un determinado ámbito, superando su limitación o clausura. (Wikipedia)

Hoy día la cuestión no incide tanto en demostrar dicha existencia, cuanto en el hecho de que el hombre en todo lo que es la problemática de su existencia de un modo inevitable siempre está abierto a esa dimensión misteriosa de lo trascendente.

En la filosofía actual lo trascendente se refiere más a la posibilidad de un conocimiento objetivo de lo real, en lo que es la crítica del conocimiento, gnoseología y los sistemas científicos, epistemología, posibilidad de ir ampliando los horizontes de nuestro conocimiento, partiendo del conocimiento del mundo basado en la experiencia posible.

A diferencia de otras épocas no suele aceptarse el dogmatismo y reconoce el ámbito de lo religioso como una dimensión de la expresión profunda del ser humano. El reconocimiento de las creencias y su importancia en la vida social y cultural abren una dimensión nueva: la antropología filosófica.

La triple visión de Aristóteles, Don Bosco y Walt Disney que da objeto epistemológico a este trabajo constituye una base para lograr esa gerencia de trascendencia, humanista, espiritual y exitosa. Las cuatro dimensiones filosóficas aplicadas al rol del gerente: Dimensión intelectual que lleva a la verdad, la dimensión estética lleva a la belleza, la dimensión espiritual que lleva a la unidad y la dimensión moral a la bondad.

El triángulo BODIARI con su trilogía filosófica y metafísica llevaría al gerente a un manejo basado en la unidad del equipo de trabajo, la belleza de los resultados, la bondad de las acciones y la verdad del estudio continuo y permanente. Ante un sistema global con un planeta convulsionado, la crisis del socialismo y el capitalismo, el dilema ecológico, el boom de las redes sociales, que aunado a la crisis moral, económica y política del país

convierten ese punto de llegada en un paradigma a seguir como corolario de síntesis del modelo gerencial propuesto.

La frase “aprender el idioma de una misma circunstancia” plantea el reinventar estrategias, buscar objetivos comunes, proponerse metas nuevas, evaluar situaciones y construir escenarios, permitirse soñar al estilo Disney para convertirse en héroe de su propio cuento, formarse desde la fe y los valores como lo practicó Don Bosco y con objetivos claros, con basamentos éticos radicales como lo plantea el maestro griego Aristóteles. La gerencia debe basarse en aspectos humanos y multidimensionales que van más allá del materialismo como medida de éxito. Marinoff (2003) detalla:

La satisfacción de las necesidades materiales, emocionales e intelectuales no basta para sustentar a la gente de un modo profundo. Así, tarde o temprano, la mayoría de personas busca caminos espirituales en la vida, ya sea a través de religiones organizadas tradicionales, de sistemas de creencias no tradicionales, de la sabiduría perenne de Oriente, de planteamientos new age o, incluso, de la filosofía secular (p. p. 412).

Se parte de una gerencia que comienza con la identidad de la persona que lo lleve no solo a ocupar un cargo lucrativo, sino a emprender como Ulises un viaje lleno de aventuras con una visión clara con respecto a un proyecto a emprender, con valor creatividad y dispuesto a desafiar peligros, ataques de gigantes que se quieren comer al pequeño (que abundan en la gerencia) y cantos de sirena (que engañan al interlocutor para manipular y subordinar) y por supuesto con la guía de la sabiduría. Choza J. y Choza P (1996) comentando *La aventura de Ulises*, señala:

Cuando el saber está muy elaborado y resulta muy firme para los hombres, cuando ha cristalizado en formulaciones filosóficas y jurídicas, en correspondencia con una estabilidad política y social, que es lo humano y que no lo es resulta muy cierto, y las fronteras de lo inhumano aparecen muy claras. Pero cuando el saber y el poder establecidos se desequilibran y entran en



crisis, cuando el mundo en el que vive el hombre se amplía y sus bordes anteriores se rompen, entonces las fronteras que eran nítidas se difuminan. La definición que los hombres tienen de sí mismos se torna problemática, y hay que encontrar sus nuevos límites (p. p. 64).

