

## **De la horda a la empresa de alta tecnología y de Moisés a Steve Jobs: un breve recorrido por la historia de la gestión del capital humano (segunda parte)**

*Since Horde to High Tech Firm and from Moises to Steve Jobs: a Brief Journey for Human Capital Management History (second part)*

Lázaro J. Blanco Encinosa<sup>1</sup>\*<https://orcid.org/0000-0003-0680-9989>

<sup>1</sup> Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [lazarojesusblancoencinosa@gmail.com](mailto:lazarojesusblancoencinosa@gmail.com)

### **RESUMEN**

Actualmente se ha comprendido que las personas son el activo esencial de cualquier entidad, por lo cual ha nacido el concepto de capital humano. En este trabajo se analiza cómo se ha enfocado la dirección de ese capital a través de la historia de la humanidad. Ha sido un recorrido que se inició por el nacimiento de la nación de Israel y ha llegado hasta la dirección de las empresas de alta tecnología, los equipos deportivos y las organizaciones informales, como la mafia italiana y la religión afrocubana de la santería. Por supuesto, se analizaron algunas de las empresas de excelencia en el mundo y las principales escuelas de pensamiento en la administración. Finaliza el trabajo analizando cómo debe producirse la relación universidad-empresa, para lograr la mayor efectividad en la gestión del capital humano.

**Palabras clave:** dirección de personas, escuela de dirección, empresas de excelencia, equipos deportivos, mafia, santería, relación universidad-empresa.

### **ABSTRACT**

*The concept of human capital is born. This article analyzes how is ruled this human asset in the history. It has a journey since the creation of Israel to high technology organizations,*

*the great sport teams and the non-formal organizations, as the Italian mafia and the afro-cuban religion (Santería). It were analyzed some excellence firms in the world and the main management thinking tendencies. The article proposes the university-firm relation, in order to obtain the most effectiveness in the human capital management.*

**Keywords:** *person management, management thinking schools, excellence management, sport teams, mafia, afro-cuban religions, university-firm relations.*

Recibido: 7/2/2023

Aceptado: 22/3/2023

*Sólo hay alguien más peligroso que quién no se ha leído ningún libro:*

*El que sólo se ha leído uno.*

Mario Vargas Llosa.

*Las personas son el elemento más importante del estado; a continuación vienen los dioses de la tierra y las cosechas; en último lugar está el propio gobernante.*

Mencio (Sabio chino. Siglo V A. C).

## INTRODUCCIÓN

La primera parte de este trabajo se dedicó al análisis del desarrollo del concepto de capital humano, sus enfoques y sus funciones generales. Seguidamente se presentó el tratamiento que se le daba en las primeras organizaciones humanas, como el nacimiento de la nación de Israel y los ejércitos de Gengis Khan y de Alejandro Magno; se analizaron las formaciones precapitalistas, se estudió el capitalismo comercial y el surgimiento del capitalismo industrial, y se concluyó con las primeras experiencias de dirección científica en los talleres y las plantas industriales. Ahora se presenta una segunda parte donde se continúa el análisis del desarrollo del capital humano en la historia de la humanidad.

# **LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

El capitalismo industrial no se detuvo en sus avances tecnológicos y productivos. Surgieron nuevos productos y servicios, nuevas empresas más eficaces que las existentes. La Ford Motor Company perdió su ventaja competitiva ante la General Motors, la cual aplicó las ideas de Taylor y del propio Ford y comenzó a fabricar autos mejores y más atractivos que el Modelo T.; a la vez, los trabajadores reclamaron mejores condiciones de trabajo y mayores salarios. Todas las empresas buscaron aumentar sus rendimientos y su productividad, así como reducir sus gastos. Ya no bastaba con optimizar el proceso productivo en los talleres. Se hacía necesario un enfoque más integral y abarcador.

En ese entorno, los científicos respondieron con nuevas ideas, complementarias a las dominantes de la administración científica. Psicólogos, médicos, pedagogos e ingenieros de diferentes especialidades se integraron al esfuerzo y surgieron ciencias nuevas o variantes novedosas de las existentes, como la ergonomía y la psicología industrial que ocuparon un lugar en la administración.

Los empresarios comprendieron que un ambiente laboral agradable, claro y adecuadamente ventilado, con una relación positiva y constructiva, los obreros producían más y mejor. Se estudiaron el efecto que los colores tenían en las personas para pintar y decorar los centros de trabajo. Se utilizó la música para activar o relajar las tensiones que se producían en los obreros a través de la jornada laboral. Se estudiaron los efectos de diferentes variantes de estimulación en las personas: la económica, la psicológica, la ética, entre otras.

De esa forma se creó una amplia corriente de pensamiento que muchos han llamado la escuela de las ciencias del comportamiento y que, actualmente, tiene una vitalidad tremenda, con aportes constantes que la enriquecen.

Una de las primeras científicas que se ocupó de estos problemas fue Mary Parker Follet, política y filósofa, «cuyo principal campo de interés era el fundamento psicológico de toda actividad humana y las reacciones emocionales que entran en juego en el trabajo de los grupos humanos» (Urwick y Brech, 1986, p. 45). Estudió los conflictos que se producen en las empresas, entre persona y persona y entre grupo y grupo, los publicó y difundió. Tuvo una influencia muy grande en otros pensadores y en muchos empresarios.

El inglés B. Seebohm Rowntree dedicó muchos esfuerzos a mejorar las condiciones de los obreros, desde la empresa donde trabajaba, la Cocoa Works. Promovió la creación de un fondo de pensiones para beneficiar a los obreros que se jubilaran o fueran despedidos. Gracias a sus ideas se creó la Sociedad de Bienestar Industrial, que agrupaba a cientos de empresas y buscaba mejorar la vida de los obreros. Bajo su influjo se estimuló la gestión democrática, donde participaban en la toma de decisiones tanto directivos como obreros; y se potenció un espíritu de compañerismo entre patronos y empleados.

Otro importante científico fue el australiano Elton Mayo, sicólogo de profesión, estudioso de los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación e involucramiento de los trabajadores, era muy difícil –y hasta en ocasiones, imposible– lograr los objetivos de la empresa.

Lamentablemente no pueden comentarse a todos los científicos que han aportado valiosos elementos a esta escuela de pensamiento, muy activa en la actualidad; sin embargo muchos de los más conocidos se estudian con mucha vigencia, como Abraham Maslow, el hombre que propuso un modelo llamado «pirámide de necesidades», para la gestión del capital humano.

