

ENTRE LAS ENSEÑANZAS de Confucio se encuentra la siguiente: «Si en todos nuestros negocios y empresas determinamos y planeamos previamente las etapas de nuestra actuación, conseguiremos con facilidad el éxito» (*Segundo libro clásico: Doctrina del medio*). Tal afirmación puede considerarse la base de cualquier ejercicio de planificación. Sin embargo, la evidencia cotidiana indica que planificar no conduce necesariamente a convertir en realidades los planes formulados. Un plan puede ser el resultado de una idea, de la reflexión acerca del rumbo que se desea seguir en determinada situación, o también la respuesta ordenada a acontecimientos inesperados del entorno. En todo caso, el solo hecho de formularlo no garantiza que se lleve a la práctica. Hace falta algo más: la ejecución.

La ejecución es la fase de la planificación gracias a la cual los planes se convierten en realidades. Es precisamente en esta fase donde falla la mayoría de los planes. Aun en paí-

# YA TENEMOS EL PLAN... ¿Y AHORA QUÉ?

Gran parte de los planes formulados nunca llega a ejecutarse o enfrenta problemas durante su ejecución. Para facilitar el cumplimiento de planes debe prestarse atención a ocho factores organizacionales: estrategia y estructura de la empresa, motivación y sistema de incentivos, cultura y clima de la organización, sistemas de control y coordinación. Nunca debe subestimarse el factor humano, del cual dependerá el éxito o el fracaso.

ses desarrollados esta aseveración es un hecho probado. Un estudio basado en empresas estadounidenses y canadienses reveló que cincuenta por ciento de las decisiones no se ejecutaron o tuvieron fallas durante su ejecución (Nutt, 1999). Hallazgos como éstos, junto con experiencias provenientes de organizaciones venezolanas, obligan a llamar la atención sobre el proceso de ejecución.

## ¿De qué depende la ejecución?

La ejecución puede definirse como el conjunto de acciones mediante las cuales la gente en las organizaciones logra hacer realidad lo que ha planificado. La primera idea sustantiva de esta definición es que la ejecución depende de la capacidad de acción de la gente de la organización. La segunda es que, para ejecutar, primero debe formularse un plan. Esto último parece obvio; sin embargo, suelen surgir muchos obstáculos a la ejecución por fallas en la formulación de los planes.

Probablemente el mayor problema que enfrenta la ejecución de los planes es que, en ocasiones, se requiere la participación de toda la organización. Para ejecutar se necesitan planes bien definidos. Para llevarlos a cabo se requiere una estructura organizacional que facilite la acción. Para la acción se necesita personal motivado, lo que crea, a su vez, la necesidad de un buen sistema de incentivos. Además de los incentivos, la motivación y el desempeño del personal, la ejecución está íntimamente vinculada con la cultura y el clima organizacional, lo que exige fomentar valores que promuevan la acción y estar siempre vigilantes del ambiente de trabajo creado por las interacciones que ocurren entre los miembros de la organización, y entre

ellos y los eventos producidos en el entorno. Otros factores importantes para una ejecución exitosa son el liderazgo, el control de las tareas y su coordinación.

#### *Estrategia*

La ejecución puede verse obstaculizada por una formulación deficiente de la estrategia. Uno de los errores más comunes durante el proceso de formulación de los planes es no pensar en la fase de ejecución. A la pregunta «¿podemos hacer eso?», frecuente en reuniones de formulación de estrategias, suele responderse: «Eso es un asunto de ejecución».

Pensar que durante la fase de ejecución puede resolverse lo que no se previó o resolvió en la de formulación es un gran desacierto. Sería lo mismo que pensar que durante la fase de construcción de un edificio pueda resolverse lo que no se resolvió al calcular sus estructuras. En una empresa se puede formular una estrategia de crecimiento para colocarla en el puesto número uno de ventas en Latinoamérica. Pero, ¿está preparada para ejecutar ese plan? ¿Está claro todo lo que implica para la organización ejecutarlo? ¿Número uno de ventas en qué? ¿En todos los productos? ¿En qué sector del mercado quiere competir? ¿Qué desea ese mercado? La falta de objetividad y claridad al formular estrategias conduce a fracasos durante su ejecución. Esto produce grandes frustraciones entre los encargados de llevarlas a cabo, y lleva también a buscar culpables en el lugar equivocado y a incurrir en mayores costos de ejecución.

