

Haciendo Reingeniería con la Administración: Una Aproximación Bíblica

Por Ian Hodge, Ph. D., AIMM

Las condiciones económicas de la década pasada, o aún de más tiempo, han resultado en grandes presiones sobre las personas en el campo de los negocios. Especialmente después del crac del mercado de bonos de 1987, los negocios en Australia y en todas partes han estado operando en tiempos más difíciles. En retrospectiva, una “corrección” del mercado de algún significado tuvo lugar a inicios de los 1990s, con bastante dolor para muchos negocios. Ahora, en el 2001, todo el mundo está observando para ver si George W. Bush y Alan Greenspan pueden insuflar nueva vida en la inactiva economía de los Estados Unidos que ha amenazado con arrastrar al resto del mundo con ella. Los recortes de impuestos de Bush este año debieran ir en alguna dirección hacia mantener viva la economía Americana aún por un poco más de tiempo, mientras Greenspan continúa jugueteando con las tasas de interés con la perspectiva de mantener una economía “balanceada.” Los Australianos están enfrentando un crecimiento económico negativo en el 2001: los políticos han incrementado los impuestos con la introducción de un Impuesto General de Ventas, de manera que cualquier fuente externa que pueda ser culpada por la recesión es bienvenida.

Las condiciones que presionan a los negocios están económicamente relacionadas. Con el propósito de permanecer en los negocios, muchas compañías han tenido que encontrar maneras para innovar y reducir costos para sobrevivir. Estoy explorando algunos de los cambios que están ocurriendo en las modernas estructuras organizacionales y en las prácticas administrativas, pues hay una revolución que está en marcha que los Cristianos necesitan entender.

Un aspecto de la escena cultural contemporánea es la noción de que la ética Protestante del trabajo ha tenido algo que ver con la riqueza de Occidente, a pesar de todas sus dificultades presentes. Aunque reconociendo este hecho, necesitamos hacernos la pregunta, ¿qué es la ética Protestante del trabajo? Alguna gente piensa que es simplemente trabajar por largas y arduas horas. Otros piensan que es trabajar en algún tipo de rol sumiso, algo similar a la esclavitud, con un señor y amo dictando cómo, cuándo, y en qué términos serán hechos los negocios. La gente en muchas naciones, por ejemplo los Chinos, trabajan duro y por largas horas. Sin embargo, perdieron la delantera en tecnología, la cual probablemente habían tenido hasta el siglo catorce. El trabajo duro no es el delineante del Occidente Cristiano.

Lo que es un mejor delineante es la noción de que en el Occidente Cristiano la gente era estimulada a tener y poseer propiedad (a menudo se hace referencia a esta noción como la base del capitalismo). Pero la noción de posesión de propiedad está conectada muy de cerca de otro principio importante: el de mayordomía.

Weber, en su famosa tesis con respecto a la ética Protestante y al capitalismo, subrayó el hecho de que la planificación racional se hallaba en el centro del desarrollo del capitalismo moderno y que esta aproximación racionalista al comercio tenía sus orígenes en una ética Protestante con respecto al trabajo.¹ Tawner hizo la siguiente astuta observación:

[El Protestantismo] tuvo como su centro una determinación a afirmar la superioridad de los principios morales sobre los apetitos económicos, los cuales tienen su lugar, y un importante lugar, en el esquema humano, pero que, como otros apetitos naturales, cuando son favorecidos y mimados y sobre alimentados, traen ruina al alma y confusión a la sociedad.²

En otras palabras: la ética tiene prioridad en el proceso de toma de decisiones.

¿Son éstas descripciones certeras de la ética Protestante del trabajo? Si es así, ¿son ellas todavía aplicables hoy? Si no es así, ¿qué cosa debería reemplazarlas? Es la tesis de este artículo que si tal fuera nuestra perspectiva de la ética Protestante del trabajo, entonces estaríamos claramente equivocados. Pues la ética Protestante del trabajo desafía la definición en términos tan simplistas. Tal pobre definición fallaría

también en explicar porqué es que el Occidente Cristiano ha producido los bienes (por así decir) mientras que mucho del resto del mundo ha fracasado en producir suficientes alimentos para alimentar a sus propios pueblos.