El impacto de estas ideas en la práctica empresarial ha sido considerable. Por ejemplo, el autor de este trabajo tuvo la oportunidad de laborar en el último edificio que una transnacional americana –la Electric Bond and Share– construyó en Cuba, cuando todavía conservaba sus características originales: la sede de la antigua Compañía Cubana de Electricidad, en la avenida Carlos III, la cual tenía una arquitectura interna muy agradable, con amplios ventanales y pintada de un color verde claro. A finales de los años 60 y principios de los 70, todavía se conservaba la tradición entre los administradores del edificio, de transmitir música indirecta, apropiada para calmar los nervios y estimular el trabajo. Otro edificio interesante –reflejo de las conclusiones de esta escuela, cuyo estudio es posible todavía– es la fábrica de Coca Cola, en Santa Catalina y Palatino, en La Habana; con sus techos en forma de sierra, para conseguir la mejor ventilación y claridad posible del medioambiente.

La escuela de las ciencias del comportamiento tiene total vigencia hoy en día. Sus recomendaciones se desarrollan y amplían con nuevas investigaciones, con nuevos logros.

Por ejemplo, una empresa de alta tecnología –Microsoft– ha diseñado su sede central como un campus universitario, en medio de un bosque de Seattle, para aprovechar la cultura universitaria de su gran masa de programadores de alto nivel. Otra empresa paradigmática, Apple Corp. ha creado un ambiente muy relajado en su sede central de Cupertino, en California, con un amplio y gratuito suministro de jugos naturales y otros alimentos veganos para muchos de sus trabajadores, aficionados a esa dieta.

Las principales ideas de esta escuela de pensamiento se aplicaron desde muy temprano, en la segunda y tercera década del siglo XX. En esos años la empresa más destacada fue la General Motor Corp., con su conocido presidente Alfred Sloan. Después otras empresas aplicaron las recomendaciones de estos pensadores y tuvieron resultados excelentes en la gestión de su capital humano.

## **SURGIMIENTO DE LA CIBERNÉTICA Y LA INFORMÁTICA**

El 1<sup>o</sup> de septiembre de 1939 la vida cambió para mal, o no, para terrible: comenzó la Segunda Guerra Mundial. Algunos líderes mundiales hicieron «esfuerzos» para que no comenzara: Daladier (Francia) y Chamberlain (Reino Unido) accedieron a que Hitler arrebatara la región de los Sudetes a Checoslovaquia («dieron la honra para evitar la guerra y ahora tienen guerra y no tienen honra», expresó aproximadamente Winston Churchill sobre ese acuerdo (Asociación de Militares Españoles, 2019). Stalin también firmó un pacto de no agresión con Hitler, y de paso se engulló media Polonia, mientras el alemán hacía lo mismo con la otra mitad, pero de nada valió. En la región del Pacífico, Japón atacó la base naval americana de Pearl Harbor y el conflicto se globalizó: más de setenta países se involucraron (incluida Cuba). La destrucción fue inmensa y la muerte se enseñoreó en Europa y Asia.

Para lograr la victoria, en ambos bandos se dedicaron las mejores mentes a crear y perfeccionar armas. Muchos científicos se concentraron en encontrar formas de destrucción masiva. EE. UU. reunió a grandes personalidades de la ciencia para encontrar fórmulas que le dieran superioridad en el campo de batalla. Esos equipos de valioso capital humano se

dedicaron a solucionar problemas bélicos, pero, paradójicamente, muchos de sus resultados tuvieron su mayor utilidad en la paz.

Probablemente el efecto mayor de esas investigaciones fue el desarrollo de una nueva ciencia, la cibernética, o la ciencia de las leyes más generales de la dirección, desarrollada por el matemático americano Norbert Wiener y sus colaboradores.

Los principios de la cibernética han tenido un impacto inconmensurable en la vida de los seres humanos. Prácticamente está presente en todo: nuestras computadoras y teléfonos, en internet y en las líneas telefónicas, en los automóviles, aviones, barcos y otros medios de transporte, en nuestras casas y hasta en nuestras ropas. Se habla de ciberdelito, de ciberdelincuentes, de ciberguerra y hasta se discute sobre ciberalimentos. Asimismo, los principios y métodos cibernéticos también están presentes en la actividad bancaria, la empresarial, la económica y la financiera.

Con la cibernética como ciencia aglutinadora y transversal, se desarrollaron y fueron parte de ella y a la vez productos autónomos: la teoría de la información (Claude Shannon), la teoría de los juegos (John von Newman), la teoría de los inventarios (VV. AA.), la teoría de las colas o de servicio masivo (VV. AA.), la programación lineal (George Dantzig, Leonid Kantarovich y otros), la programación dinámica (VV. AA.), los métodos de ruta crítica y programación de actividades (VV. AA.), entre otras tecnologías, llamadas también modelos económico-matemáticos. Todas ellas tenían un fuerte basamento matemático y buscaban solucionar problemas de la gestión administrativa que afectaban a muchas instituciones civiles y militares de variado tipo.

Paralelamente a esos progresos, se construyó la primera computadora electrónica, el ENIAC en la Universidad de Pensilvania, por John P. Eckert y John W. Mauchly. Esta máquina abrió la era informática hasta nuestros días, ciencia que permitió aplicar eficazmente los métodos mencionados, los cuales en ocasiones debían realizarse mediante cálculos complejos.

Fueron muchas personas trabajando y generando nuevo conocimiento. Abordaron problemas diferentes de la administración, pero todos con un denominador común: la utilización de la economía, la matemática y la estadística para explicar, mejorar y optimizar procesos y actividades del mundo empresarial. En la actualidad esa tendencia continúa en

muchos de los mejores centros educativos e investigativos del mundo y en la casi totalidad de las empresas de vanguardia.

Esa corriente de pensamiento fue llamada escuela de las ciencias de la administración. Otros la han identificado de otra manera aproximada, pero con el mismo sentido. Actualmente, ha tenido particular éxito, al producirse el maridaje entre la industria del *software*, la informatización y los métodos económico-matemáticos propuestos. Siempre ha requerido el adecuado entrenamiento de las personas encargadas de aplicar las soluciones y utilizar los resultados, para que sean capaces de utilizar adecuadamente esas informaciones en la toma de decisiones y el control.

Lo más importante es la vigencia que tiene en la actualidad y cómo permite y, a la vez, exige que el mejor capital humano de las instituciones sea activado y utilizado para hacer una administración más racional y efectiva.