Para evitar problemas durante la ejecución de los planes es recomendable hacerse, durante y después de la formulación, preguntas como las siguientes: ¿es realizable esta estrategia? ¿Se cuenta con los recursos (financieros, tecnológicos, humanos) para ejecutarla? ¿Está la estrategia alineada con lo que pide el mercado? ¿Es consona con la visión de la empresa? ¿Está claro lo que se quiere hacer (es decir, el alcance)? ¿Qué se quiere lograr con el plan que se formula (el para qué)? ¿Cuánto tiempo tardará la ejecución? ¿Es razonable? Las respuestas a estas preguntas pueden ahorrar muchos dolores de cabeza en la fase de ejecución de las estrategias organizacionales.

#### *Estructura*

La estructura organizacional representa el patrón de funciones, relaciones entre actores y procedimientos que permiten la acción coordinada de los integrantes de la organización. La estructura incide en el comportamiento organizacional, pues permite a los miembros emprender actividades de acuerdo con una división del trabajo. También define las fronteras de la organización y su vínculo con el entorno, y además ayuda en la coordinación y la supervisión de actividades. Al diseñar la estructura de una organización se debe tener en cuenta su estrategia. La estructura sigue a la estrategia (Chandler, 1962): ¿cuáles y de qué tipo son las tareas que deben realizarse? ¿Quién inicia, aprueba, implementa y controla?

Si la estructura no está vinculada con los planes obstaculizará su ejecución. Por ejemplo, una organización que se plantee una estrategia de diferenciación de productos, luego de los análisis pertinentes, puede encontrar que la estructura que le

produce mayores beneficios en la operación es la divisional. Con ella la empresa estará mejor preparada para lograr su propósito de colocar productos en los diferentes mercados objetivo. Si utiliza una estructura funcional, la colocación de los productos puede verse obstaculizada, entre otros factores, por mayores ciclos de operación, lentitud en la toma de decisiones o falta de claridad en la asignación de responsabilidades. Por supuesto, esta decisión tendrá que ver con muchos otros factores, uno de los cuales es el tamaño de la organización. Para una pequeña empresa con un par de productos diferenciados quizá una estructura por divisiones o unidades estratégicas de negocios no sea la más adecuada. Podría generar altos costos de operación debido a la duplicación de recursos. Pero una empresa de la magnitud de Empresas Polar sí debe plantearse, como en efecto lo hace, una estructura divisional; es decir, descentralizar sus operaciones para reducir su complejidad y llegar con mayor efectividad a sus mercados objetivo.

En el diseño de estructuras organizacionales es recomendable hacerse preguntas como las siguientes: ¿qué es

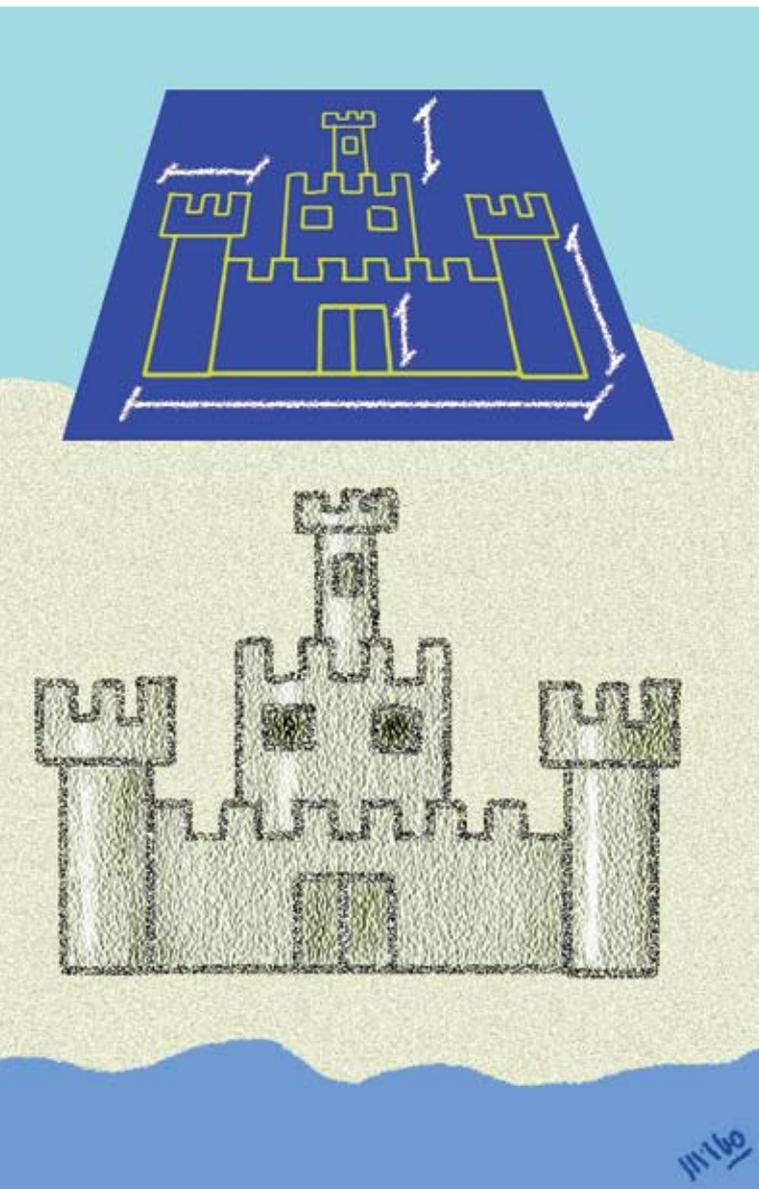
### **Para coordinar actividades es necesario fomentar la comunicación; comunicación entre individuos, grupos, departamentos, áreas funcionales y divisiones, o comunicación vertical, horizontal o bidireccional, pero siempre comunicación**