Para muchos la gerencia y los negocios es meramente económico pero algunos lograron ver algo más. Lo anteriormente citado lleva a concluir lo delicado que es el ejercicio de esta actividad que implica autoridad y liderazgo. El pensamiento aristotélico, seguido por toda la escolástica medieval, aceptan que si bien todos los hombres son iguales, sus capacidades los hacen diferentes. Un puesto de mando para liderar es un trabajo para gente hermosa, es una obra de arte que esculpe su obra en la más fina de las piedras: El alma humana, por tanto su ejercicio es para aquel que posea el don celestial de educar, guiar, comprender y soñar, con una verdadera vocación que aspire al éxito en escala superior.

Tomando el diagnóstico de la gerencia postmoderna en base a la entrevista con los tres informantes claves extraídas de la empresa privada, la gerencia pública y la empresa internacional, aunado a la posición de observación directa del autor, los puntos básicos radican en la importancia de la comunicación como elemento clave para la conducción del éxito empresarial; la cadena de mando como factor que amerita renovarse hacia una gerencia estratégica, colegiada y menos burocrática: el uso adecuado de las redes sociales como verdadera herramienta efectiva, el idealismo en su aspecto de las ideas que conectan al gerente con el éxito y que necesita el liderazgo para lograr ser seguido por su entorno laboral (aun cuando en algunos casos como el sujeto B dichas ideas se marcan en una ideología particular); la ética y valores gerenciales como bastión importante para fundamentar a nivel moral el desarrollo de una gerencia hacia un bien común y desarrollo progresista recto y la necesidad de la formación de los trabajadores como semillero para lograr todo lo anterior, evidentemente concebida desde distintas ópticas según la realidad de cada informante pero es algo que los une en criterios de necesidad.

Evidentemente cabe la consideración el contexto global en el que se desarrolla la gerencia postmoderna con respecto a los problemas sociales, especialmente dentro de la crisis del capitalismo y el socialismo, el panorama político y económico que debate el modelo a resolver la crisis y el papel de los medios de comunicación en su rol publicitario, informativo, recreativo y educativo.

Estos acuerdos donde en forma imaginaria se sentó a los tres pensadores a disertar para llegar a entablar hilos comunes en aspectos como la ética, Dios y el hombre, el éxito, la educación y las relaciones de poder. Así como partiendo de la triple visión humanista, pasar a especificar acuerdos más gerenciales con respecto a los medidores del éxito, la relación de la gerencia y subordinados, las estrategias de marketing y la toma de decisiones.

Para llegar a estos aspectos concluyentes fue necesario hacer uso del recurso filosófico patrístico de la analogía, especialmente en el caso de Don Bosco y Aristóteles. La Enciclopedia Católica (2016) la explica de la siguiente manera:

La analogía en metafísica y en filosofía escolástica ha sido cuidadosamente estudiada por los escolásticos, especialmente por el Pseudo-Dionisio, San Alberto Magno y Santo Tomás. También puede ser considerada ya sea como una propiedad o como un proceso de razonamiento. Como una propiedad metafísica, la analogía no es un simple parecido entre diversos objetos, sino una proporción o relación de objeto a objeto. Por lo tanto, no es una coincidencia simplemente equívoca o verbal, ni una completa participación unívoca en un concepto común; sino que participa de una y de la otra... Podemos distinguir dos clases de analogía: Se puede decir que dos conceptos son análogos debido a una relación que tienen no el uno con el otro, sino con un tercer objeto... Esto puede llamarse analogía indirecta. Igualmente, se puede decir que dos objetos son análogos debido a una relación que tienen entre sí, y no con un tercer objeto... (versión web).

En este caso se aplica una analogía indirecta por su relación con el éxito y el manejo de grupos que puede aplicarse en diversos contextos y la analogía directa por los aspectos éticos y humanistas que manejan entre sí los tres autores trabajados y que mediante esa pesquisa teórica se llega al diseño objeto de la propuesta general de la investigación.