## **JAPÓN Y LAS EMPRESAS EXCELENTES**

Las décadas posteriores a la conflagración mundial fueron de esfuerzos recuperativos para restañar las heridas. Japón y Alemania estaban destruidos. En el mundo productivo y económico se buscaban nuevos métodos y vías de desarrollo, pues los recursos eran pocos y caros.

También fue una época en que la creatividad humana floreció y generó muchos nuevos productos y servicios. Se generalizó la televisión, la radio, el teléfono y productos domésticos como el refrigerador, la lavadora, la cocina eléctrica o de gas, y demás; los cuales elevaron notablemente el nivel de vida de las personas. Se comenzó la conquista del espacio con el primer satélite artificial (1957) y la llegada del ser humano a la Luna (1969). La informática se generalizó y se popularizó, con productos emblemáticos como la Apple II y la IBM PC. La industria de la aviación tuvo también un desarrollo sin precedentes.

Los científicos continuaron sus esfuerzos por producir más y mejor. Por ejemplo, los norteamericanos Joseph Juran y Edward Deming se concentraron en forma independiente, en producir productos con mayor calidad. Lanzaron una idea que al principio se consideró loca por imposible de lograr: producir con cero defectos o el logro de la calidad total (no son exactamente lo mismo, pero este no es el espacio para analizar las diferencias). Hasta

ese momento se aceptaba, inevitablemente, la existencia de un pequeño por ciento de productos defectuosos en un lote; pero ambos científicos, cada uno por su parte y con enfoques diferentes, consideraban que se podía lograr el 100 % de productos correctos. Las poderosas empresas americanas no «compraron» las propuestas, por lo que se cumplió en este caso el principio bíblico que dice «nadie es profeta en su tierra». Pero esas ideas hallaron terreno fértil en Japón, país sin recursos naturales, destruido por la guerra, con poco financiamiento; pero con un capital humano envidiable. Invitaron a Deming y a Juran a explicar sus teorías. Empresas como Toyota, Panasonic, Mitsubishi, Honda y otras aceptaron esas «locuras» y las adaptaron a la filosofía y la idiosincrasia japonesas. Compraron patentes y robaron ideas. No inventaron nada y lo mejoraron todo. Se hizo popular la consigna de las «tres I» (imitar, innovar e inventar).

Así, el mundo empresarial de Japón comenzó a producir excelentes automóviles Toyota (se convirtió en uno de los líderes mundiales) y Nissan, hornos microondas Toshiba, equipos de audio Panasonic, entre otros.

Surgió una empresa que en los años cincuenta la integraban solo dos personas y hoy es un monstruo empresarial presente y conocido en el mundo entero: SONY, liderada por Akio Morita, uno de los mejores empresarios de todos los tiempos. Sus productos electrónicos se ubicaron a la cabeza por su calidad y belleza.

Esa irrupción de Japón en el mundo fue como una revolución. Los empresarios y científicos se preguntaban cómo lo hacían. Y si antes de la guerra y en los primeros años de la postguerra los japoneses viajaban a EE. UU., para visitar sus fábricas y aprender de los métodos americanos de producción; en los 70 y 80 el flujo se invirtió: los empresarios americanos viajaban a Japón para intentar comprender cómo se podían hacer esos televisores tan buenos y esos autos tan fiables (Sampson, 1996).

Los japoneses no se detuvieron, rindieron honores a Juran y a Deming (ofrecen premios anuales de la calidad, identificados con sus nombres), pero sus propios científicos dieron pasos adelante y propusieron nuevas teorías y enfoques, en muchos casos vinculados a la calidad. Por ejemplo, el nombre de Kaoru Ishikawa se hizo muy conocido en el mundo.

Las empresas japonesas fueron estudiadas con detenimiento por analistas occidentales; por ejemplo, Tom Peters y sus asociados publicaron un extenso estudio sobre esas empresas –y otras firmas americanas– y la excelencia que lograron. Esos libros fueron muy populares e



inspiraron mucho a empresarios y a organizaciones. En Cuba se publicaron dos: *En busca de la excelencia* y *Pasión por la excelencia*, ambos de Peters.

En la estela de Japón se ubicaron otras empresas asiáticas de diferentes países, a los cuales el mundo llamó «los tigres de Asia»: Corea del Sur, Singapur, Hong Kong y Taiwán. A ese grupo se ha añadido Indonesia, Viet Nam y Tailandia; los que pudieran muy bien llamarse los «tigrillos». Hoy forman parte del universo empresarial del mundo nombres como Samsung, Kia, Daewoo, Asus, entre otros; todos sinónimos de calidad y buenos productos. Quizás el mejor ejemplo sea Taiwán, el país mayor productor de chips del mundo, con su megaempresa Taiwán Semiconductor Manufacturing Company (TSMC).

Todos ellos son ejemplos fehacientes de la adecuada gestión del capital humano a nivel de país: invirtieron en educación y en capital laboral, por lo cual fueron capaces de aprovechar las oportunidades que les dio la globalización y asumir la responsabilidad de elaborar productos de alta tecnología y dejar de ser productores de materias primas (por ejemplo, al principio del siglo XX Indonesia era un gran productor de caucho) y de mano de obra barata.

Ese movimiento de la calidad total ha prendido en el mundo entero. Por ejemplo, algunos hoteles cubanos han logrado premios internacionales a la excelencia. Todas las empresas de vanguardia en el mundo trabajan acorde a esa filosofía y luchan constantemente por mejorar.

Organizaciones internacionales relacionadas directa e indirectamente con el mundo empresarial y la producción y los servicios; como la ISO, han emitido normas de trabajo – sistema de normas ISO 9000– inspiradas en la calidad total y en la actividad de excelencia. Como se puede apreciar, el movimiento por la excelencia y por la calidad total se ha convertido en una poderosa corriente de pensamiento, muy influyente en el mundo de la administración y de la gestión del capital humano. La calidad total no se puede lograr por decreto o por consignas que se expresan mecánicamente en reuniones aburridas o en asambleas tontas; debe ser una filosofía que se impregne en la cultura organizacional de todo el capital humano que se involucre en ese movimiento; debe ser una actitud consuetudinaria ante la producción o los servicios. Evidentemente, no puede implantarse con «bombos y platillos» para después olvidarla o relegarla a los informes burocráticos. Los directivos deben meditar detenidamente sobre esto.

## **TRES ENFOQUES COMPLEMENTARIOS: LAS TEORÍAS**

### **X, Y, Z**

El movimiento por la excelencia y por la calidad total hizo que muchos investigadores y científicos dedicaran su atención a la forma en que las empresas desarrollaban su propia filosofía de acción. Uno de ellos fue el conocido Douglas McGregor, el cual tuvo un particular éxito de difusión cuando lanzó sus teorías X y Y. Ambas teorías son unos supuestos sobre la naturaleza de las personas y cómo se relacionan con el trabajo (Koontz y Weihrich, 2008, pp. 498-500).