estructura se adapta a lo que se quiere lograr (ejecutar la estrategia)? ¿Qué busca la estrategia: eficiencia o efectividad? ¿Cuántos productos o servicios ofrece la empresa? ¿Tiene productos con mercados y proveedores propios? ¿Abarca diferentes sectores geográficos? ¿Necesita velocidad en la toma de decisiones? ¿Cuáles son los costos y beneficios de las distintas formas de estructura? En general, las estrategias de bajo costo conducen a estructuras funcionales (centralización), las de focalización y diferenciación a estructuras divisionales (descentralización) y las estrategias simultáneas a estructuras combinadas (matricial).

#### *Motivación*

Una empresa puede tener excelentes estrategias con estructuras adecuadas para ejecutarlas. Puede tener también procesos adaptados a las tareas y sistemas informáticos de última generación. Pero, si la gente responsable de la ejecución de los planes no está motivada, no hay forma de asegurar su ejecución. La motivación al trabajo ha sido definida desde diferentes perspectivas. Para autores como Maslow (1943) y McClelland (1965), un trabajador estará motivado en la medida en que sus necesidades físicas y psicológicas estén satisfechas. Para otros, como Vroom (1964) y Locke (1969), la motivación está

más relacionada con factores cognoscitivos, como la determinación de una meta atractiva. También se ha planteado que la motivación depende de la percepción del empleado acerca de la justicia en la toma de decisiones en su organización (Adams, 1963). Desde otro enfoque, la motivación puede obtenerse mediante el aprendizaje social (Salancik y Pfeffer, 1978). Podría también agregarse una perspectiva biológica, según la cual algunas personas están genéticamente más motivadas a realizar sus labores que otras (Arvey y otros, 1989).



Todas estas teorías han sido desarrolladas para explicar por qué algunos empleados muestran mayor motivación que otros en el lugar de trabajo, y sirven de guía a los gerentes en la tarea de motivar a su personal. Un empleado motivado invertirá mayor esfuerzo durante el desempeño de sus tareas, lo que conducirá a una mejor ejecución de los planes organizacionales. En consecuencia, al diseñar procesos para motivar a los empleados de una organización es recomendable responder las siguientes preguntas: ¿en qué medida satisface la empresa las necesidades de sus empleados? ¿Ofrece la or-

Ilustración: Milko Ramsés González

ganización metas retadoras? ¿Sienten los empleados que los procesos de decisión son justos? ¿Favorecen las decisiones a los empleados que dan su mejor esfuerzo? ¿Cuenta la empresa con un clima organizacional adecuado? ¿Cuenta con un sistema de incentivos adecuado? ¿Cumple los compromisos adquiridos? ¿Cuenta con gerentes motivadores? ¿Qué tipo de liderazgo tiene o promueve la organización?