Se hace imprescindible la aparición de un nuevo tipo de gerencia que marche al ritmo de las tendencias en comunicación y por ende de mercadeo global, para lo que Gardner (2011), plantea la necesidad de un gerente con cinco formas de pensar: la mente disciplinada, la mente sintetizante, la mente creativa, la mente respetuosa y la mente ética; todas éstas llevarán a las organizaciones a una condición deseada de sostenibilidad (aspectos encontrados en los postulados del triángulo BODIARI). Por supuesto, que los aspectos anteriores se enmarcan en las tecnologías de comunicación e información que dirigen las relaciones comerciales en la actualidad, resaltando, por lo tanto, la necesidad de una estructura compleja que brinde a la gerencia las herramientas adecuadas para acometer la tarea de relacionar a la organización con sus clientes y consumidores; satisfaciendo las necesidades de ambos a la vez que facilita a la organización las acciones que la colocan entre los más competitivos del mercado y que genere el mayor bienestar a sus usuarios

## Referencias bibliográficas

- Alonso, Luis (2005). **La era del consumo**. IESA. Madrid-España.
- Amaya Amaya, Jairo (2005): *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino. Colombia.
- Aristóteles (2001). **Obras Selectas**. Edimat Libros S. A. Madrid-España.
- Aristóteles. **Ética para Nicómaco** (libro en línea). Disponible en: [www.venezuelaanalitica.com](http://www.venezuelaanalitica.com). 2013
- Aristóteles (2009). **La Política**. Editorial Buchivacoa. Caracas-Venezuela.
- Baeck (2001). **El Islam: Sus características jurídicas, políticas y sociales comparadas con las principales religiones de Occidente**. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Departamento de estudio, extensión e investigaciones.
- Báez, Fernando (2002). **Los fragmentos de Aristóteles**. Ediciones del Vicerrectorado Académico de la ULA. Mérida-Venezuela.
- Balestrini, Mirian (2006). **¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación?** Séptima edición. Consultores asociados. Caracas-Venezuela.
- Barclay, Willian (2002). **Palabras griegas del Nuevo Testamento. Su uso y significado**. Casa Bautista de publicaciones. Novena edición. EE. UU.
- Bello, José (2000). **Filosofía**. Editorial Actualidad Escolar 2000. Caracas-Venezuela.

Benedicto XVI. **XLVII Jornada mundial de las Comunicaciones Sociales** (2013). Ediciones del Pan diario de la palabra Mayo 2013. Editorial San Pablo. Caracas-Venezuela

Berroteran, Ana (2013): **Acciones gerenciales sustentadas en la tolerancia, empatía y coherencia en las relaciones de trabajo**. Tesis de grado para obtener el título de Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.

Blog “retos para ser directivo” (2016). Ideas sobre la estructura organizacional circular (artículo en línea). Se consigue en: <http://retos-directivos.eae.es/ideas-sobre-la-estructura-organizacional-circular/> Consulta 09 de junio del 2017.

Bosco, Juan (2003). **Memorias del Oratorio** (comentarios de Aldo Giraudo). Editorial Alcalá. Madrid-España.

Bosco, Juan. **Carta de Roma** Disponible en: <http://www.conoceadonbosco.com/descargas/escritos/Carta%20de%20Roma.pdf> Vista el 08 de enero del 2015.

Bosco, Juan (San) (1999). OBRAS: *El joven instruido / Sueños de Don Bosco / Sistema Preventivo / Vida de tres jóvenes: Domingo Savio, Miguel Magone y Francisco Besuco*. Editorial Salesiana. Caracas-Venezuela.

Camacho, Mercedes (2006). **El enfoque humanista en la Gerencia**. Ediciones de la UNELLEZ. Barinas-Venezuela.

Camana (2012). **Sistema preventivo de Don Bosco**. Fundación Don Bosco. Argentina.

Camejo, Armando (2008). **El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos**. Entelequia Revista interdisciplinar. Nro. 8 Otoño. España.