Sin embargo, nuestro interés aquí, no es tanto con un concepto general de la ética Cristiana, sino con una aplicación específica de ella. Tawney observó correctamente que para los Protestantes la ética era primero. El utilitarismo no era una parte del concepto Protestante de moralidad, aunque tenía un lugar. Pero su lugar no está a la cabeza de la lista. Por lo tanto, es mi tesis que el surgimiento del capitalismo no puede entenderse si deja de lado el concepto del octavo mandamiento (i.e. el derecho a la propiedad privada), y en asociación con este el concepto de mayordomía.

Mayordomía

LA IDEA BÍBLICA de mayordomía tuvo un avivamiento en el mundo corporativo durante esta década pasada, aunque sus orígenes no son siempre reconocidos ni reciben el crédito que merecen. En algunas áreas está recibiendo este nombre de manera consciente. En otras áreas, la idea es nombrada de forma diferente, pero el desarrollo práctico de la idea de mayordomía es la misma. Pero los hombres de negocio estaban buscando e investigando nuevas fórmulas de administración que les pudieran ayudar a permanecer en los negocios.

La mayordomía y la posesión de propiedad van de la mano. No solamente la posesión de propiedad tangible como bienes raíces y otras “cosas,” sino posesión de cosas tales como la labor de una persona. Este es el corazón, por ejemplo, de la negociación empresarial: una persona capaz de negociar directamente con su empleador hasta que alcancen un acuerdo común acerca del valor del empleado para la compañía.

En el sentido Bíblico, la posesión de propiedad lleva consigo el concepto de la responsabilidad de mayordomía. Pero, ¿qué es exactamente mayordomía? Este ensayo es un intento por explicar e indicar lo que es mayordomía, y cómo funciona en la práctica. Es más, este ensayo se enfoca en el comercio y en cómo una aplicación de los principios bíblicos puede revolucionar las actividades de una compañía. Es un intento por mostrar cómo podría usarse la mayordomía en maneras prácticas para reestructurar la administración. Mostraré cómo una aplicación del principio de mayordomía puede reducir costos y mejorar el servicio al consumidor. En otras palabras, el principio bíblico no es solamente correcto debido a su posición ética, sino que es también correcto porque funciona en el nivel pragmático.

Este ensayo es también un intento por explicar cómo una aplicación del principio Bíblico ha resultado en desempleo para miles en un área de los negocios. Esto no significa que no debiéramos aplicar principios Bíblicos, puesto que el desempleo en sí mismo no es una cosa mala. El desempleo provee trabajo para nuevas actividades empresariales, y, asumiendo que la legislación gubernamental no estorbe la entrada de nuevos empresarios al mercado, no necesita ser temido.

Reduciendo la Planilla

A lo largo de los 1980s, los negocios que parecían estar prosperando fueron aquellos que tomaron prestado hasta el límite. Los nombres de aquellos empresarios que usaron la deuda para edificar sus imperios se han desvanecido de la vista popular, a menos que estén siendo procesados en la corte con memorias defectuosas o siendo extraditados de centros turísticos del Mediterráneo. La quiebra del mercado del '87 puso fin a la indulgencia con la deuda, por lo menos temporalmente. Desde entonces, billones de dólares han sido borrados como incobrables en deudas del mismo tipo. Compañías han ido a la bancarrota, miles han perdido sus empleos, y aquellas que sobrevivieron lo hicieron por recortar costos, reducir la deuda y encontrando vías innovadoras para mercadear sus mercancías al público consumidor. Un aspecto mayor de la reducción de costos ha sido la disminución de la planilla corporativa, un eufemismo que se refiere a librarse de miembros del equipo y de actividades no necesarias. IBM, que tenía un largo récord de mantener empleados a los miembros del equipo a través de todas las circunstancias, ha sucumbido a las presiones del mercado y ha sido forzada a despedir trabajadores

alrededor del mundo. En este clima algunas firmas han determinado sus negocios medulares y han concentrado sus esfuerzos en hacer esto exitosamente.

Escasez de Trabajo

Sin embargo, no son solamente las condiciones económicas las que están forzando el cambio. La reducción en la tasa de nacimientos está contribuyendo a la escasez de trabajo. A medida que las firmas compiten por el trabajo, o determinan como mantener las puertas abiertas con menos trabajo, pues sino lo contrario sería el caso, tienen que encontrar métodos innovadores para alcanzar sus metas. A medida que los *baby boomers** se unen al grupo de jubilados demandando bienes y servicios pero que no contribuyen a la producción con su trabajo (i.e. son consumidores, no productores), aquellos que hacen el trabajo encontrarán métodos innovadores para operar los negocios. Esto resultará no solamente en la aplicación de la tecnología en nuevas maneras, sino que también forzará a muchas organizaciones a operar con menos miembros en el staff.