La teoría X de McGregor se vincula a un «enfoque tradicional» de los seres humanos, que recoge, entre otros, los siguientes términos:

1. Las personas promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dado el supuesto anterior, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con consecuencias, para que empeñen los esfuerzos necesarios en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
3. Esas personas prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, anhelan seguridad.
4. Ese tipo de persona se motiva en un sentido positivo solamente por la recompensa salarial que espera recibir por su trabajo.

Consecuentemente, ese tipo de persona tiene un rol muy limitado como parte del capital humano en las organizaciones. Al no comprometerse, sus directivos tampoco estarán comprometidos, por lo cual cuando sea necesario, se desprenderán de él y encontrarán un sustituto fácilmente. Esta teoría probablemente está inspirada en la relaciones patrono-trabajador que son típicas de actividades de muy baja tecnología, como el acopio de frutos o la limpieza.

McGregor también agregó otra teoría en contraposición a la X: la Y. Según esta última:

1. Las personas invierten esfuerzo físico y mental en forma muy natural en el trabajo, como lo hacen en el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos laborales. Las personas ejercen la autodirección en favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con las recompensas (financieras, psicológicas, sociales, y demás.) asociadas con su cumplimiento.
4. En condiciones normales, el ser humano promedio aprende a aceptar y buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente amplio y alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales, se halla distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos se utilizan solo parcialmente.

Como se aprecia, frente al pesimismo, la estatismo y la rigidez de la teoría X, McGregor ha colocado el optimismo, el dinamismo y la flexibilidad de la teoría Y. En este caso, el rol de estas personas como parte del capital humano en las organizaciones alcanza su máxima valoración. Su comprometimiento y entusiasmo los hace muy valiosos para administradores y patronos. Es el tipo de personas que se pueden encontrar en las empresas de alta tecnología, en centros de investigación y en cualquier empresa donde se sientan respetados y considerados.

¿Qué partido se tomaría, el de la X o el de la Y? Este autor considera que todo dependerá de la relación empresario-trabajador, y también del tipo de trabajo que se realice. Si hay respeto, gentileza, cortesía por parte de los administradores, es altamente probable que el trabajador responda igual. Las personas son mejores que peores y que en gran medida la educación y la forma en que han sido tratadas en la vida, condicionará su accionar laboral.

La existencia de las teorías X y Y –unido al impacto que causaron las empresas excelentes en los investigadores– influyó para que otro pensador propusiera una tercera teoría, la Z. William Ouchi, norteamericano de origen japonés, analizó y, a la vez, propuso, adaptar la práctica e idiosincrasia de los estadounidenses, la filosofía que las empresas excelentes

japonesas desarrollaron. Compañías muy conocidas como IBM, Hewlett-Packard y Dayton-Hudson han sido muy exitosas al aplicar algunas de las fórmulas japonesas, como los círculos de control de la calidad. Ouichi ha enfatizado en el desarrollo de habilidades interpersonales para la integración grupal, en las relaciones informales, democráticas y basadas en la confianza.

Tanto la teoría Y como la Z tienen implícito un respeto y un desarrollo considerable de la atención al capital humano, como piedra angular de la actividad de la organización.

## **LAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA: LOS CASOS DE MICROSOFT Y APPLE**

Como se expresa en el nombre de este trabajo que comenzó por la lejana horda, debe analizarse también la gestión del capital humano en las actuales empresas de alta tecnología.

El autor de este trabajo tuvo la gran oportunidad de administrar una empresa productora de *software*, inserta de lleno en la categoría de «alta tecnología». Trabajó allí en una forma empírica, sin conocer ningún «truco» que le ayudara a dirigir a algunas de las personas más inteligentes que componían el universo laboral del país. Pronto descubrió que a esas personas brillantísimas, productoras de *software*, un producto que no puede verse, que no puede tocarse, que no puede olerse, que no puede escucharse y que no puede sentirse; no se les podía dirigir por los clásicos métodos autoritarios de «orden y mando», ni tampoco esgrimiendo ridículas consignas. A esas talentosas personas se le podía observar sentadas delante de sus respectivas pantallas, tecleando furiosamente líneas de código y sin embargo tal vez no estaban trabajando, sino haciendo otra cosa muy personal. ¿Cómo dirigir las entonces por métodos tradicionales?

Este autor encontró una solución que tal vez no era la mejor y ni siquiera la única, pero fue la que le funcionó: utilizar el gran ego que cada uno tenía. Si debía asignar un trabajo importante a un gran programador, se le llamaba y se le planteaba el trabajo, con los requerimientos de diseño y elaboración, como la fecha de terminación. Si se le veía entusiasmado, pues todo parecía ir bien; pero si advertía una cierta preocupación, alguna «carita rara» u otro gesto similar; entonces se le decía: «si crees que no lo puedes hacer,

pues no hay problema, se lo doy a fulanito o a menganito que son unos bárbaros en esto». Esa frase mágica funcionó a las mil maravillas el 99 % de las veces: el programador aceptaba el trabajo y lo realizaba en tiempo y forma, pues si los nombrados eran unos «bárbaros en esto», él no era menos.

La gestión del capital humano en estas empresas de alta tecnología abarca mucho más que la estimulación psicológica como la descrita. Las experiencias de Apple y Microsoft parecen demostrar esto; ambas empresas tienen programas muy amplios y agresivos de búsqueda de talento humano en las universidades y centros de enseñanza, con los que tienen convenios de trabajo. Así, seleccionan a los mejores estudiantes y los incorporan a sus equipos de trabajo, desde épocas muy tempranas en la vida de los futuros trabajadores. Pueden llegar hasta pagar los créditos estudiantiles de los estudiantes más promisorios. Una vez seleccionados, pasan a ofrecerles atractivos contratos de trabajo, no solo por sustanciosos salarios y beneficios laborales (seguros de salud y jubilación, horarios flexibles, planes de distribución de ingresos, planes de compra de acciones, bonos, entre otros), sino también por la oferta de trabajos retadores e interesantes. Y por si todo eso fuera poco, está algo que no todos los empleadores pueden ofrecer: el prestigio de trabajar en Microsoft o en Apple (Stross, 1997).