#### Incentivos

Íntimamente ligado con el tema de la motivación está el de los incentivos. En general, hay diferentes incentivos vinculados con la motivación que se quiere obtener. Los incentivos utilitarios están diseñados para motivar a los empleados de forma exógena o extrínseca: bonificaciones, beneficios de ley y aquellos ofrecidos adicionalmente por las empresas, como ascensos y aumentos de salario. Los incentivos psicológicos están dirigidos a motivar a los empleados de forma endógena o intrínseca: autonomía en el trabajo, oportunidad de desempeñar tareas agradables, satisfacción de necesidades, reconocimiento de la labor realizada, asignación de mayores responsabilidades.

Un sistema de incentivos diseñado para promover la correcta ejecución de los planes debe reforzar los comportamientos alineados con la conquista de las metas planteadas y, además, desincentivar comportamientos inadecuados. En otras palabras, se debe premiar la buena ejecución e indicar cuándo ha sido deficiente. Para lograr esto se sugiere formular algunas de las siguientes preguntas: ¿están los incentivos vinculados con los objetivos que se espera alcanzar? ¿Puede aplicarse el incentivo proporcionalmente al desempeño del empleado? Un incentivo «todo o nada» puede ser contraproducente. ¿Se está incentivando el comportamiento correcto? ¿Se promueven todos los comportamientos por igual? ¿Están identificados los comportamientos que se desean incentivar? ¿Están claros los incentivos que se proporcionarán? ¿Puede cumplirse el estímulo prometido? Un incentivo ofrecido y no entregado desmotiva.

#### Cultura

Quienes han tenido la oportunidad de trabajar en varias organizaciones seguramente han observado que en cada una ellas se siguen diferentes procedimientos para un mismo tipo de tarea. En el argot de la bibliografía sobre organizaciones este fenómeno se denomina «Así hacemos las cosas aquí». El asunto va más allá de un procedimiento de trabajo. En diferentes empresas se encontrarán distintas formas de competir, diferentes tratos entre y hacia el personal, clientes y proveedores, diferentes maneras de tratar con las autoridades, diferentes climas y modos de enfrentar los conflictos internos y con el entorno. Empresas diferentes tienen también distintas aproximaciones al riesgo, a la ética y a la justicia en las decisiones. Todos estos comportamientos provienen de la cultura organizacional y determinan la manera de ejecutar los planes y, en general, el desempeño de la empresa.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas, formales e informales, que comparten los integrantes de

una organización y que controlan el modo como interactúan dentro de ella y con el entorno. La cultura define un patrón de comportamiento de los empleados que incide en su desempeño al ejecutar los planes. A medida que la organización madura, el desempeño de sus integrantes va modificando la cultura organizacional. Este proceso puede tardar varios años antes de poder ser evaluado. En empresas norteamericanas se ha encontrado que las culturas basadas en estándares exigentes de calidad y orientadas a los resultados producen desempeños sobresalientes (Hrebiniak, 2005). Culturas basadas en la disciplina han logrado resultados positivos en la ejecución estratégica y las que promueven el riesgo han sido asociadas con innovación, cooperación y desarrollo de productos.

Las siguientes preguntas pueden ser útiles para el análisis de la cultura organizacional: ¿cuáles valores guían el comportamiento de la organización? ¿En qué se cree? ¿Existe una cultura que facilita la ejecución de los planes? ¿Promueve la cultura la generación de ideas? ¿Promueve aversión al riesgo? ¿Se pone atención a quien tiene opiniones diferentes de las de las autoridades? ¿Cómo maneja la organización los cambios? ¿Cómo resuelve los conflictos? ¿Reconoce la organización los logros de sus empleados? ¿Promueve el trabajo en equipo o el individual? ¿Qué tipo de liderazgo se fomenta? ¿Son expeditos los procedimientos? ¿Tarda innecesariamente la toma de decisiones? ¿Qué tipo de relaciones existe entre las autoridades y los subordinados?