Este asunto crea una doble presión sobre los negocios y los trabajadores. Por un lado hay un número creciente de gente retirada que son consumidores, no productores. No solo debe la fuerza laboral que queda producir todos los bienes que ellos consumen, sino que también se les requiere que financien los hábitos de gastos de los ya retirados. De este modo, menos gente en la fuerza laboral más impuestos potencialmente más altos colocan una doble presión sobre los negocios y los trabajadores. Los resultados de esto, aunque predecibles en alguna medida, no pueden ser siempre determinados con exactitud. ¿Cuánto tiempo puede durar esta condición? ¿Traerá esto la ruina a la economía? Si es así, ¿cuál será el resultado? ¿Pueden los gobiernos resolver las tensiones en la sociedad producidas por estas condiciones? Estamos en aguas inexploradas.

Una actividad importante en la reducción de planilla corporativa ha sido la reducción de la administración intermedia. Hace casi una década, Naisbitt y Aburdene declararon que “la administración intermedia, por todo el mundo, se ha reducido más de un 51% desde 1979. Y hay mucho más por venir.”³ Aquellas palabras proféticas fueron publicadas en 1985, y desde ese tiempo las compañías han estado despidiendo a miembros de los equipos a velocidad considerable. Es una lástima que más gerentes intermedios no lo hayan notado; les hubiera ahorrado muchos dolores y les hubiera preparado para el cambio. Aún en Japón, en donde la seguridad del empleo nunca fue tema de discusión puesto que a los empleados se les garantizaba un empleo de por vida, el mercado ha cambiado dramáticamente.

Sin embargo, las cosas no son tan malas como parecen. Se estimó recientemente que alrededor de un 60% de los gerentes intermedios encontraron un nuevo empleo en un lapso de seis meses. El reporte no decía qué le ocurrió al restante 40 por ciento. Sin duda que muchos de ellos eventualmente también encontraron empleo. El período de estancamiento de inicios de los 1990s fue eliminado por una recuperación económica que fue estimulada por un fuerte incremento de un 17% en el suministro de dinero (M1) durante el período 1993-94, y muchos más encontraron empleos mientras las corporaciones contrataban a nuevos miembros de equipos. Para muchos, esto pudo haber significado un amplio re-entrenamiento. Aquellos administrativos intermedios, quienes eran buenos en sus trabajos, continuarán encontrando trabajo al analizar el mercado, descubriendo cuáles habilidades están requiriendo los empleadores, y luego involucrándose en programas de re-entrenamiento para equiparse ellos mismos para un posterior giro de la actividad en el mercado laboral.

Se requiere hacer una pregunta: ¿Cómo se las arreglarían repentinamente los negocios sin grandes números en sus filas administrativas? Y no son solamente los administradores quienes están en riesgo. Una compañía en Europa recortó su equipo de 4,000 a 200 personas, sin una pérdida de servicio para sus clientes. ¿Fue porque estos administradores estaban haciendo muy poco, que de pronto los niveles superiores de la administración descubrieron que sus colegas que se hallaban por debajo de la cadena de mando estaban haciendo tan poco que podían ser removidos sin poner peligro a la firma? Quizás el Principio de Pedro, que la gente tiende a elevarse a su nivel de incompetencia, por fin había probado estar en lo correcto. Sin embargo, si esto fue así, los administradores hubiesen sido reemplazados por gente competente, y la posición de administración hubiese permanecido dentro de la organización. Pero no

fueron reemplazados. En lugar de ello, sus posiciones fueron abolidas, o asumidas en otra posición, y la corporación, en lugar de fracasar por falta de recursos humanos, se fortaleció como resultado. Es una curiosa ironía que no son los trabajadores ordinarios, en muchos casos, quienes han necesitado re-entrenamiento sino los administradores.

Computadoras

Entonces, ¿Quién está haciendo el trabajo de los administradores que han sido despedidos? Hay más de una respuesta a la pregunta. Primero, estuvo la introducción de la computadora personal.⁴ La PC colocó un significativo poder de cómputo en las manos de gran número de trabajadores individuales. Este poder estaba previamente disponible solo a un puñado de expertos entrenados en computación. Ahora, con una PC sobre el escritorio, un programa procesador de palabras, una hoja electrónica, y un programa de base de datos, el director administrador de una compañía puede obtener y manipular información que le era previamente provista por muchos administradores intermedios. La revolución tecnológica está desplazando a cientos de trabajadores dentro de la organización.

Cielos

Segundo, los negocios tienden a pasar a través de ciclos generadores de ganancias. Si una compañía es primera en su campo de precios, las ganancias pueden ser bastante altas. La industria de la computación es un ejemplo de esto. Otro ejemplo serían las firmas consultoras financieras, que surgieron en este país hace como una década o más. Los precios de venta en estas industrias eran por lo menos el doble de lo que son hoy. A medida que más distribuidores entraron al mercado, los precios fueron obligados a bajar debido a un incremento en el suministro. Muchas firmas no pudieron operar con estos precios más bajos, así que cerraron y se fueron en otra dirección. Sus competidores con precios más bajos tomaron a los consumidores huérfanos de aquellas organizaciones que cerraron o que se movieron hacia otras actividades comerciales. Lo que ha resultado ha sido una caída en los precios, y las ganancias han sido restringidas.

Así pues, en un mercado maduro las ganancias tienden a declinar, y el negocio sobrevive basándose en ventas de volumen a precios más bajos. La caída de los precios obliga a los negocios a vigilar los gastos, y puesto que el trabajo es a menudo el gasto más alto, la labor no productiva pronto es reemplazada. Será reemplazada ya sea por labor más productiva, o quizás se encontrarán los sustitutos del trabajo y serán usados.

Auto-Administración

Una tercera respuesta a la pregunta es la auto-administración. Los negocios están encontrando, cada vez más y más, lo que pueden hacer sin tantos niveles de administración dentro de la organización. Esta mentalidad ha sido introducida a la fuerza en algunas compañías por parte de prácticas de administración que ayudaron a los Japoneses a convertirse en los líderes mundiales en la electrónica y en el campo automovilístico. Cuando W. Edwards Deming fracasó en hacer que los hombres Norteamericanos de negocios le escucharan justo después de la II Guerra Mundial, se dirigió al Japón e invitó a 45 prominentes industriales a su seminario. Para sorpresa de Deming todos se presentaron. Además, en un lapso de pocas semanas, algunos habían experimentado ganancias de productividad hasta en un 30 por ciento sin ninguna inversión adicional.

Lo que Deming, junto con otros, habían aprendido durante la guerra, fue que solo el 15 por ciento de los problemas eran causados por los trabajadores; el restante 85 por ciento de los problemas era causado por los procesos pobres. Así pues, al concentrarse en el proceso en lugar de en el trabajador, los métodos de Deming han traído cambios extraordinarios al mercado.

De manera que, el desmantelamiento de la corporación se debe al hecho de que un estilo gerencial *de arriba hacia abajo* no ayuda a producir bienes y servicios de calidad. Y lo que ha tomado el lugar de la organización burocrática es una estructura donde al trabajador se le da la oportunidad para volverse auto-

dirigido. En otras palabras, “la autoridad para examinar y hacer mejoras en los métodos de trabajo se halla en las manos equivocadas – las de los administradores.”⁵ Los negocios Americanos y Australianos han tenido que cambiar sus estilos gerenciales para mantenerse al paso con la competencia. Hacen esto transfiriendo la función gerencial hacia los trabajadores mismos.

Una ilustración interesante de este punto fue provista en un libro acerca de la compañía manufacturera Semco en Brazil.⁶ El autor, CEO de la compañía, también era el hijo del fundador, y heredó el negocio de la familia en 1980 a la edad de 22 aproximadamente. Para 1986 había edificado un complejo manufacturero diversificado que empleaba a 860 personas, y poseía un negocio que la gente de alrededor del mundo venía a ver. Era, en resumen, tremendamente exitoso. Pero entonces un día notó que a pesar de todo el éxito su equipo parecía miserable e infeliz. Lo que resultó fue un cambio que revolucionó el negocio, modificó la manera en la que los trabajadores cumplían sus responsabilidades, y alteró para siempre la relación entre sí mismo y sus empleados.

Sin embargo, para entender más acerca de esta historia de éxito, será de ayuda explorar a grandes rasgos el concepto bíblico de administración.

Mayordomía

La noción Bíblica de mayordomía es una que a menudo se usa para definir, en un sentido general, las muchas posiciones que la gente tiene en la vida. La mayordomía a menudo se usa para expresar la idea de que las personas no son los dueños últimos de las cosas materiales de esta vida; aquellas cosas provienen de Dios. Sin embargo, Dios ha colocado sobre la humanidad la responsabilidad y obligación de cuidar cosas en Su mundo creado. Esta idea de *portero o conserje* (aquel que asume el cuidado de algo, N. del T.), ejerciendo administración responsable de los recursos, se halla detrás del significado de mayordomía. Pero la palabra tiene una aplicación más amplia. Aunque la mayordomía en sí misma es Bíblica en su origen, y por lo tanto conlleva una cierta connotación religiosa, necesitamos investigar lo que esto significa en los detalles prácticos.

Responsabilidad

Si tomamos dos de los pasajes clave donde se explica el concepto de mayordomía, vemos, primero, que la idea conlleva el concepto de responsabilidad. “Y dijo el Señor: ¿Quién es el mayordomo fiel y prudente al cual su señor pondrá sobre su casa, para que a tiempo les dé su ración?” (Lucas 12:42). Aquí vemos que el mayordomo es uno al que se le entregan áreas de actividad de su señor sobre las cuales él ha de ejercer algún tipo de administración. De hecho, debido a su diligencia en su trabajo, se le entregan mayores responsabilidades.

El Rendir Cuentas

Además, con la responsabilidad viene el rendir cuentas. Jesús usa este concepto en una de sus parábolas.

“Dijo también a sus discípulos: Había un hombre rico que tenía un mayordomo, y éste fue acusado ante él como disipador de sus bienes. Entonces le llamó, y le dijo: ¿Qué es esto que oigo acerca de ti? Da cuenta de tu mayordomía, porque ya no podrás más ser mayordomo.” (Lucas 16:1-2).

El hombre rico estaba considerando a su mayordomo como responsable por las acciones que había tomado, o, como el texto dice, por su mayordomía.

En el contexto del resto de esta historia la idea de mayordomía es similar, si no es que la misma, a la de los modernos administradores. Los administradores o gerentes son aquellos que organizan, planifican, programan, instruyen y tienen mayores responsabilidades dentro de la organización. Pero es una ficción imaginar que hay dos grupos dentro de la organización: aquellos que administran y aquellos que no administran. El interdicto Bíblico de mayordomía requiere que cada persona sea un mayordomo o administrador apropiado de aquellos recursos colocados bajo su control. Esto aplica desde la persona con

la posición más alta en la cadena corporativa hasta el más inferior. La única cosa que debiera distinguir a la “dirección” es la mayor responsabilidad, talentos y habilidades particulares (algunas personas nunca estarán en la cima de la jerarquía administrativa), y experiencia.

La Calidad de Poder Ser Medido

Sin embargo, la responsabilidad y el rendir cuentas requieren algo más: lo cuantificable. No es posible dar un informe apropiado de algo si no puede ser medido. En el departamento de ventas es a menudo fácil hacer esto: contar los dólares que pasan a través de la puerta. ¿Pero cómo ha de aplicarse el rendir de cuentas en el departamento de finanzas o en el de operaciones? Aquí es necesario establecer metas de trabajo y horarios que puedan ser cuantificables. En estos departamentos no serán las ventas en dólares lo que se usará para medirlos sino la menor cantidad de dólares que gastan para hacer funcionar sus secciones. El rendir de cuentas será medido en estas áreas por los compromisos que la gente hace para cumplir sus tareas, determinando luego si aquel compromiso es honrado y sostenido. En resumen, la integridad y honestidad del trabajador está en juego.

Hay algunos aspectos de esto que necesitan manejarse cuidadosamente. La experiencia de una persona al valorar sus capacidades necesita tenerse en cuenta, y aquellos gerentes conocidos por tratar a su equipo con justicia toman esto en consideración cuando establecen metas dentro de la compañía. Otros administradores, menos escrupulosos, usarán la inexperiencia de sus subordinados para deshacerse de una persona, para hacerle sentir inferior, y usar estas circunstancias en un esfuerzo para aparecer ellos mismos como superiores. Aún así, este tipo de gerente, en lugar de parecer superior se pone a sí mismo en ridículo a la vista de aquellos bajo su mando, pues su equipo siempre sabe que él es injusto y no equitativo. Nunca le darán el apoyo que debería tener dentro de la organización. Tampoco lo tendrán aquellos bajo su mando, que se caracterizan por tener mentes imparciales, pues ellos también reconocerán la manera injusta en la que él trató a su equipo. De esta manera su futuro en la organización será acortado, o por lo menos su progreso interno en la escalera corporativa será restringido.

La Capacidad de Suministrar Poder

Si vamos a darles responsabilidad a los trabajadores, teniéndoles por responsables de medir sus propios éxitos, entonces se entiende que los trabajadores deben recibir *facultades* para cumplir con su rol. Quizás ninguna área de la administración corporativa esté hoy bajo presión tanto como ésta. Darle a una persona una tarea y considerarla responsable por su resultado es ridículo si no es facultado, al mismo tiempo, para cumplir las tareas asignadas. Por ejemplo, es tonto pedirle al departamento de cómputo que diseñe un nuevo *software* si aquellos responsables no pueden demandar la atención y obtener información de otros departamentos con el propósito de averiguar las necesidades de la compañía. No tiene sentido pedirle al departamento de contabilidad que mejore el sistema contable a menos que se les den los recursos para hacerlo, tales como dinero para comprar un nuevo sistema de cómputo o programas de *software* relacionados con la contabilidad. Es igualmente imprudente pedirle al departamento de ventas que incrementen las ventas en un 20 por ciento si no pueden demandar los recursos humanos y financieros para alcanzar esta meta. Estuve como consultor en una compañía donde el director administrativo no permite que ninguno de su staff, ni siquiera los gerentes mayores, autoricen gastos, tales como alquiler de vehículos cuando se encuentran fuera del estado o en el extranjero. Esto impide al staff completar su trabajo sin su interferencia en el proceso, y manifiesta una falta de confianza hacia aquellos que se hallan bajo su mando. No es de extrañar que esta compañía no se está desempeñando bien.

Sin dar facultades de poder la mayordomía es imposible. Vemos esto en la parábola de Jesús en Lucas 16, donde el mayordomo que ha sido acusado toma un curso de acción para asegurarse que tiene amigos. Se dirigió a los deudores de su amo y borró una porción de las deudas. Hizo algunos amigos rápidos en su hora de necesidad, y su amo reconoció sus astutas acciones. (Es bueno recordar que esta parábola no está explícitamente enseñando alguno de estos conceptos; se dan por sentado y están siendo usados por nuestro Señor para señalar Su punto.) El punto aquí es que el mayordomo tenía el poder para negociar con los deudores de su amo.

Conclusión

La Biblia habla acerca de los mayordomos fieles e infieles. El rol de la humanidad sobre la tierra es de mayordomía efectiva. Hemos sido colocados aquí con recursos a disposición. Es nuestro llamado hacer uso de aquellos recursos de la mejor manera posible. Si hemos de ser mayordomos, entonces es nuestra responsabilidad y obligación proveerles a la gente esta oportunidad en nuestros negocios. Los dueños de negocios enfrentan una responsabilidad particular en esto y una bastante exigente. Un error puede costarles muy caro. Aún así, el modelo de mayordomía exige que tomemos riesgos con los empleados, que les asignemos un área de autonomía y les digamos, “¡adelante, vayan por ella!” Cualquier cosa menor es negar nuestro llamado bajo Dios para ser fieles mayordomos de aquellos recursos que Él ha colocado en nuestras manos.

El Dr. Ian Hodge es un consultor de negocios, maestro y pianista, y se halla actualmente edificando una cadena de centros de educación musical en Brisbane, Australia. Ha escrito dos libros: *Inflación Bautizada* y *Usando Sus Dólares con Sentido: Una Aproximación Bíblica a la Riqueza*. En su tiempo libre arregla música religiosa (los grandes himnos) en un estilo clásico. Su sitio Web de música se halla en: <http://facs.aquasoft.com.au/music> Puede ser contactado en ianh@aquasoft.com.au.

¹ Max Weber, *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* (Londres: Unwin University Books, 1930).

² R. H. Tawney, *La Religión y el Surgimiento del Capitalismo* (Harmondsworth: Penguin Books, 1938), p. 279.

* Una persona nacida durante un período de auge de nacimientos, especialmente uno nacido en los Estados Unidos entre 1946 y 1965.

³ John Naisbitt y Patricia Aburdene, *Reinventando la Corporación* (Londres: MacDonald & Co., Ltd., 1985), p. 12.

⁴ Naisbitt y Aburdene, op. cit., p. 13.

⁵ Bob Wall, Robert S. Solum, Mark R. Sobol, *El Líder Visionario* (Rocklin, CA: Prima Publishing, 1992), p. 6. Énfasis en el original.

⁶ Ricardo Semler, *¡Inconformista! La Historia de Éxito Tras el Más Inusual Campo de Trabajo en el Mundo* (Londres: Century, 1992).