Carbonell, José (2013) **La fórmula del éxito de Walt Disney: Curiosidad,**

**Confianza, Coraje y Constancia** (blog en línea). Se consigue en: <https://josecarbonell.wordpress.com/2013/06/23/walt-disney-y-la-formula-para-el-exito/> Septiembre 2016.

Cardona, Durllian y compañeros (2012). **Diseño de un modelo gerencial para el área de gestión**. Tesis de grado para especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Medellín-Colombia.

Cisterna, Francisco (2005). **Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa**. Departamento de Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades. Universidad del Biobío, Chillán. Chile.

Chiavenato (2009). **Gestión del talento humano**. 3ra edición. Editora Mc Graw-Hill. Caracas-Venezuela.

Choza Jacinto y Choza Pilar (1996). **Ulises, un arquetipo de la existencia humana**. Editorial Ariel S. A. Barcelona-España.

Claret, Arnoldo (2006). **¿Cómo Hacer y Defender una Tesis?** Quinta edición. Editorial Texto, C.A. Caracas-Venezuela.

Colás P, Buendía L. (1992): *La investigación educativa*. Editorial Alfar. Sevilla. España.

Connellan, Tom (1997): *Las siete claves del éxito alcanzado por la empresa del Walt Disney. Lecciones de una Cultura de Servicio*. Editorial Panorama. Estados Unidos.

Córdova, Víctor (2013) **Historias de vida. Una metodología alternativa para las ciencias sociales**. Fondo editorial Tropykos. Caracas -Venezuela

Correa, José (2012). **Prospectiva ambiental**. Universidad La Salle. Tesis para obtener el Doctorado en Educación. Costa Rica.

- Covey, Stephen (2011). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Editorial Paidós Ibérica. 1ra edición. México.
- Crazykau, J (2012). **Resumen de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Facultad de administración educativa. Universidad de México. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/los-siete-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva\\_stephen-covey\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/los-siete-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva_stephen-covey_1.html) 18/02/2015
- Da Franca, Carlitos (2015). **Las raíces de la espiritualidad de Don Bosco** (blog en línea). Disponible en: <http://vicencianos.org/las-raices-de-la-espiritualidad-de-don-bosco/> Consulta 21 de julio del 2016.
- Davis, Keith y John Newstrom (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. 8ª. Edición, Mc Graw Hill. Interamericana de México.
- Disney 2016 All Rights Reserved. **Página corporativa Disney**. Disponible en: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#corporate-citizenship> Consulta 02/08/2016.
- Drew, Abbie (2006). 5 Secrets to Walt Disney World's Success (artículo en línea). Se consigue en: [http://www.demc.com/artman/publish/article\\_130.shtml](http://www.demc.com/artman/publish/article_130.shtml) Consulta 09/06/2017.
- Escobar, Gustavo (2003). **Ética introducción a su problemática y su historia**. Mc Graw-Hill Interamericana. Quinta edición. México.
- Escuela Parroquial de Catequesis (ESPAC). (2005). **Antropología**. Arquidiócesis de Bogotá. Bogotá-Colombia.
- Enciclopedia Biografías y Vidas (2017). **La Enciclopedia biográfica en la línea** (libro web). Se consigue en: <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/aristoteles/filosofia.htm> Consulta 08/06/2017.
- Enciclopedia Católica online (2016). **ECWIKI** (enciclopedia en línea). Se consigue

en: <http://ec.aciprensa.com/wiki/Analog%C3%ADa> Consultado 09 de junio del 2017.

Gardner, H. (2011). **Las cinco mentes del futuro**. Biblioteca Howard Gardner. Editorial Paidós. España.

Ganuza, Juan Miguel (1995). **La avalancha de las sectas esotéricas**. Editorial San Pablo. Caracas-Venezuela.

Garrido, Jesús (2013). **Socioglobología. Hacia una teoría social de lo global**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela.

Goleman, Daniel (2006). **Inteligencia social**. Editorial Planeta. Bogotá-Colombia.

Diehly, Daniel y Donnelly, Mark (2007). **¿Por qué fueron líderes?** Stilo impresores Ltda. Bogotá-Colombia.