#### *Clima*

El clima de una organización es la percepción que tienen sus integrantes de las diferentes situaciones que se suceden en ella. Esta percepción surge de la interacción de los individuos con su medio de trabajo y con el entorno organizacional. Por ello, ante la misma situación (salarios, decisiones, tamaños de grupos, complejidad de las tareas, tipo de liderazgo, tensiones internas y externas) se observan diferentes reacciones, tanto de individuos como de grupos. Al ser el clima producto de situaciones percibidas es más fácil modificarlo que cambiar la cultura, que está relacionada con procesos de aprendizaje que empiezan desde la fundación de la organización y aun antes, con el crecimiento personal de sus fundadores.

Estudios realizados en establecimientos de venta de productos de consumo masivo en Estados Unidos muestran que la importancia atribuida por los gerentes al servicio fomenta un clima de buena atención al público. Asimismo, se encontró que el clima organizacional afecta el desempeño de los vendedores, lo que, a su vez, incide en el desempeño financiero de la empresa (Borucki y Burke, 1999). Todo esto sugiere que el clima organizacional es un factor que puede repercutir en la ejecución de planes estratégicos.

En una organización donde existe una continua tensión entre grupos de poder, por ejemplo, puede generarse un clima amenazante, que puede influir en la ejecución de las tareas. Los climas de tensión y conflicto desmotivan a los empleados, que pueden reaccionar de varias formas: au-

sentismo, baja productividad, menor compromiso y hasta búsqueda de otro trabajo. Una conocida empresa venezolana que pasaba por una mala situación tuvo que despedir a gran parte de sus empleados. Para hacer más difícil la situación, la empresa no podía pagar lo que les correspondía por prestaciones sociales. El clima que se generó produjo no sólo comportamientos como los mencionados sino, además, acciones de retaliación. En otra organización venezolana existía, en cambio, un ambiente de buen humor, confianza

## Muchas veces los planes se quedan en el papel, simplemente porque no se les hace seguimiento o no se dispone de un sistema adecuado para evaluar su avance

entre gerentes y subordinados, y fomento de actividades en grupo, que generaba un clima de confianza en el cual los empleados mostraban gran compromiso con su trabajo. En efecto, una organización que propicie la cordialidad entre los individuos, los grupos y su cuerpo directivo puede generar un clima motivador que promueva un mayor compromiso con las tareas y la organización, creciente eficiencia y percepción de los retos como oportunidades y no como amenazas.

Al evaluar el clima organizacional pueden ser de utilidad las siguientes preguntas: ¿cómo es el trato entre autoridades y subordinados en la organización? ¿Cuánta formalidad se exige entre los distintos niveles jerárquicos? ¿Se trata al empleado como un ser humano o como una ficha de ajedrez? ¿Cuán ético es el comportamiento de los gerentes? ¿Se aplican las mismas normas para todo el personal o existen grupos privilegiados? ¿Se refuerzan los valores de justicia y equidad? ¿Se promueven actividades de construcción de equipos? ¿Se fomentan actividades de identificación con la organización? ¿Cuán comprometidos están los empleados con las metas y valores de la organización? ¿Es consistente el comportamiento de las autoridades con lo establecido en las metas y los valores de la organización? ¿Existen luchas por el poder entre grupos? ¿Respalda la empresa a sus empleados en momentos de dificultades? ¿Se cumple lo prometido o existen dobles discursos?

#### *Liderazgo*

La participación de un líder en la ejecución de los planes es, sin discusión, de gran importancia. El liderazgo ha sido (y es) materia de muchos estudios. Diferentes autores tienen distintas opiniones acerca de cómo o por qué surge un líder. Algunos piensan que el liderazgo es un rasgo de personalidad y otros lo definen como un comportamiento (dirigido a las tareas o a las personas). Algunas teorías explican el liderazgo como reacción al contexto donde se ejerce o a situaciones que surgen. En todo caso, un buen líder puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. El problema está en

definir qué significa ser un buen líder. Lo primero que debe aclararse es la diferencia entre un líder y un gerente. El primero es capaz de hacer que un grupo de personas lo sigan. Puede, sin necesidad de ser autoritario, hacer que otros hagan lo que les pide. Es capaz de relacionarse cordialmente con sus subordinados y generar una atracción que puede estar basada

## Las estrategias de bajo costo conducen a estructuras funcionales (centralización), las de focalización y diferenciación a estructuras divisionales (descentralización) y las estrategias simultáneas a estructuras combinadas (matricial)

en el conocimiento, el respeto, la solidaridad o el carisma. El gerente es capaz de ejecutar acciones administrativas. Conoce la tarea pero no necesariamente inspira o se gana la confianza de sus subordinados. La pregunta es ¿cuál conviene más a los fines de lograr una adecuada ejecución de los planes? La respuesta es fácil: una combinación de ambos, pero esto no ocurre con frecuencia.