Este autor pudo conocer a dos excelentes programadores que trabajaron con Apple, e incluso uno de ellos que se relacionó directamente con Steve Jobs. Ambos referían que la sede central de la empresa tenía unas condiciones de trabajo magníficas, con mucha luz, jardines y una arquitectura muy estimulante. La firma ponía a disposición, en forma gratuita, de todos los jugos variados, *snacks*, agua, y demás. Microsoft construyó su sede central en un bosque cercano a Seattle, con un estilo muy parecido a un *campus* universitario y donde todas las oficinas, desde la del presidente ala del último programador, eran de dimensiones y arquitecturas similares, para destacar el estilo democrático que primaba en las relaciones jefes-subordinados.

La experiencia de las *start-ups* de Silicon Valley muestra que, en una gran mayoría de los casos, las personas con un talento humano muy especial, como los dotados para la programación de computadoras o las matemáticas, buscan un trabajo interesante y desafiante, en el cual puedan desarrollar sus máximas capacidades. Muchos de ellos no se preocupan mucho del salario, el cual es considerado suficiente cuando alcanza una cifra

mínima que pueda darles cierta tranquilidad emocional y material, si está acompañado de ese trabajo soñado. El realizador de este trabajo, programador de computadoras en su juventud, puede asegurar que esto es así, por sus experiencias personales y de otros muchos colegas. Adicionalmente, se debe comentar que casi el 70 % de los trabajadores de Microsoft son millonarios y, a pesar de eso o quizás por eso, todos se levantan temprano para ir a trabajar, cuando pudieran quedarse en sus casas disfrutando de sus millones. ¡Los comentarios huelgan!

Este autor considera que incluso un lector medianamente aguzado, habrá comprendido que en la gestión del talento humano en empresas de alta tecnología, el estímulo material no siempre es la mejor fórmula, independientemente de que todos necesitan y reciben, con beneplácito, una buena remuneración.

## **LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS EQUIPOS DEPORTIVOS DE EXCELENCIA**

Los grandes equipos deportivos profesionales son instituciones importantísimas a nivel mundial. Conocidos por todos, son ejes fundamentales del espectáculo televisivo e informativo global. Están insertos en un sistema de producción de equipamiento, ropas, escuelas deportivas, y demás. Forman parte del actual entramado mundial de producción y comunicación; satisfacen las necesidades que tienen millones de personas de disfrutar del deporte, de adorar a sus ídolos y de ocupar su tiempo libre en asociación con otras personas con las que coinciden en afición.

El Real Madrid, el Barcelona, el Manchester City, el Liverpool, los Yankees de New York, los Lakers de Los Ángeles, entre otros; son instituciones globales que están presente en nuestras vidas constantemente, se quiera o no, nos guste el deporte o no. Mueven miles de millones de dólares y están en la cima de complejas pirámides productivas, deportivas, comerciales y financieras; por lo que resultan de una suma importancia para decenas de miles de personas en todo el mundo que trabajan en ellas, la mayoría de los cuales, paradójicamente, no son deportistas.

Pero son esos pocos jugadores, ubicados en la cima de esas pirámides, los que hacen que todo funcione. LeBron James, Cristiano Ronaldo, Tom Brady, Lionel Messi, Harry Kane o

Mike Trout son algunos de los ídolos mundiales que posibilitan que ese complejo sistema de instituciones trabaje adecuadamente.

Estos equipos deportivos no han llegado a ser grandes y conocidos por obra y gracia de ningún espíritu benevolente. Sus directivos han trabajado fuerte y han sido hábiles gestores del capital humano con que han contado, en lo cual, fuerza es reconocerlo, han sido pioneros en el mundo, incluso por sobre las empresas industriales y financieras. Por ejemplo, el Real Madrid no hubiera sido lo que fue sin haber gestionado muy fuertemente la contratación de Alfredo Di Stefano en los años 50, ni de Cristiano Ronaldo en la segunda década del siglo XXI. Tampoco el Barcelona sería lo mismo sin haber firmado un contrato tempranamente con un niño argentino de 12 años, Lionel Messi. Y los Yankees de New York, tal vez fueran un equipo de segunda categoría si no hubiera captado a Herman «Babe» Ruth, Lou Gehrig, Joe Dimaggio, Mikey Mantle, Tino Martínez, Derek Jeter y tantos otros a través de los años (Blanco, 2019).

Esos deportistas –esa minoría de trabajadores altamente calificados y dotados– son los que hacen que los equipos en los que militan sean competitivos y son los que motivan a que un altísimo por ciento de los habitantes de este pequeño mundo, se siente frente al televisor a ver un clásico Madrid-Barcelona o lea los últimos chismes de Messi o de LeBron.

En los equipos deportivos se puede apreciar muy bien la aplicación sistemática de las funciones generales de gestión del capital humano. Desde la selección al retiro o jubilación, aplican una política muy bien definida, basada, sobre todo, en los resultados.

En la actualidad esa política se auxilia de la informática, y concretamente de algoritmos muy sofisticados de evaluación y gestión, basados en el *big data* y la inteligencia artificial. Cada vez se manejan más datos, cada vez se evalúan más situaciones y cada vez se analizan más opciones. La ciencia ha llegado al deporte para enriquecerlo y, probablemente, para no marcharse más.

Probablemente todo comenzó con la publicación del *best seller* «Money ball» de Michael Lewis, que describió como Billy Beane, director general de los Atléticos de Oakland, formó equipos ganadores con muy poco dinero, y analizó montones de estadísticas interesantes y útiles de jugadores (no siempre de primer nivel), mediante programas informáticos que permitían ese análisis (Torre y Verducci, 2010; Blanco, 2019). Hasta ese momento, el empirismo había dominado la escena de la gestión del capital humano en el deporte. Pero el

éxito de los Atléticos hizo que el enfoque científico se adueñara del deporte profesional, para gestionar el talento. Del béisbol se pasó al fútbol americano, al basquetbol, al voleibol y al fútbol soccer. De la selección se pasó a la evaluación. De la preparación de los equipos se pasó a la dirección estratégica, táctica e incluso operativa de los encuentros. Más cámaras, sensores de calor, análisis del *big data* en tiempo real, entre otras, son apenas algunas de las acciones que se están realizando en la actualidad para buscar la victoria.