EL NACIONAL (2001). **Historia Universal**. Editorial Planeta. Madrid-España.

Enciclopedia **Biografías y Vida. La enciclopedia biográfica en línea** (libro en web). Disponible en: <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/disney/> Visto 08 de enero del 2015.

Enciclopedia del estudiante (2006). **Historia de la filosofía**. Santillana. Caracas-Venezuela.

Escobar, Gustavo (2003). **Ética introducción a su problemática y su historia**. Mc Graw-Hill Interamericana. Quinta edición. México.

Escuela Parroquial de Catequesis (ESPAC). (2005). **Antropología**. Arquidiócesis de Bogotá. Bogotá-Colombia.

Fernández y Baptista (2007). **Metodología de Investigación**. [Documentos en



línea]. Disponible en: <http://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/> 12/04/2012.

Frost (1962). **Enseñanzas Básicas de los Grandes Filósofos**. Editorial Diana. México.

Garrido, J. (2013). **Socioglobología. Hacia una teoría social de lo global**. Mérida: Universidad de Los Andes.

Gaudium et spes (1965). Concilio Vaticano II. Editorial San Pablo. Caracas-Venezuela.

Giraudó, Aldo (2003): **“Memorias del Oratorio” de Don Bosco**. Estudio Introductorio. Editorial Salesiana. Caracas.

Goleman, Daniel (2006): **Inteligencia Social**. Editorial Kairos. Barcelona-España.

Gómez, Juance (2010). **Los siete pecados del venezolano**. La Guaya. Miranda-Venezuela.

Guilarte, Luis (2012), **El éxito profesional. Una condición humana en el mundo empresarial**. Tesis de grado para obtener el título de Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare-Venezuela.

Hernández, Edgar (2013). **Dios en la gerencia y los negocios**. Fundación Carismah. Caracas-Venezuela.

Hernández, Pascual (2011). **El éxito según Aristóteles** (clase en línea). Disponible en: <http://es.slideshare.net/PVHC/cmo-alcanzar-el-xito-segn-aristteles> Consulta 02/08/2016.

Hernández, Gustavo (2012). **Como hacer un proyecto de investigación en comunicación**. Libros de El Nacional. UCAB. Caracas-Venezuela.

Inspírate compromiso Disney (2015). **Actuar con responsabilidad** (información corporativa en la web). Disponible en: <http://www.compromisodisney.com/responsabilidad/actuar-con-responsabilidad/> Consulta 02/08/2016.

Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal (2014). **Manual de Comunicación Social Dirigido a Municipios**. Veracruz-México.

Jiménez, Juan (2012). **Disney: Excelente ejemplo de una cultura organizacional orientada al éxito** (artículo web). Disponible en: <http://www.artesupremo.com/2012/10/disney-excelente-ejemplo-de-una-cultura-organizacional-orientada-al-cliente/> 04/11/2014.

Johnson, Sophie (2017). Cadena de mando en la estructura organizacional (artículo en web). Se consigue en: <http://pyme.lavoztx.com/cadena-de-mando-en-la-estructura-organizacional-8824.html> Disponible 08/06/2017.

Labrador y Ponce (2008). **Hermenéutica del modelo prospectivo para la educación**. Revista de Estudios interdisciplinarios de Ciencias Sociales. Vol. 10. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo-Venezuela. Disponible en: <http://virtual.urbe.edu/artectexto/TEL/TEL-028/TEL-028-003/texto.pdf> 04/11/2014.

Ley Orgánica de Trabajadores y Trabajadoras.

Llano, Patricia (2013). **La firma Disney** (artículo web). Disponible en: <http://patricia-llano.webnode.es/blog/caso-disney/> 04/11/2014.

López, Waleyska (2010). **Fundamentación ontológica del Espíritu Emprendedor**. Tesis de grado para obtener el título de Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare-Venezuela.

Lorenzana, Lucía (2015). La motivación intrínseca y la motivación extrínseca (blog web). Disponible en: <http://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/> 13/02/2015.

- Marinoff, L (2003). **Pregúntale a Platón**. Novoprint. España.
- Martínez, Pedro (2017). **Los conceptos de persona y ciudadano en Aristóteles** Diario ya es Opinión. Edición 09 de junio de 2017. Madrid-España.
- Martínez, Miguel (2006) **La investigación cualitativa (síntesis conceptual)**. Revista investigación en Psicología 9(l) 123-146 Lima-Perú.
- Martínez, M (2006). **Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación**. 2<sup>o</sup>da edición. México. Trillas.
- Martínez, M (2009). **Ciencia y Arte en la metodología Cualitativa**. 2<sup>o</sup>da edición. México. Trillas.
- Martínez, M (2004). **Método Cualitativo. Historias de vida**. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.franadasi.com/index.php?view=article&catid=36%3Ametodologia-de-investigacion&id=65%3Ametodos-cualitativos-mas-comunes&format=pdf&option=com\\_content](http://www.franadasi.com/index.php?view=article&catid=36%3Ametodologia-de-investigacion&id=65%3Ametodos-cualitativos-mas-comunes&format=pdf&option=com_content). 04/03/2012.
- Martínez, Marbry (2010) **Prospectiva. Una herramienta para moldear el futuro** (artículo en la web). Disponible en: <http://www.oocities.org/es/marbry69/plan/F3.htm> 04/11/2014
- Méndez, Ángela (2009). **La magia de Disney irrumpe en la empresa** (artículo en línea). Disponible en: <http://www.expansion.com/especiales/empleo/master-formacion-para-profesionales/la-magia-de-disney-irrumpe-en-la-empresa.html> Consultado 21 de julio del 2016.
- Mentor Interactivo de las Ciencias Sociales** (2000). Editorial OCÉANO. Madrid-España.
- Mercado, S. (2007). **¿Cómo hacer una tesis?** México editorial Limusa (Noruega editores).

Mora, Carlos (2011). **Debilidades de las pymes venezolanas con respecto a la calidad** (artículo web). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/emp/debilipymes.htm> 04/11/2014.

Moreno, A. y otros (1989). **Don Bosco Venezuela**. Librería Editorial Salesiana. Caracas-Venezuela.

Morris, Tom (1998). **Si Aristóteles Dirigiera General Motors**. Editorial Planeta. Bogotá-Colombia.

Morris, Tom (2006). **Si Harry Potter dirigiera General Electric**. Editorial Planeta. Buenos Aires-Argentina.

Mort (2010). **Las 7 claves del éxito de Disney**. Editorial Planeta. Buenos Aires-Argentina.

Morse, JM (1991). **Aprovechar los Métodos Cualitativos-Cuantitativos a través de la Triangulación Metodológica**. Corner. Rev. Chicago.

Novelo, Mayra (2014). **Sistema preventivo de Don Bosco conocida como pedagogía salesiana** (artículo web). Disponible en: <http://www.es.catholic.net/op/articulos/47888/cat/35/sistema-preventivo-de-don-bosco-conocida-como-pedagogia-salesiana.html> 04/11/2014.

OCÉANO (2003). **Historia Universal**. Editorial Océano. Madrid-España.

OCÉANO (2003). **Mentor interactivo enciclopedia de las ciencias sociales**. Editorial Océano. Madrid-España.

Ochoa, Feliana (2009). **La prospectiva** (artículo en línea). Universidad Yacambú. Barquisimeto -Venezuela. Disponible en: <http://www.geocities.ws/feochoa/fase1/t5.html> 04/11/2014.

Padrón, Leonardo (2015) **Se busca un país**. Editorial Planeta. Caracas-Venezuela.

Panorama (2016): **El empoderamiento de las redes sociales** (artículo en línea). Se consigue en: <http://elcomercio.pe/suplementos/comercial/redes-sociales/poder-redes-sociales-1002264/m> Consulta: 29/05/2017.

Pateiro, Eduardo (2010) **Razonamiento ético y pluralismo moral: Una aproximación a la postmodernidad organizacional**. Tesis de grado para obtener el título de Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare-Venezuela.