Un buen liderazgo es fundamental para lograr la ejecución porque, entre otros factores, el ejecutar planes consume más tiempo que formularlos. Además, la ejecución puede requerir la participación de toda la organización, peculiaridad que la convierte en un proceso complejo. Al consumir períodos prolongados (dependiendo de los planes) se necesita a alguien capaz de agregar voluntades, motivar, generar confianza y compromiso, fomentar la productividad, manejar adecuadamente los conflictos, evaluar con equidad, exigir honestidad cuando se comenten errores, tomar decisiones justas, premiar a quienes lo merecen, hacer críticas constructivas y responsabilizarse por su trabajo y el de sus subordinados. Además, debe hacer todo esto generando un clima en el cual quienes ejecutan los planes puedan sentir que al mando de la misión está alguien que los apoyará en sus labores y hasta en sus asuntos personales. Los líderes enseñan con su ejemplo, independientemente de sus rasgos de personalidad.

### Control

Todos los factores organizacionales mencionados hasta ahora afectan la ejecución. Prestarles atención aumenta las posibilidades de éxito. Sin embargo, hace falta un método (o una herramienta) que facilite el seguimiento sistemático de las tareas ejecutadas. Muchas veces los planes se quedan en el papel, simplemente porque no se les hace seguimiento, o no se dispone de un sistema adecuado para evaluar su avance.

Los planes no se ejecutan solos. Para controlar el desarrollo de los planes es necesario convertir los objetivos en un conjunto de subobjetivos o actividades, y definir metas —relacionadas con tiempos de ejecución— para cada una

las actividades. Además, es imprescindible seleccionar un indicador o medida para controlar el desarrollo de la actividad durante el tiempo estipulado. Finalmente, hay que decidir cuál camino seguir para lograr el objetivo. Por ejemplo, uno de los grandes objetivos de la estrategia de una empresa fabricante de calzados es «convertirse en la tercera empresa de manufactura de calzado en Venezuela». Para lograrlo tiene que ejecutar varias actividades, tales como desarrollo de nuevos modelos, aumento de la satisfacción de los clientes, optimización de procesos de producción, disminución del ciclo de producción y capacitación del personal de ensamble de zapatos. Para el seguimiento de cada actividad necesita un indicador, una meta y una manera de alcanzarla. En el caso del desarrollo de nuevos productos, podría definirse el indicador «número de nuevos modelos diseñados al año». La meta podría ser «diez modelos» y se podría alcanzar mediante la «contratación de dos nuevos diseñadores».

El sistema de control descrito necesita que alguien se ocupe de evaluar periódicamente el desarrollo de las actividades. Nuevamente, los objetivos no se desarrollan solos. Es necesario el seguimiento para convertirlos en realidad. Las grandes empresas normalmente disponen de un departamento de planificación y control que se encarga de vigilar y reportar el desarrollo de los planes. ¿Qué deben hacer las empresas pequeñas que no tienen presupuesto para tener tal departamento? Asignar responsabilidades: para cada actividad se nombra un responsable que deberá controlar su avance. La ausencia de sistemas de control es una de las causas principales del fracaso de muchos planes organizacionales. En el mercado existen sistemas informáticos que facilitan la labor de seguimiento y control; sin embargo, estas herramientas requieren también de alguien que se ocupe de su operación. El mensaje, en pocas palabras, es: para lograr el éxito en la ejecución de planes debe hacerse seguimiento y control, y ello implica dedicar recursos a tales tareas.

### Coordinación

La ejecución puede requerir la participación de gran parte de la organización, si no toda. La complejidad que esto genera requiere, además de un buen sistema de control, coordinación entre los diferentes participantes, un encuentro que permita el desarrollo acompasado de las tareas.