¿Se podrán aplicar esas tecnologías, obviamente caras, al mundo empresarial? ¿Podrán utilizarlas empresas pequeñas o medianas? Seguro que sí. En primer lugar lo más importante es la filosofía de gestión del capital humano, basada en el análisis constante de grandes volúmenes de información. Si la entienden los empresarios, probablemente se aplique con éxito. En segundo lugar, lo más probable que ocurra es lo que ha sucedido siempre con la tecnología: lo que hoy es caro, mañana bajará de precio y será asequible a todos. En tercer lugar, debe recordarse que los gigantes de hoy fueron microempresas en el pasado, y si lograron crecer fue –en la mayoría de los casos– por la aplicación de la tecnología de vanguardia. Y en último lugar, pero es lo más importante: lo esencial es la actitud de realizar una buena gestión del talento humano, para integrarlo adecuadamente al esfuerzo de la institución, con o sin tecnología.

Debe aprenderse del deporte y los grandes equipos deportivos. Una buena gestión del capital humano ayudará a crecer a nuestra organización. El Real Madrid fue hace más de un siglo solo un grupo de amigos reunidos para jugar al fútbol, ese nuevo deporte inglés que había llegado a España, y que se vistieron de blanco porque no tenían ni shorts ni camisetas de otro color, los que hubieran resultado más caras de haberlas comprado. ¡Y miren hoy!

## **LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN ORGANIZACIONES NO CONVENCIONALES: LA IGLESIA CATÓLICA, LA MAFIA ITALIANA Y LA RELIGIÓN AFROCUBANA REGLA DE OSHA**

En las sociedades humanas hay muchas organizaciones no convencionales que funcionan muy bien, sobre la base de una adecuada dirección del talento humano que las integran;



entidades que deben estudiarse porque pueden ofrecer fórmulas muy interesantes para ser aplicadas en el mundo económico-social, más formal y estructurado.

Una de ellas es la poderosa Iglesia Católica que cuenta con enormes recursos materiales y financieros a través de todo el mundo; propiedades, empresas, obras de arte, negocios variados, y demás; forman su patrimonio. Pero la piedra angular de todo es su capital humano, organizado de tal manera que tienen una unidad estructural muy fuerte. Existe una línea de mando ininterrumpida que va desde el Papa, en el Vaticano, a los cardenales, ubicados en diferentes países, los arzobispos y obispos, los cuales trabajan en determinadas regiones, y los sacerdotes simples, asignados a parroquias, que atienden a los feligreses de los municipios y poblaciones donde se encuentran ubicados. Son miles de personas con una unidad de acción y de pensamiento que resulta asombroso.

Además de esa estructura lineal,—la misma que aplicó Moisés hace miles de años— existen áreas funcionales que asumen responsabilidades muy concretas en esa compleja estructura. Para que todo funcione existe también un poderoso aparato de captación, selección, formación, capacitación y evaluación. Este mecanismo está formado desde el cura de barrio, que detecta a un joven con vocación y potencialidades suficientes como para enviarlo a un seminario y formarlo como sacerdote; hasta los gestores del capital humano ubicados en el Vaticano, capaces de evaluar el trabajo de todos y de promover o no a los más idóneos, incluso para la posición de Papa.

Es admirable esa política en una organización tan grande y tan dispersa geográficamente. Por ello, este autor se asombra de que en algunas pequeñas o medianas empresas, muy concentradas, su aparato de dirección no sea capaz de evaluar adecuadamente a sus propios trabajadores, conocer sus intereses, sus dificultades, sus virtudes o sus deficiencias; para así apoyarlos y hacer que la organización funcione mejor. Lamentablemente es así, por ello esas entidades no funcionan como debieran y pudieran.

Una organización muy conocida, pero a la vez muy opaca, es la Mafia italiana, dominante en EE. UU., Italia y en otros lugares. Todos conocen a Vito y Michael Corleone, e incluso algunos piensan que fueron personajes reales. También otros reconocen a Lucky Luciano, a Sam Giancana o a Meyer Lansky, como personalidades históricas de la mafia italiana muy relacionados con Cuba. Se habla de ellos con una mezcla de admiración e inquietud, se cuentan sus anécdotas, reales o imaginarias, así como se relatan sus historias y leyendas.

Pero se sabe poco acerca de cómo se organizan, cómo reclutan su personal, cómo los promueven o cómo los desactivan. Se les concibe con la pistola o la ametralladora en la mano, tal y como han aparecido en las películas, pero solo hasta ahí...no se conoce nada más. La realidad es que si todo fueran pistolas y ametralladoras, la Mafia no habría durado mucho: se habrían matado entre sí en poco tiempo.

La historia revela que al desarrollarse las actividades gansteriles en EE. UU., trasladadas desde sus natales Sicilia, Calabria y otras regiones de Italia, los mafiosos siempre quisieron expandir sus negocios y «blanquearlos», invirtiendo sus ganancias en sectores legales de la economía estadounidense.

Ese proceso ha sido admirablemente descrito en la tercera película de *El Padrino*. El sector hotelero y de los juegos de azar fue uno de los escogidos. Gracias a ello, surgió la ciudad de Las Vegas, emporio de casinos y hoteles en el desierto de Nevada. Y gracias a ello se construyeron los hoteles Capri y Dauville, en La Habana.

Sin embargo, al triunfar la Revolución cubana, en 1959, se interrumpieron otros planes de los grupos mafiosos. Estos pretendían llenar de hoteles todo el litoral norte de la Isla, desde Barlovento a Varadero y realizar su proyecto más importante, el Canal Vía Cuba, que debería construirse en la región de Ciego de Ávila.<sup>1</sup> Este canal tenía una lógica económica tremenda: prácticamente todo el tráfico marítimo entre el sur y este de EE.UU. con América Latina debería pasar por ahí, para evitar rodear a Cuba, lo cual representaría un ahorro considerable de combustible, tiempo y otros gastos. Para Cuba sería de una importancia capital, al extremo de que quizás se hubiera convertido en su fuente de ingresos fundamental. Pero nada de eso ocurrió y los grupos mafiosos se llevaron su dinero a Cancún, México y a la República Dominicana.

Dirigir cadenas hoteleras y enormes casinos no es comparable a realizar actividades de extorsión en un barrio de New York. En el mundo hotelero se requieren empresarios, economistas, abogados, ingenieros, financistas, contadores y, por supuesto, algún que otro «soldado» con el gatillo «alegre», para cuando sea necesario imponer disciplina. Por ello, los capos mafiosos se vieron obligados a una política de reclutamiento masiva de personas calificadas. Debieron, además, crear escuelas o utilizar las existentes para formar, capacitar y entrenar a esas personas. Las ubicaron en puestos clave en los respectivos eslabones de su organización. Propiciaron sus respectivos ascensos o demociones, en base a las

evaluaciones que realizaban constantemente. Y les funcionó, pues sus hoteles son ejemplo de calidad, buen servicio y logros económicos y sus casinos resumen ganancias. Hoy las organizaciones económicas que los mafiosos fundaron tienen miles de excelentes profesionales, para desarrollar todas las funciones que requieren la gestión de sus hoteles y casinos.