Peters, Tom (1982): **En busca de la Excelencia**. Ediciones Folio. Estados Unidos.

Rivero, Carmen (2002). **El aporte de Edgar Morín al pensamiento social contemporáneo, desde una epistemología de la complejidad**. Revista Salud de los trabajadores. Volumen 10 Edición especial 1 y 2. Venezuela.

Ruiz, Miguel (2010) **La Gerencia Pluridimensional centrada en el ser: Constructo epistémico–paradigmático**. Tesis de grado para obtener el título de Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare-Venezuela.

Sacchi, Paolo (2004). **Historia del judaísmo en la época del segundo templo**. Sociedad Bíblica Católica Internacional.

Sabino, Carlos (1997). **El proceso de investigación**. Editorial Síntesis. Madrid-España.

Sánchez, Roman (2003). **Vocación cristiana y liderazgo**. Editorial Tripode. Caracas-Venezuela.

Sánchez, Rafael (2003). **1000 Máximas de Don Bosco**. Centro ACS “Mama Margarita” Bernal. Buenos Aires-Argentina.

Sánchez, Román Pbro. (2003). **Vocación Cristiana y Liderazgo**. Ediciones Trípede. Primera Edición. Caracas-Venezuela.

- Sánchez, Silvia (2015). **Como logra Disney la excelencia de su negocio** (artículo en línea). Disponible en: <http://coachparaempresarias.com/como-logra-disney-la-excelencia-de-su-negocio/> Consulta 21 de julio del 2016.
- Savater, Fernando (1997). **El Valor de Educar**. Editorial Ariel S. A. Barcelona-España.
- Savater, Fernando (1999). **Ética para Amador**. Editorial Ariel. Barcelona-España.
- Savater, Fernando (2004). **La libertad como destino**. Fundación José Manuel Lara. Sevilla-España.
- Savater, Fernando (2004). **Las preguntas de la vida**. Ariel. Barcelona-España.
- Savater, Fernando (2004). **La libertad como destino**. Fundación José Manuel Lara. España.
- Savater, Fernando (2012). **Ética de urgencia**. Editorial Planeta S. A. Barcelona-España.
- Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). **Fundamentos de Marketing**. China: Mc Graw Hill.
- The Walt Disney Company (2010). **La Doctrina Disney** (página web corporativa). Disponible en: <http://disney-lalocura.weebly.com/la-doctrina-disney.html> 13/02/2015.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados**. Barcelona. Paidós.
- Universo de A (2013). **Walt Disney** (artículo en línea). Se consigue en: <https://universodea.wordpress.com/2013/02/10/walt-disney/> Consulta 08/06/2017.

Vilches, Reynita (2015). **Don Bosco con Dios** (trabajo en línea). Disponible en: <http://es.slideshare.net/SorReynitaVilches/don-boscocondios> 02/08/2016.

Villasmil, Jonathan (2000, Venezuela). **Gerencia y Liderazgo** (libro en línea). Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Consulta Diciembre 2015.

Walt Disney Company (2010) (Pagina web oficial). Se consigue en: <https://thewaltdisneycompany.com/> Diciembre 2015.

# El triángulo BODIARI:

Modelo teórico-gerencial basado en los postulados filosóficos de **Don Bosco**, **Walt Disney** y **Aristóteles** en el contexto socio-global del siglo XXI

El presente texto tuvo como finalidad Proponer un modelo teórico gerencial basado en los postulados filosóficos de Aristóteles, Walt Disney y Don Bosco, llamado "Triángulo BODIARI" con el propósito de incentivar el sentido de trascendencia para el logro de las metas institucionales, el bien común y formación de los trabajadores en el contexto socio global del siglo XXI. Concluyendo La triple visión de Aristóteles, Don Bosco y Walt Disney que da objeto epistemológico a este trabajo es una base para lograr esa gerencia de trascendencia, humanista, espiritual y exitosa.

ISBN: 978-980-248-296-2



9 789802 482962