Para coordinar actividades es necesario fomentar la comunicación; comunicación entre individuos, grupos, departamentos, áreas funcionales y divisiones, o comunicación vertical, horizontal o bidireccional, pero siempre comunicación. Se pueden adoptar mecanismos de coordinación entre los participantes en la ejecución de planes. Esto se puede lograr mediante reuniones periódicas de coordinación, matrices de responsabilidad (muy útiles para aclarar quién hace qué y cuál es el alcance del trabajo de cada quien), sistemas de información para facilitar su flujo y procedimientos de distribución de información. Una práctica muy útil, al empezar la ejecución de un plan, consiste en realizar una o varias reuniones de «arranque». En ellas se aclara el alcance de las responsabilidades de

# COACHING

CON ALFREDO C. ÁNGEL

cada participante y el alcance general del plan. Todas estas acciones deben ser lideradas por el gerente responsable de la ejecución, quien, además de conocer en detalle lo que se va a realizar, debe entender las relaciones que ocurrirán entre los ejecutores de las tareas.

¿De dónde proviene la información y hacia dónde va? ¿Quién la procesa y qué hace con ella? ¿Cómo afecta el trabajo de un grupo el trabajo de otro? ¿Cuáles son las consecuencias de que un grupo se retrase en su trabajo? ¿Cómo avanzan las actividades? ¿Cuáles problemas se presentan durante la ejecución del plan? ¿Quién es el responsable de darles solución? ¿Cómo se reportará el desarrollo de las actividades? Estas preguntas ayudan a aclarar las necesidades de coordinación.

## ¿Y ahora qué?

Una diversidad de factores inciden en la ejecución de planes en las organizaciones. Algunos están más relacionados con procedimientos (estrategia, estructura, control, coordinación) y otros con las personas (motivación, incentivos, cultura, clima). ¿Cuáles son más importantes? La respuesta es: todos. Todos están estrechamente vinculados. Una sugerencia es tratar de trabajarlos en paralelo, para aumentar las posibilidades de éxito en la ejecución. Ahora bien, existe una tendencia a subestimar la importancia de los factores relacionados con las personas: los factores humanos. Quienes lo hacen cometen un grave error. Sin una cultura que fomente conductas apropiadas y un clima agradable de trabajo, no habrá empleados motivados para llevar a cabo las estrategias requeridas para asegurar la subsistencia de las empresas en los tiempos por venir. ■

## Referencias

- Adams, J.S. (1963): «Toward an understanding of inequity». *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67. No. 5
- Arvey, R.D., T.J. Bouchard, N.L. Segal y L.M. Abraham (1989): «Job satisfaction: environmental and genetic components». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74. No. 2.
- Borucki, C.C. y M.J. Burke (1999): «An examination of service-related antecedents to retail store performance». *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20. No. 6.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Hrebiniak, L.G. (2005): *Making strategy work*. Nueva Jersey: Pearson Education.
- Locke, E.A. (1969): «What is job satisfaction?». *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 4. No. 4.
- Maslow, A.H. (1943): «A theory of human motivation». *Psychological Review*. Vol. 50. No. 4.
- McClelland, D.C. (1965): «Toward a theory of motive acquisition». *American Psychologist*. Vol. 20. No. 5.
- Nutt, P.P. (1999): «Surprising but true: half the decisions in organizations fail». *Academy of Management Executive*. Vol. 13. No. 4.
- Salancik, G.R. y J. Pfeffer (1978): «A social information processing approach to job attitudes and task design». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23. No. 2.
- Vroom, V. (1964): *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.

**Ernesto Blanco Martínez**  
Profesor del IESA

## ¿Qué serías capaz de hacer si...

conocieras tus esquemas de pensamiento, los que tienes a tu disposición para decidir y actuar con la efectividad que quieres?

expandieras tu libertad personal para construir el equipo gerencial que quieres?

lograras conciencia plena y autocontrol de las competencias gerenciales que ya tienes?

experimentaras la humildad de la sabiduría que tienen los que logran la sencillez que quieres?

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CONCIENCIA • EFECTIVIDAD

COACHING PERSONAL COACHING EJECUTIVO  
COACHING DE EQUIPOS INTERVENCIONES ORGANIZACIONALES



Coaching con Alfredo C. Ángel, MSc  
Coach Certificado de la International Coaching  
Community (ICC-No.2675)  
Miembro de la International Coach Federation (ICF)  
Diplomado en Coaching Organizacional (IESA)

Av. Principal de Lechería, Centro Empresarial Pineda,  
Mezzanina, Oficina 4, Lechería, Estado Anzoátegui  
Teléfonos: 0414-8210251 y 0416-8819454

acaconsultores@cantv.net | alfredocangel@gmail.com