Como ejemplo puede servir una situación que probablemente muchos graduados y estudiantes de Economía en la Universidad de La Habana desconocen. En el edificio donde estudiaron o estudian, en la calle L, entre 23 y 21 en el Vedado, La Habana —nombrado actualmente Julio Antonio Mella, pero cuando se construyó se llamaba Retiro Odontológico—, se encontraba la escuela que Meyer Lansky creó para formar a los *dealers* que deberían atender los casinos que la mafia pensaba crear en Cuba. Lansky fue el judío genial que organizó la creación de los emporios turísticos y de juego que se han mencionado en este trabajo, lo cual tiene mucho más mérito si se piensa que la organización criminal donde trabajaba estaba dominada por italianos y era bastante cerrada a personas de otra nacionalidad. Lansky <sup>2</sup> fue un producto de la meritocracia, ascendió por sus propias capacidades y habilidades, pese a que solo dependía de su talento; no le temblaba la mano cuando había que matar a alguien, pero prefería no hacerlo y dedicarse a los negocios, los cuales son más redituables que la violencia.

La última organización no formal que se tratará en este trabajo es la red de sacerdotes de Ifá, que offician en Cuba en una de las religiones afrocubanas más difundidas, la llamada Regla de Osha o Santería. Esos sacerdotes son llamados por la población «babalaos» y son líderes comunitarios, extremadamente respetados y considerados en sus barrios y fuera de ellos (Barnet, 1995).

Esos babalaos se preparan con mucho rigor, bajo la dirección de otros babalaos de más experiencia y conocimientos (sus «padrinos»). Entre otras temáticas estudian los complejos sistemas de adivinación de la religión y sus instrumentos; conocen al detalle los 256 «patakies» (o «patakines», según otros expertos y practicantes) o historias. Cada una de estas muestra una situación particular que, bien interpretada con ayuda de todos los atributos del sacerdocio, describe un entorno de la vida de las personas que acuden en busca de consejo y ayuda. La interpretación de los patakies o patakines por parte del babalao,

demuestra su sabiduría y la forma en que asume los mensajes que recibe de Orula u Orúmila, el orisha (dios) de la adivinación.

La Regla de Osha, como estructura religiosa, no es exactamente una red organizada y formal, aunque cada vez gana más en estructuración. Cada babalao aplica sus sistemas de adivinación para determinar si alguno de sus seguidores («ahijados») tiene los méritos (o dicho en otras palabras, si ha sido escogido por los orishas) para ser también babalao. El seleccionado realiza entonces el complejo proceso que le permite, a su vez, ser designado sacerdote de Ifá. Pero nunca deja de ser ahijado del babalao padrino. Así se crean redes jerárquicas de sacerdotes, donde en los niveles más altos, se encuentran los babalaos más antiguos. Estas redes, en teoría, pudieran ser rastreadas hasta África, desde donde llegaron los primeros sacerdotes a Cuba.

Si se aprecia bien el proceso brevemente descrito, hay un proceso de búsqueda y selección de los más aptos para ejercer el sacerdocio (indicados por Ifá). Una vez que cada seleccionado «recibe a Ifá» y comienza a ejercer, la vida le da las oportunidades de desatacarse más o menos en su trabajo de líder religioso. También las relaciones con sus mayores en la religión le permiten ganar en conocimientos. Los mejores (los «elegidos»), se desarrollan, hasta que el tiempo, su trabajo y el dominio de todas las facetas de la religión; les permiten ser catalogados como «uluos» (algunos expertos y practicantes pronuncian «oluos») o sabios en la religión.

En los barrios populares cubanos, no hay gobernanza efectiva posible sin el apoyo y ayuda de los babalaos, los cuales forman parte del capital humano de la dirección de la sociedad cubana. Los líderes de otras religiones y organizaciones populares también consolidan el trabajo comunitario, como es el caso de los mandatarios de la sociedad secreta Abakuá (Quiñones, 2014).

Así se produce uno de los más interesantes procesos de gestión del capital humano en las religiones populares y en las organizaciones no formales de los pueblos. Balancean adecuadamente la vocación, la inteligencia, la espontaneidad y la guía. Deben ser tomados como ejemplo por las entidades económico-sociales más formales.

## **LA FORMACIÓN DE LA ÉLITE INTELECTUAL Y CIENTÍFICA: LAS UNIVERSIDADES DE EXCELENCIA**

Este breve recorrido por algunas de las experiencias históricas más significativas de la gestión del capital humano no puede terminar sin analizar el rol de las universidades y centros de educación superior y de sus relaciones con las empresas.

No siempre el capital humano necesario se puede obtener por métodos cuasi-espontáneos o por entrenamientos en las propias organizaciones utilizadoras. En ocasiones se necesitan personas muy calificadas, para ser utilizadas en actividades extremadamente complejas. Esas personas altamente calificadas habitualmente se forman en las instituciones más adecuadas para ello: las universidades y centros de entrenamiento que forman parte del sistema educacional de los países. Estas pueden ser estatales o privadas y pueden permitir la educación totalmente gratuita o requerir pagos de matrículas, alquileres de habitaciones, compra de libros, y demás. Pero de una forma u otra, solo las instituciones de excelencia pueden formar futuros trabajadores excelentes.

Los graduados universitarios reciben una educación general cultural y técnica necesaria y adecuada para trabajar en cualquier organización. Los centros de capacitación, formación y entrenamiento de cada entidad, en particular, capacitan a sus trabajadores, para la realización de funciones específicas en esas instituciones. Son funciones bien definidas y, a la vez, diferentes y complementarias.

Por esas razones, los especialistas de alto nivel en materias generales fundamentales para el desarrollo (física, matemáticas, química, biología, medicina, ingenierías, artes, historia, cultura física, entre otras) tienen que surgir de las universidades y centros especializados y experimentados.

La mejor fórmula para lograr que esos graduados respondan a los requerimientos de la vida práctica es que las empresas e instituciones que los recibirán una vez graduados se acerquen a las universidades y se imbriquen en un fuerte sistema universidad-empresa. Esas empresas deben apoyar a las universidades con financiamiento, con tecnología, con especialistas que compartan su función empresarial con la docencia y la pedagogía. Las universidades apoyarán a las empresas con investigaciones, con una adecuada selección de los graduados más apropiados para cada empresa receptora y con la capacitación de los directivos, funcionarios y técnicos de las respectivas plantillas empresariales. Las empresas

traerán problemas y las universidades ayudarán a resolverlos. En justo pago, las empresas traerán a las universidades recursos materiales y financieros y tecnología. Este autor no está inventando nada: así se realiza la interacción universidad-empresa en los países más avanzados del mundo.

Algunas empresas se han quejado en ocasiones de que los graduados que reciben tienen una formación muy general y muy «teórica», refiriéndose a que no están muy actualizados en la actividad práctica diaria; en ocasiones muy influida por leyes, decretos, resoluciones y normativas en general, que definen modos de actuar muy operativos de esas empresas, con relación a su entorno: bancos, ministerios, entre otros.

Este autor considera que esa queja es improcedente: el estudiante universitario debe recibir una formación científica y técnica general y del más alto nivel. Debe aprender a solucionar los problemas con la más avanzada tecnología (incluyendo el «aprender a aprender», para que logre evolucionar con el tiempo y responder a los cambios tecnológicos), debe estar preparado para mejorar todos los procesos que encuentre en su vida profesional y que considere que deben ser perfeccionados y debe poder adaptarse a la forma de trabajo que encuentre en la institución que le contrate. Esta, a su vez, deberá entrenarlo para que pueda adaptarse a esa manera de trabajar. Pero la universidad no está para enseñarlo a trabajar acorde a los requerimientos de la «Resolución X» del Ministerio de Finanzas y Precios, pues tal vez esa resolución cambie mañana y entonces el tiempo invertido en su estudio se perderá.

Las instituciones receptoras de graduados deben relacionarse muy estrechamente con las universidades, para evitar situaciones como las anteriormente descritas y para encontrar áreas de solución a sus necesidades.

En esa relación, que debe ser muy fructífera para ambas partes, comenzará la gestión del capital humano de alta calificación.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Resulta imposible comentar todas las experiencias interesantes de la gestión del capital humano a través de la historia, pero las pocas presentadas aquí deben bastar para que un lector inteligente acepte una conclusión innegable: todos los éxitos en la historia de la

humanidad han estado vinculados a la educación y a la formación exitosa de las personas. Todas las epopeyas humanas iniciaron por el reclutamiento de las personas adecuadas e incluyeron formación, entrenamientos, motivación, esfuerzo, remuneración (o la esperanza de recibirla), jubilación y retiro.

En muchos casos, hubo cierta espontaneidad en esa gestión; en otros se pensó con mucho cuidado y se trabajó denodadamente para contar con las personas adecuadas en el momento adecuado. Y si eso se hizo en el descubrimiento y conquista de América, en cada olimpiada, en la creación y desarrollo de la Sony Corp., en el avance y consolidación de IBM o de Toyota; ¿por qué no hacerlo adecuadamente en la institución donde se trabaja, que tal vez no es tan grande ni tan compleja?

Los jefes deben acercarse a sus trabajadores, conocer cómo piensan, qué inquietudes tienen, a qué aspiran, cuáles son sus sueños e ilusiones, cómo viven. Aunque no se pueda resolver ningún problema material de los que tengan, quizás es un gran avance que se sientan atendidos por sus superiores, comprendidos y tratados como seres humanos.

Resulta imprescindible reflexionar sobre estos problemas: si se dirige bien a todos los subordinados y se atienden bien, se podrá diseñar y aplicar una adecuada política de gestión. Se dice que cada uno de los casi 30 mil trabajadores de Microsoft puede escribir al presidente de la compañía, con la seguridad de que este leerá su mensaje y lo responderá. Lamentablemente en empresas mucho más pequeñas, es casi imposible para un trabajador de base comunicarse con su director, el cual siempre está «muy ocupado».

Se deben conocer bien a cada trabajador para trazar una política coherente de gestión del talento humano. No todo buen trabajador debe ser promovido a jefe, pues quizás no lo desea ni lo puede ser. No todo buen jefe fue quizás un excelente trabajador. Jorge Fuentes fue un gran manager de béisbol, ganador y muy respetado y no jugó nunca pelota de alto nivel; Víctor Mesa fue un superpelotero en su momento, pero como manager no se distinguió especialmente. Hay que conocer a los trabajadores para saber qué puede lograrse con ellos.

Este breve viaje a través de la historia solo ha pretendido que los lectores comprendan e incorporen a su cultura cotidiana, la realidad innegable de que la gestión del capital humano es quizás la parte más importante de la actividad de dirección de cualquier entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOCIACIÓN DE MILITARES ESPAÑOLES (AME) (2019, 12 de noviembre). «Os dieron a elegir entre el deshonor y la guerra...elegisteis el deshonor, y ahora tendréis la guerra». Recuperado el 3 de mayo de 2021 de <https://ame1.org.es/os-dieron-a-elegir-entre-el-deshonor-y-la-guerra-elegisteis-el-deshonor-y-ahora-tendreis-la-guerra/>
- BARNET, M. (1995). *Cultos Afrocubanos. La Regla de Ocha. La Regla de Palo Monte*. Ediciones Unión.
- BLANCO, L. (2019). *Deportes y administración de empresas. Métodos y técnicas de dirección de los grandes líderes deportivos*. Editorial Félix Varela.
- KOONTZ, H. y WEIRICH, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Félix Varela. 12<sup>na</sup> Edición.
- QUÍÑONES, T. (2016). *Asere nuncue itiá ecobio enyene abacué*. Editorial José Martí.
- SAMPSON, A. (1996). *Hombres de empresa. Esplendor y miserias de los grandes directivos*. Editorial Grijalbo.
- STROSS, R. (1997). *El estilo Microsoft. Ascenso y triunfo de un modelo empresarial*. Editorial Grijalbo.
- TORRE, J. y VERDUCCI, T. (2010). *Mis años con los Yankees*. Editorial Vintage Español.
- URWICK, L. y BRECH, E. F. L. (1986). *La historia del management*. Ediciones ORBIS S. A.

### Notas aclaratorias

<sup>1</sup> Fue en Ciego de Ávila donde los españoles construyeron la trocha de Júcaro a Morón, por ser una parte relativamente estrecha de la isla, para intentar impedir el paso de los mambises de Oriente a Occidente.

<sup>2</sup> Meyer Lansky pasó largas temporadas en Cuba, donde se dice que compartió amores con una bella cubanita. A quién le interese ampliar sobre el tema debe buscar los libros que escribió Enrique Cirules sobre la mafia en Cuba.

### Conflicto de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses.