

308902
3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



EL SER HUMANO; PRINCIPIO DE LA DIRECCIÓN TRANSCULTURAL

TRABAJO
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTAN COMO TESIS

**JESUS ALBERTO LEÓN MOCTEZUMA
JORGE AL DAOUD SEMAN ESPER**

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS: MTR. ARMANDO SÁNCHEZ SOTO
MÉXICO, D.F.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DESCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por haberme dado la oportunidad de estar entre las personas que a continuación mencionaré.

A mis papás,

A quienes agradezco su eterno e incondicional apoyo, ejemplo, sacrificios y muy sobre todo, amor.

A mi hermana Adriana,

Por estar siempre a mi lado y por hacerme sentir el hermano más orgulloso de su hermana.

A mis tías, tíos, primas y primos,

Por estar siempre conmigo y por enseñarme, con nuestras vivencias, lo que realmente es importante en la vida.

A Sofía,

Por estar a mi lado y hacerme sentir completo.

A mis maestros,

De quienes admiro tanto su vocación y de quienes tanto he aprendido

Y por último, pero no al último, a mis amigos de la carrera, con quienes tanto viví y sigo viviendo. Para ser sincero, es por ellos, por quienes me gustaba ir tanto a la Universidad.

Jesus Alberto León Moctezuma
Verano 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

La vida siempre nos brinda oportunidades de ser sinceros y agradecidos, es por eso que no podía dejar pasar esta (quizá la única por escrito) de compartir con todos aquellos que me han marcado de una forma u otra. Enriqueciéndome con su cariño, manera de ser y hacer, y su amistad misma. Bendiciones que me han ayudado como persona, que si bien al día de hoy imperfecta, también afortunada de contar con todos ustedes.

Algunos años han pasado y la espera ha sido (para muchos) larga. Hoy este trabajo, resulta ser un tributo a todos aquellos que estuvieron, que llegaron y que seguramente estarán a lo largo de mi vida. Mucho de lo expuesto en el mismo es un resultado de lo que soy, siento y pienso. Y de tantas emociones compartidas, por lo cual podría decir que en muchos de los casos los autores son ustedes mismos.

A ti Mamá; que no te conformaste con darme la vida, sino que insistes en hacermela lo más bella posible. Gracias por todos tus desvelos, tu apoyo incondicional, tu educación, por hacerme saber que puedo!, por recordarme todos los días de que estoy hecho.

A ti Papá; por que en ti encuentro siempre el ejemplo a seguir, por tu sencillez, tu soporte, tu apoyo, por todo tu esfuerzo. Por enseñarme que la honradez se come tres veces al día, por malcriarme!, pero sobre todo porque se que soy tu principal motivo.

A mi Teta; eres una institución para mí, el más firme de los robles, la mano más cariñosa, haz sido el mejor de los refugios (sobre todo cuando no dejaba dormir a mis padres) y hoy la mejor de las sombras en donde uno descansa y encuentra paz. Y no conforme con esto, te convertiste en el modelo a seguir, cuando uno sabe de antemano que no lo va a poder alcanzar.

A mi Abuelo; por ser siempre aquel gran señor, por tus juegos, tus chantajes, por el camino que haz abierto, por formar a una gran familia, por enseñarme mucho en poco tiempo.

A mis tíos: Dib, Nanua, Jorge, Pepe, David, Elías, Juan. Por ser más mis amigos que mis tíos. Porque siempre encontraré una sonrisa en su boca, una puerta abierta, por quererme y aguantarme tanto (sobre todo aguantarme), y porque saben que al molestarme hacen que nuestros buenos ratos sean mejores. Gracias "Mano".

A mis primos: Norma y Anuar. Quién dijo que no tengo hermanos?

A las Familias: Lona-Salum, Maffuz, Aziz, Pherez, Chara, Gelover-Escamilla, Artigas-Rodríguez, Mediburu, Arenas, Espinosa, y a la Sra. Remusat. Por hacerme sentir que su casa es también la mía, por su amistad, apoyo y cariño.

A mis Maestros: Por sembrar todos los días. A Armando, porque sus mejores cátedras de amistad han sido fuera del salón.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cómo olvidarse de los amigos. Siempre fieles, siempre complementando. Cómo olvidar tantos buenos ratos con cada uno de ustedes. Gracias por estar.

Laura; quién dijo que la amistad entre hombre-mujer no existe !, gracias por tu siempre apoyo.
Patxi (Pachola); por enseñarme que la izquierda es más fuerte que la derecha, por tu ejemplo.
Cano; jujuju imb....!!! Sabes lo que vales para mí.
Jesus; por ser mi mejor discípulo. Por aguantar mi música y sobre todo por aceptarme como soy.
Por la tendencia hacia la Mac.
Viejo; en el fondo no puedes vivir sin mí. Y yo, debo reconocer que no me hubiera divertido tanto, por aquella serenata, por aquella expulsión de la clase que casi nos cuesta la carrera.
Jenaro; por ser siempre Jenaro. Qué más puedo decir...
Roger; por aquel peinado, por tu estilo, tu amistad sincera y pendiente todos los días.
Rula; por tu paella, tus risas, tu inventiva, tu ingenio, tus brazos abiertos.

A otros que me han acompañado desde la infancia, que me han demostrado cómo deben de ser los amigos. Por darme las oportunidades necesarias, por su lealtad, sus risas, sus viajes, sus copas. Por enseñarme lo que realmente vale la pena.

Jorge; por enseñarme lo que debo y no de hacer, por tus sentimientos, tu hermandad, tu apoyo, tu compañía en las noches, tu manera de ver al mundo, tus cátedras. Gracias Mijo !
Edgar; por ser mi Sensei !
Cris; por tu nobleza, tus brazos abiertos, tu inteligencia.
Oreja; por tu capacidad de entregarte tanto, tu sencillez, tu fuerza.
Aldo; por que las verdades duelen, pero son útiles. Gracias Neto !
Mijangos; por aguantarme, por procurarme, por tus consejos, por ser mi compadre.
Baros; por siempre Baritos. Gracias por tu amistad sincera, por compartir aquella buena música.
Javier; porque sabiendo que haz estado a punto de explotar, me haz dado otra oportunidad.
Jazib; porque siempre haz estado al pendiente.

A ti Diana; aunque la vida nos lleva por otro camino, no puedo ni quiero, dejar de agradecerte el apoyo y compañía que mostraste durante algunos años. Algo de lo escrito en esta tesis se forma en parte por un pasado, mismo que en algún momento se alimentó de risas, alegría y cariño. Durante ese tiempo encontraste la manera de dar y complementar. Y eso no se olvida, se agradece.

Y a ti Dios; por darme la vida, a todos ellos, por darme salud e inteligencia, comida, techo, cariño, educación. Porque siempre estas, pero sobre todo por dejarme ser. Y por toda la lista infinita de agradecimientos que tengo en mi corazón y que de antemano sabes. Por esos momentos de apoyo que junto con algunos colegas (San Jorge, V.de Gpe, San Rafael) me han ayudado a superar .

GRACIAS
Jorge Al Daoud Seman Esper
Verano 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

v

Capítulo I GENERALIDADES ANTROPOLÓGICAS

1.1 LA ESENCIA DEL SER HUMANO	1
1.1.1 La Familia; un comienzo	4
1.1.2 Los Amigos; un mejor complemento	6
1.1.3 La Sociedad; el primer gran conjunto	8
1.1.4 El País; una idea de patria	10
1.1.5 El Planeta; todos somos uno	12
1.2 LA ÉTICA Y EL SER HUMANO	14
1.2.1 Algunos Componentes Éticos	17
1.2.1.1 Las Potencias, los Actos, y los Hábitos	18
1.2.1.2 El Bien y los Valores	22
1.2.1.3 Las Virtudes; una inversión rentable	24
1.2.1.4 Los Vicios; fieles compañeros	27
1.2.1.5 La Verdad; el mejor cimiento	28
1.2.1.6 La Libertad; el derecho divino	31
1.2.1.7 La Felicidad; el fin último	33

Capítulo II EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA EMPRESA

2.1 CONCEPTO DE TRABAJO	35
2.1.1 El Trabajo; algo natural	37
2.1.2 El Trabajo como Capacidad de Desarrollo	40
2.1.3 El Trabajo como Vínculo Familiar y Social	42
2.2 LA EMPRESA; UN ESPACIO DE OPORTUNIDAD HUMANA	44
2.2.1 La Empresa como Medio de Desarrollo de Componentes Humanos vs. Remuneración Económica	47
2.2.2 Dirección Empresarial; la guía	50
2.2.3 Filosofía de la Dirección	52
2.2.3.1 La Repercusión de la Filosofía como Saber en la Dirección	55

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III LA GLOBALIZACIÓN Y LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

3.1 GLOBALIZACIÓN; EL JUEGO DE TODOS	59
3.2 CULTURA; PARTE INDIVIDUAL DE LA GLOBALIZACIÓN	61
3.2.1 Componentes Culturales Universales	63
3.2.1.1 Sistema Familiar	64
3.2.1.2 Sistema Económico	65
3.2.1.3 Sistema Político	66
3.2.1.4 Sistema Educativo	67
3.2.1.5 Sistema Religioso	69
3.2.1.6 Sistemas de Salud	70
3.2.1.7 Sistemas de Asociación	71
3.2.1.8 Sistemas de Recreación	72
3.2.1.9 Sistemas Etnocentristas	73
3.2.1.10 Sistemas de Idioma	74
3.3 DIMENSIONES DE CULTURA NACIONAL	75
3.3.1 Colectivismo-Individualismo	75
3.3.2 Distancia Grande del Poder-Distancia Pequeña del Poder	76
3.3.3 Gran Evitación de la Incertidumbre-Pequeña Evitación de la Incertidumbre	77
3.3.4 Feminidad-Masculinidad	77
3.4 TIPOS DE CULTURA	78
3.4.1 Cultura Exterior	79
3.4.2 Cultura Interior	80
3.4.3 Cultura Japonesa; el ejemplo	81

Capítulo IV LA ADMINISTRACIÓN TRANSCULTURAL

4.1 ADMINISTRACIÓN TRANSCULTURAL	83
4.1.1 Bases de la Administración Transcultural	84
4.1.2 Administración Internacional en Países Específicos	87
4.1.3 Procesos Administrativos	90
4.2 PLANEACIÓN	91
4.2.1 Planeación Global	91
4.2.2 Ejemplos de la Planeación Global	92
4.3 ORGANIZACIÓN	95
4.3.1 Organización Global	95
4.3.2 Ejemplos de Organización Global	96
4.4 INTEGRACIÓN	99
4.4.1 Integración Global	100
4.4.2 Ejemplos de Integración Global	101

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.5 DIRECCIÓN	104
4.5.1 Dirección Global	106
4.5.2 Ejemplos de Algunos Estilos de Dirección Alrededor del Mundo	109
4.5.3 Ejecutivo del Siglo XXI	111
4.5.4 Retos que Afronta el Director de Empresa Moderno	114
4.5.4.1 Globalización de Mercados	115
4.5.4.2 Interdisciplinariedad	116
4.5.4.3 Conocimientos	117
4.5.4.4 Integración de las Áreas Internas	118
4.5.4.5 Interculturización	119
4.5.4.6 Feminismo	120
4.5.4.7 Ecologismo	120
4.5.4.8 Cooperación	121
4.5.4.9 Liderazgo	122
4.5.4.10 Organización	123
4.5.5 Dirección de Equipos Internacionales	124
4.5.5.1 El Directivo, el Equipo y las Barreras	125
4.5.5.2 Establecimiento, Objetividad y Reglas	127
4.5.5.3 Formas para Alcanzar los Objetivos	128
4.5.5.4 Solución de Problemas para Alcanzar Resultados	129
4.5.6 Conclusión del Directivo Internacional	130
4.6 CONTROL	133
4.6.1 Control Global	134
4.6.2 Ejemplos de Control Global	135
4.7 CONCLUSIONES SOBRE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN DIFERENTES PAÍSES	138
4.8 HACIA UNA TEORÍA GLOBAL Y UNIFICADA DE LA ADMINISTRACIÓN	140

Capítulo V LA NUEVA DIRECCIÓN; UNA REFLEXIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO

5.1 COMUNICACIÓN, BARRERAS TRANSCULTURALES, AMBITO INTERNACIONAL	142
5.1.1 Los Medios Electrónicos dan la Comunicación	144
5.2 TECNOLOGÍA; FACTOR CLAVE DEL NUEVO ENTORNO GLOBAL Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	147
5.2.1 Tecnología y Persona	150
5.2.2 Tecnología y Valores Culturales	151
5.2.3 Tecnología de la Información	153
5.2.3.1 Internet	155
5.3 LA NUEVA DIRECCIÓN	157
5.3.1 La Nueva Administración	162

5.4 DE VUELTA AL "YO"	164
5.4.1 Educación	167
5.4.2 Verdad	170
5.4.3 Responsabilidad Social	173
5.4.4 Dignidad	176
5.5 LA PALABRA MÁGICA: "ACTITUD"	178
5.6 NUESTROS NUEVOS RETOS	183
CONCLUSIONES	190
BIBLIOGRAFÍA	201

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objeto estudiar la Dirección Transcultural, que es una de las resultantes de La Globalización, toda vez que ésta última se ha presentado en el contexto mundial, como una tendencia habitual, vertiginosa e irrevocable. Por ello, es necesario asimilarla, entenderla y aprender a superar los nuevos retos que se presentan desde su aparición en el entorno económico. Asimismo, plantea cada día nuevas oportunidades de desarrollo personal y empresarial que es necesario aprovechar. Sus alcances son amplios (como se verá a lo largo de este trabajo), abarcan la totalidad de la vida cotidiana, y parte de un común "básico-general" que es la esencia misma del ser humano.

Esta esencia, fascinante y a la vez compleja, permite que las relaciones humanas dentro de las nuevas organizaciones se vigoricen y complementen de diferencias en forma (y no de fondo), planteando nuevos retos en el ámbito humano tan importantes o acaso más que los retos económicos.

La Dirección Transcultural, -una de las resultantes de la globalización- ofrece la oportunidad de interactuar con grupos de personas de diferentes nacionalidades, culturas, creencias y modos de vida, que enriquecen y generan una nueva y compleja cultura administrativa laboral, necesaria para las empresas multinacionales y/o globales del nuevo milenio. Esta tarea no resulta fácil en sí misma, no es sencillo interactuar entre tanta diversidad, pero el reto es enriquecedor y motivante.

El título de esta tesis, *El Ser Humano; principio de la Dirección Transcultural*, lleva implícita una invitación hacia una nueva visión directiva, partiendo desde el pilar mismo de su creación, que es el Ser Humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

✓

Sin embargo, aunque esta nueva visión aporta argumentos establecidos y comprobados, también es cierto que hay que tener presente que la parte medular consiste en la libre interpretación, compromiso y aplicación que cada individuo pudiera desarrollar desde su muy particular modo de ser y hacer. Es por ello, que la invitación es abierta, ya que no puede encerrarse en una sola postura, que además de ser injusta, resultaría incompleta.

En el primer Capítulo "Generalidades Antropológicas", se desarrollan y utilizan como plataforma, las generalidades antropológicas del ser humano, que surgen desde su esencia misma, complementada por su origen y entorno inmediato. Ya instalados en este ámbito, se analiza lo que constituye la relación con sus seres más queridos, para después estudiar el impacto de sus relaciones, la aportación de las mismas, sus amistades, su relación con la sociedad, con su país, hasta culminar con su planeta, la casa de todos. La idea central de esta primera parte del capítulo, se funda en la revaloración de lo que es en sí cotidiano en la vida, pero que resulta ser el centro de gravedad de cada uno de nosotros.

En la segunda parte, se desarrollan valores naturales del ser humano, con los que contamos desde el momento de nacer, que son universales, inmutables e inherentes a nuestra esencia. La finalidad de hacer una reflexión sobre temas como, la Felicidad, la Verdad, la Libertad y el Bien, es recordar aquellas pequeñas cosas básicas, necesarias y elementales que conforman la naturaleza misma de todos nosotros y de las que no podemos ni debemos separarnos.

En el segundo Capítulo "El Hombre, el Trabajo y la Empresa", se traslada al ser humano hacia su actividad cotidiana, la cual le proporciona ciertas retribuciones adicionales y no tangibles de las que requiere más que para vivir, para bien vivir.

Así se resalta la importancia del "Trabajo", reconociéndolo como algo natural, que permite el crecimiento integral de la persona, que crea vínculos familiares, sociales y que además lo dignifica. Y a partir de esto, se le traslada de nuevo hasta el ámbito de la empresa, entendiéndola como un espacio social de oportunidades y desarrollo, más que un medio para la satisfacción de las necesidades económicas, sin dejar, claro está, de darle la importancia que este rubro merece.

Es aquí donde por primera vez se desarrolla el tema de la "Dirección", misma que se visualiza en principio como guía, se estudia su verdadera filosofía, y la repercusión de ella sobre la conducción adecuada de una empresa.

En el tercer Capítulo: "La Globalización y los Sistemas Organizacionales", se analizan los temas de Globalización y Cultura. El primero de ellos hoy en día resulta ser "el juego de todos", este fenómeno supone la interrelación de las diferentes culturas particulares, y las repercusiones y necesidades que de éstas surgen.

También se analiza la "Dirección Transcultural", en la que resalta que la cultura de país es la variable más importante, ya que en ella reside y radica la importancia de la primera.

Además, se amplían algunos componentes culturales aplicables a cada una de las diferentes culturas del mundo, que ayudan a tener una mejor comprensión de éstas. Se proporcionan herramientas administrativas útiles y necesarias para la toma de decisiones y la agrupación de individuos en grupos de trabajo. Asimismo, se plantea el estudio de las diferentes dimensiones de cultura nacional, para brindar elementos de análisis que se complementan con el estudio particular del directivo transnacional.

Por último, aprovechando los diversos tipos de cultura, se ejemplifican de manera práctica los conceptos anteriores, aprovechando la gran cantidad de elementos de análisis que la cultura japonesa proporciona.

En el cuarto Capítulo "La Administración Transcultural", toma la directriz de este trabajo, cimentando el cuerpo del mismo. Una vez que ya se han desarrollado en los capítulos anteriores, los temas relacionados con la naturaleza misma del ser humano, pasando por "el trabajo" como espacio de desarrollo, y después de plantear la importancia y alcance de la cultura de país como estudio fundamental en las relaciones económicas internacionales, surge la necesidad de estudiar a fondo el proceso administrativo que soporta y se nutre de lo anterior.

Primero, se estudian las bases de dicha administración, después se pasa por todos los elementos del proceso administrativo, enriqueciéndolos con ejemplos internacionales en particular, aprovechando las diferentes posturas o modos de operar de algunas de las culturas más características del mundo actual. Con ello se logra ampliar y aterrizar un panorama abundante en sí mismo, que ayuda al entendimiento de todos los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores.

La parte medular de este capítulo es la que corresponde a la "Dirección Internacional", se desarrolla de manera amplia, ejemplificando en principio algunos estilos de dirección alrededor del mundo. En segundo lugar, se plantean las nuevas características que el "Ejecutivo del Siglo XXI" debe poseer, mismas que sorprenden por su tendencia ética-humana, más que por su tendencia administrativa. Estas aptitudes resultan ser más una invitación al lector, como algo deseable y en posibilidades de adquisición, más que un procedimiento común con obligación de aprendizaje.

Por otra parte, también se plantean los nuevos retos que afronta el director de empresa moderno, y al igual que las características necesarias para el nuevo siglo, sorprenden por dejar de ser sólo elementos administrativos comunes, como presupuestos o inventarios, entre tantos. Al parecer esto quedó atrás... , nuestras nuevas necesidades (al igual que las del pasado reciente) exigen la optimización y el aprovechamiento de nuestros recursos, con la particularidad de que estos últimos hoy en día son más intangibles que los anteriores, y es en este punto donde la creatividad, el compromiso, y la responsabilidad social, toman un valor que quizás antes no tenían.

En la última parte de este capítulo, se estudian las técnicas de manejo de equipos internacionales, la solución de problemas y barreras, hasta llegar a la conclusión que evidencia una nueva visión del directivo internacional.

El quinto Capítulo "La Nueva Dirección; una Reflexión de la Empresa del Futuro", representa el cierre general del presente trabajo, proporciona los argumentos necesarios que quedaron fuera (de manera deliberada) en los capítulos anteriores, a efecto de retomar los temas expuestos desde el principio en este trabajo y hacer el cierre general.

En principio, se presenta el punto referente a la "Comunicación Transcultural", y la disposición de los medios electrónicos y tecnológicos al servicio de la misma que ayudan a la determinación y tipo de comunicación que se propone lograr en determinado momento.

Posteriormente, se resalta la confrontación (por llamarla de alguna manera), que a menudo se da entre la persona y la tecnología; haciendo énfasis en que siempre la tecnología debe estar al servicio del desarrollo íntegro del hombre.

En la segunda parte del capítulo, se invita a la comprensión de una "Nueva Dirección", y esta comprensión la sitúa como responsable de la empresa del futuro. Esta nueva visión en la conducción de las empresas conlleva aprovechar los principios inherentes a la naturaleza del ser humano, también sugiere seguir la verdad como único principio, propone una nueva educación, que a su vez, dignifique y se responsabilice aún más por su sociedad, una que sitúe el punto de partida de este nuevo viaje que comienza con uno mismo desde el muy particular espacio y circunstancias individuales.

Finalizando, se hace hincapié en que gran parte de los nuevos retos de los directores del futuro, tendrán su solución en el apoyo que brinda la Filosofía, en el bagaje cultural, en el aprovechamiento de la tecnología, pero sobre todo, partiendo de la premisa básica de la "actitud" que se tome frente a ellos.

Por último, todo el contenido de este trabajo permitirá revalorar la postura que como seres humanos podemos tomar referente a nuestro micro y macro entorno. La idea central, invita a una nueva sensibilización y a replantear que los factores comunes (esencia humana) con los que contamos, son los argumentos más poderosos para poder determinar el tipo de futuro que queremos. De ninguna manera se pretende imponer idea alguna, ya que esto estaría fuera del contexto mismo que guarda el presente trabajo, simplemente es una visión personal que se desea compartir y enriquecer con todos sus lectores. Deseando encontrar un propósito en común, que podría ayudarnos todos a sabernos parte de un conjunto, tomando en cuenta de antemano la capacidad individual, en donde cada uno aporta y ayuda a determinar la coexistencia (buena o mala) de todos los demás.

Capítulo I:

GENERALIDADES ANTROPOLÓGICAS

*Toda cosa grande, majestuosa y bella en este mundo
Nace y se forja en el interior del hombre,
Gracias a una sola idea y a un solo sentimiento.*

*Todos los acontecimientos verdaderos y positivos
Que nos legaron los siglos pasados fueron, antes de realizarse,
Una idea oculta en la razón y en la mente de un hombre
o un sentimiento sutil en el corazón de una mujer.*

GIBRÁN JALIL GIBRÁN

1.1 LA ESENCIA DEL SER HUMANO

A través de toda la historia de la humanidad, filósofos, científicos, psicólogos, santos y el hombre común en general se han preguntado; ¿Quién o qué es el ser humano?, ¿Cuál es su esencia?, ¿En qué consiste?, ¿Qué lugar del universo le corresponde? Así nos encontramos con diferentes puntos de vista sobre el tema; el cual se va enriqueciendo cada vez más.

Desde Aristóteles, quien aportó a la humanidad su definición de hombre, describiéndolo como "animal racional", han surgido miles de ideas y tesis al respecto, que buscan llegar a la definición que abarque toda la complejidad del hombre, tratando de que ningún elemento que tenga que ver con el ser humano se quede fuera.

La intención, en primer lugar es tratar de entender un poco más de esta esencia de la persona, mencionando las características, factores o componentes que hacen del ser humano algo único e irrepetible, contingente y finito.

Y así, en un acercamiento de lo general a lo particular tal vez se logre que cualquier persona que lea esta tesis, tenga algunos elementos y entienda un poco más sobre el complejo tema de -la realidad humana-.

Ya en materia, resulta difícil explicar la esencia humana, debido a sus múltiples facetas. Algunas de ellas consisten en señalar que el hombre resulta ser sujeto y objeto de sí,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

es decir, que: *El hombre es el único, entre los seres del mundo sensible, que es capaz de conocerse a sí mismo, de situarse a sí mismo frente al mundo, como un todo independiente.* ⁽¹⁾

El primer aspecto para entender que el hombre es algo más que un animal racional, si bien es cierto que posee muchas características animales, como –el hambre, la fatiga, el dolor físico, el movimiento, el sexo, y hasta el instinto de supervivencia, no son estas las que lo determinan; por el contrario, hay que decir que están sujetas y determinadas por la segunda y única característica propia que lo distingue, y que es “la inteligencia”. La cual da orden y dirección a la vida, por medio de la voluntad humana a las demás características animales.

De esta manera, los hombres se elevan de los fenómenos sensibles y superan el mundo material, mientras que el animal es víctima y vive condicionado por el contexto que le rodea.

La esencia humana está determinada por alma y cuerpo. El alma como principio de vida, recae sobre los procesos naturales de nacer, crecer, reproducirse, y morir. Y el cuerpo como extensión de la inteligencia y la voluntad, sirve para crear, poscer automovimiento, y determinación del hombre. Al mismo tiempo, los hombres han creado elementos propios de su raza, como el lenguaje, la ciencia, la cultura, el orden social, la religión, entre otros elementos.

Los hombres son dueños de sus actos, en virtud de la inteligencia y la voluntad. Sabe que es y que existe, es decir, que se tiene conciencia de sí mismo. Así se llega a la esencia, al fundamento de la personalidad. *Es efectivamente cierto que somos; pero lo importante, lo trascendental es que somos personas humanas.* ⁽²⁾

⁽¹⁾ QUILLES, Ismael S. J.: *La Persona Humana*, p. 97, cit. por GUZMAN, Isaac en *El Conocimiento de lo Social*, 6ta. ed. México, Edit. Jus, 1990, p. 85.

⁽²⁾ GUZMAN, Isaac: *El Conocimiento de lo Social*, 6ta. ed. México, Edit. Jus, 1990, p. 80.

Seres humanos con innumerables virtudes y vicios, seres con dignidad y gracia como regalo de su Creador, que anhelan alcanzar las virtudes humanas.

Personas que cometen errores, que viven sus pasiones a diario, que ríen, lloran, que se apoyan unos a otros, se esfuerzan. Generalmente con vicios que opacan a un ser que desea ser virtuoso; y con la libertad suficiente para elegir su camino en la vida.

Así, *en cada hombre hay un yo, un solo sujeto que piensa, que siente, que quiere; un solo centro de imputación de todas sus actividades físicas y espirituales. Somos en una palabra, un solo ser.*⁽³⁾ Idénticos en substancia e invariables íntimamente.

Y este único ser sale de sí mismo, aporta, crea, se manifiesta; es un complejo sistema abierto, dinámico; dotado de una intrínseca retroalimentación, en donde interactúan sensaciones, conocimientos, sentimientos, emociones, y actos; con su sociedad y su medio. En suma, es un actuar humano que repercute interior y exteriormente.

Además, los seres humanos por medio de su inteligencia y por natural impulso, buscan la verdad, y por inclinación voluntaria, quieren el bien; *por lo tanto los hombres vamos espontáneamente hacia nuestro creador.*⁽⁴⁾ Como consecuencia deseada e inevitable, los seres humanos tienen una misión en la vida, a decir verdad, viven para ella.

Todas las acciones a diario están encaminadas para cumplir esta misión, toda la esencia se ordena de tal manera que busca alcanzar lo que se llama felicidad.

⁽³⁾ *Ibid.*, p. 83.

⁽⁴⁾ *Ibid.*, p. 88.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entendiéndose ésta como: *el más deseable de todos los bienes, y no está incluida en la enumeración de estos.* ⁽⁵⁾ Según Aristóteles alcanza el nivel de don divino.

Muchos otros elementos se complementan de y complementan a la persona humana, sobre todo aquellos que conforman su realidad inmediata como son: la familia, los amigos, el ambiente, el país, el planeta, que interactúan, como una especie de simbiosis, y que a continuación se desarrollarán.

1.1.1 La Familia; un comienzo

La gran mayoría de las características que posee una persona, su peculiar individualidad, mucho de su manera de pensar, actuar y ser ante la sociedad y el mundo, han sido generadas o en su defecto directamente influenciadas por su familia; por sus seres más cercanos.

La familia, comparte y aporta a la persona principios básicos de conducta diaria. Como son: educación, valores y creencias, costumbres, conciencia social y particular del grupo, una forma de afrontar y delinear la vida.

Su alcance va más allá de su espacio inmediato, abarca cualquier sitio en que la persona se encuentre; ya sea en su lugar de trabajo, en su escuela, o directamente relacionándose con su vida cotidiana.

Es por decirlo de alguna manera, un complemento particular, con la característica única de ser trasladable y aplicable en todo momento. En resumen, "es la familia una unidad básica, y

⁽⁵⁾ ARISTÓTELES: *Ética Nicomaquea*, 6ta ed. México, Edit. Porrúa, 1996, p. 12.

la más importante a la que pertenece el ser humano"; algo que forma parte de la esencia de la persona y que determina en gran medida todo su actuar.

La familia, es un grupo social primario, cuyas relaciones entre sus integrantes son estrechas e íntimas, las cuales siembran un sentimiento de pertenencia, y un espíritu de comunidad y servicio. A su vez, es la primera de las instituciones constituidas por personas con vínculo estable; y esto se da, debido a un fenómeno que es de orden eminentemente ético, y que es el amor. Argumentando de alguna manera la unión de la pareja, y la puesta en funcionamiento de las capacidades de sus sucesores en orden directamente social. Así, de entrada, el hombre es social.

Dentro de las finalidades de la familia, se destacan las siguientes. Primero la de ser fuente de vida física y moral; entendiéndose además de su orden biológico, su orden espiritual en la transmisión de valores a futuras generaciones. Segundo, la educación a los hijos, en un sentido amplio, que les permita desarrollar su propia personalidad, abarcando a la persona íntegra en todos sus niveles. Por último la finalidad de formar parte como miembro de la sociedad, poniéndose en el papel de unidad social básica. Así, por su importancia, la familia ha sido llamada "célula social", su función radica principalmente en servir de mediadora entre el individuo y la sociedad en la que vive.

Cada uno de los integrantes de la familia aporta las características individuales y naturales que los conforman. Así, la madre, como primera relación con el mundo, representará el amor afectivo y tierno, que transmite seguridad y se transforme posteriormente en independencia. Por su parte, el padre traducirá su amor en protección y seguridad.

Sin embargo, lo verdaderamente importante radica en la perpetuidad de la especie, y la transmisión de todos los componentes que la conforman.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunado a todo lo anterior, la familia al igual que la persona se involucran en una especie de simbiosis con su sociedad, toda vez que es ésta, la que se determina y compone de la primera. Al mismo tiempo que la sociedad aporta los elementos necesarios para el establecimiento y desarrollo familiar, es decir, que son mutuamente necesarios, por lo tanto se complementan en esencia.

1.1.2 Los Amigos; un mejor complemento

El siguiente punto corresponde a una realidad, que entre muchas cosas, simboliza el principio de relación entre los seres humanos, a cualquier nivel. Refiriendo al tema de “la amistad”, y entendiéndola por las características propias que de ella surgen, y que la van definiendo.

El ser humano como principio, busca a los iguales en especie, y aún más en semejanzas. Significa, que entre personas humanas unidas su relación surge de lo que se llama “un mínimo en común” indispensable, y que se traduce en compatibilidad. Y ésta, repercute en una retribución que garantiza armonía y satisfacción de las partes que se involucran.

Fomentada por cada uno de sus integrantes de manera individual sin interés, y conjuntamente en uno mutuo, la amistad desarrolla cualidades como la confianza, el respeto, la lealtad, el afecto, la igualdad, el apoyo, entre otras.

De manera conjunta, se van formando grupos que se complementan con cada una de las valiosas individualidades de sus miembros. Así, las diferentes personalidades aportan y se permiten retroalimentarse de la aún más valiosa aportación, que es la grupal.

En la amistad se comparten los intereses en común, se respetan y exigen las diferencias.

El amigo, que es otro yo, nos procura lo que por nosotros mismos somos incapaces de obtener.⁽⁶⁾

Por otra parte, la amistad como sistema libre, requiere de aprendizaje, influencia positiva, lealtad, que permitan el consejo objetivo de alguien más, si el caso lo amerita. Con el paso del tiempo, las relaciones se estrechan, seguramente por el hecho de compartir cierta confianza sin ser planeada; y es ésta, la que representará y delimitará la base de la relación.

Los amigos por naturaleza propia son leales, aceptan a sus semejantes tal y como son, derrochan afecto y desinterés por algo ajeno al principio de amistad. Gustan de compartir toda clase de experiencias buenas y malas, buscando en la otra persona la extensión de su propio yo, pero en cierta forma diferente; lo suficiente para saberse complementado. La influencia se da mutuamente, siempre buscando el bien de la otra persona.

En resumen, al aplicar todo lo anterior el ser humano se va transformando un poco en su manera de actuar, pensar, y ser. Por las diferentes actitudes, opiniones, cualidades, defectos, experiencias, se va diferenciando de sus seres más cercanos, como lo son la familia y los amigos.

La importancia radica en la capacidad de interactuar con todos. Es decir, que los seres humanos poseen algo de todo y de todos los que los rodean, y el actuar diario se va complementando de aquel cúmulo de conocimientos vivenciales de otros, y que se llegan a hacer propios o por lo menos, a considerarlos como tales.

⁽⁶⁾ *Ibid.* p. 126.

Existen otros aspectos que por estricto apego al título principal se han quedado fuera del texto. Sin embargo, se trazó la directriz en la que se resalta la importancia de la amistad para la persona humana y sus actividades. De esta manera, la persona que lea esta tesis, podrá complementar su opinión referente a ella; entendiendo el por qué del interés en tratarla y de la importancia de esta relación que es trasladable a cualquier ámbito que tiene que ver con la actividad humana.

1.1.3 La Sociedad; el primer gran conjunto

La Sociedad es una unión moral de seres inteligentes en acuerdo estable y eficaz para conseguir un fin conocido y querido por todos. ⁽⁷⁾ Definición que si bien no engloba totalmente el concepto de sociedad, o por lo menos no para los fines de este capítulo, resulta ser un buen punto de partida y que a continuación se explicará más ampliamente.

Es cierto que la sociedad es una unión moral, indivisible intrínsecamente, ya que todo ser en cuanto es, es uno; y en cuanto pierde su unidad, se descompone y deja de ser.

Si hay unidad, hay un fin; y éste aparece necesariamente como un bien que es trascendente y superior a los individuos que la conforman, puesto que los agrupa y dirige. Este fin es “el bien común”.

En la segunda parte de la cita anteriormente señalada, se presenta a la sociedad como “una unión de seres inteligentes”; se destaca el carácter racional de los seres que moralmente se unen, y que buscan un fin conocido y querido por todos. Es aquí donde toman valor las dos

⁽⁷⁾ CASTELIN, A.: *Droit Naturel*, p. 509, cit. por GUZMAN, Isaac en: *El Conocimiento de lo Social*, 6ta. ed. México, Edit. Jus, 1990, p. 85.

virtudes superiores de la persona humana, que son la inteligencia y la voluntad. Con todo lo anterior se determina la unión moral, ya que si ésta no existiera no podría haber sociedad.

Hay otro aspecto de la sociedad que recae sobre los componentes que la conforman y que interactúan para darle forma. Consiste en el ambiente que la delimita, esto es, el espacio intangible del que se ve rodeada e influenciada. Además, en este ambiente intervienen otros aspectos de índole personales, laborales, nacionales, y hasta mundiales.

La sociedad como origen de un pueblo posee ciertas características propias que la distinguen de las demás. Se conforma por familias, y forma a los amigos. Aquí adquieren su importancia los conceptos que se desarrollaron en los dos últimos puntos anteriores.

A su vez, la sociedad se compone de elementos en común, de personas humanas en común. Si bien es cierto, que la sociedad a la que se refiere no alcanza el grado de amistad, también es cierto, que no por ello deja de afectarle o deje de involucrarse con la persona, y viceversa. Por el contrario, la sociedad se compone por cada individuo, aunque por momentos no se reconozca tan familiar o amigable a la persona de enfrente. Hay que recordar que el ser humano es social, y lo es de entrada.

Al igual que la familia *las sociedades son sistemas libres y abiertos, susceptibles de mejorar o de empeorar, de decadencia o prosperidad.* ⁽⁸⁾

De esta forma la sociedad adquiere la característica de poseer un constante movimiento que le permite adaptarse y ser adaptada a cualquier cambio que las personas realicen. Y a su vez, este cambio afectará positiva o negativamente a todos sus miembros.

⁽⁸⁾ POLO, Leonardo: *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, 1a. ed. México, Edit. Publicaciones Cruz O., 1993, p. 135.

Así se entiende que todos son parte de ella, que la forman y modifican según la propia evolución social. Es, por así decirlo, el espacio individual determinado por los límites de cada pueblo, pero al mismo tiempo universal y amplio, en virtud de que en un contexto más amplio conforma a la humanidad entera como una sola sociedad.

1.1.4 El País; una idea de patria

Territorio que forma a una entidad geográfica o política ⁽⁹⁾, este es el significado de la palabra país. Resaltan los conceptos de territorio, entidad geográfica, y política. Ciertamente un país, está delimitado por un espacio físico con composición geográfica y política. Sin embargo, y para los fines de este capítulo, la importancia del significado recae sobre la parte intrínseca de éste, y no sobre las palabras.

De entendido, existen muchos más factores que le dan a un país las características, que lo hacen único y diferente a cualquier otro. De referencia entre otras, "las costumbres", esas que se generan a través de las generaciones precedentes y que van determinando la vida diaria de cada habitante que conforma a un país; su influencia es tal, que todo acto de carácter económico, político, y social, está sujeto por éstas. Como puede ser por ejemplo, la conmemoración de algún día festivo.

Cabe señalar, que es por medio de las costumbres que cada pueblo va autodeterminando a sus próximas generaciones. Cada país contiene una esencia, una identidad propia; los seres humanos que lo habitan están influenciados por factores que ellos mismos crean, como es el caso de la política que los rige. A más de esto, conforman leyes de carácter social y económico, y así establecen un estilo de vida deseado.

⁹ *Diccionario Enciclopédico Ilustrado SOPENA*, Barcelona, Ed. Ramón Sopena, 1978, t. IV, p. 468.

Otros aspectos que no son generados propiamente por un país en particular, pero que pertenecen al mismo, como quizás sea el caso de los anteriores, son los relacionados con sus creencias. Entendiéndose como fuente de éstas a la religión, que en muchos casos o por lo menos en gran medida, dictan la forma y modo de vida de cada país; así por ejemplo, la religión musulmana y su relación con el mercadeo de algunos alimentos (consumo y comercio de carne de puerco, entre otros).

A su vez, la relación que guarda con algunas actividades económicas (como la prohibición de cobro de interés a préstamos otorgados). Al mismo tiempo, la política y su relación con la mujer (restricción del voto), o simplemente los diferentes días de descanso de las religiones que predominan en el mundo, así observamos que los musulmanes descansan el viernes, los judíos el sábado, y los cristianos el domingo. De esta manera, se deduce que la religión es un factor muy importante en la vida de cada país, y va delimitando en parte la unicidad de éste.

Por otro lado, aunque sea por herencia, cada país posee un idioma, y éste con el paso del tiempo se va modificando o adaptando, creando o suprimiendo algunas palabras. Como puede ser el caso del castellano hablado en México y el hablado en Argentina, los dos poseen la misma raíz y sin embargo se expresan de manera diferente. Existen muchos otros aspectos de cada país, que se distinguen unos de otros como son: la moneda, el himno nacional, la música, el clima, la comida, la forma de vestimenta, entre otros tantos.

En resumen son componentes de vida diaria que dan forma y fondo a un país por siempre, otorgando un sentimiento de identidad y pertenencia únicos, diferentes de cualquier otro territorio. Con habitantes unidos por su nacionalismo, el cual proporciona identidad propia y orgullo en común, que se traduce en patria.

1.1.5 El Planeta; todos somos uno

Después de haberse desarrollado los temas de la esencia humana; familia, amigos, sociedad y país; corresponde darles un destino en común.

En referencia a los temas anteriores y puesto que se van influenciando de uno en uno sin perder sus diferencias, es necesario relacionarlos a todos en conjunto, y a cada uno en lo particular con este punto. Esto es posible, porque en realidad hacia éste están dirigidos. Recuerdese que el planeta está formado por países, estos a su vez por comunidades de amigos y familias, y éstas por último de personas. Luego entonces el planeta está conformado obviamente por seres vivos entre los que se encuentran los humanos.

Es así como se llega a una de las ideas principales de esta tesis, la cual es la siguiente: "en todo el planeta existe mucha diversidad, aún más en aquellas creaciones humanas de todo tipo, sin embargo un sólo factor común, una sola esencia irrepetible como tal, y ésta es la de la persona humana".

De esta forma y tomando en cuenta los puntos anteriores es válido señalar que la persona humana crea, modifica, y determina el ambiente que prevalece en el planeta. Y éste mismo ámbito es, el que a su vez, se interrelaciona con ella.

Si bien no la crea, ni la modifica, sí la va determinando; por lo tanto todo lo que pasa fuera de su alcance más cercano de una u otra forma, tarde o temprano tendrá que ver con cada uno de los individuos de esta gran humanidad. Resulta interesante el preguntar: ¿Qué papel desempeña la familia? o ¿Qué tanto se puede influir con acciones propias?, o si en verdad ¿Es considerable la aportación que un país otorga al planeta (si ésta existe), y las consecuencias positivas o negativas que esto trae?

Por ejemplo, si una persona piensara que lo importante es su realidad inmediata, tal vez no encuentre sentido alguno a estas preguntas. Sin embargo, si ella misma piensa que este planeta cada vez está más poblado, en donde ciertamente las acciones individuales pueden tener repercusiones más allá del entorno inmediato, si le afecta o por lo menos razona mejor una situación actual tomando en cuenta otra que sucede del otro lado del planeta. Entonces, y sólo entonces, la persona pueda ver algo de interés en estos temas y tal vez comprenda que las acciones individuales pueden tomar rumbos más amplios y no imaginados .

No trata de mencionar, que a partir de hoy todos los actos individuales afectarán a el planeta para bien o para mal. Simplemente se pretende ampliar la visión sobre las consecuencias de los actos, los de la familia, la comunidad, el país, o todos en conjunto.

Se pueden mencionar ejemplos; como algún invento que cambió la forma de vida de la humanidad por siempre, y esto lo hizo una sola persona; o tal vez algún error histórico que haya originado una guerra, o aún más cercano ¿Quién podría negar que el poder ha quedado distribuido en lo que se conoce como la Triada (USA, UE, Japón)?, y por último ¿Quién puede dejar de pensar en alguna aportación mundial, después de haber visto el hambre que se sufre en algunos países? Y todo esto, sin tomar en cuenta lo que individualmente se podría hacer al respecto.

Es necesario ampliar la idea sobre el planeta integrado por una sola raza, "la humanidad". Así la pregunta que como persona humana surge inmediatamente es la siguiente: ¿En verdad se forma parte de este planeta?, y a continuación, ¿Existe un sentimiento de pertenencia?, ¿Se realizan aportaciones individuales o hasta donde se puede aportar? -parecen imposibles-. Y lo son, siempre que así se piensen.

Está por demás ahondar, unicamente falta tomar en cuenta el papel de la tecnología y la comunicación (que tendrán lugar en el capítulo cinco) para entender un poco más el por qué este planeta no resulta ser tan grande en tamaño como se piensa. Así el punto ha sido expuesto, la continuación de éste se desarrollará a lo largo de la tesis. Sin embargo, es un buen momento para que se comience a visualizar que el contenido de los párrafos anteriores no se alejan de toda realidad, por el contrario pueden ser inicio de una, un poco más diferente.

1.2 LA ÉTICA Y EL SER HUMANO

“Es preciso escoger de entre todos los razonamientos humanos el mejor y más fuerte, embarcarse en el cómo en una barquilla, y atravesar de este modo las tempestades de la vida”. Estas palabras, semejantes a las que alguna vez expresara Platón, ayudan a mostrar una parte del ámbito ético: el razonamiento práctico que ordena al saber, con el conocimiento de la persona misma, y la relación que guarda con cada acción.

Después de haberse abordado temas que van desde la esencia de la persona humana, pasando por las relaciones afectivas más próximas que vive, hasta la interacción que guarda con el mundo que lo rodea, corresponde tratar “el espacio” en donde se desenvuelven y rigen la parte individual con la colectiva, incluyendo a ambas.

Ya que en todo se tiene influencia, y que de todo se es sujeto de influencia; resulta útil garantizar esta relación con algo que la determine y ordene, que sea propio de la naturaleza humana y por consecuencia de la social; que involucre a la existencia misma, no como acontecer temporal, sino como la posesión del yo mismo; interactuando como ser abierto y libre, aportando algo bueno o malo. Y es aquí donde interviene la Ética y su materia de estudio que es la conducta humana.

Muchas definiciones, incluso varias por un mismo autor, acotan el significado de la ética en una cuantas palabras. No se trata de restar méritos a los autores, sin embargo se cree que no existe aún la definición que encierre totalmente la representación de la palabra, y mucho menos de su práctica tan amplia. Es por ello, que si bien se enunciarán algunas definiciones, no serán las que den validez al contenido de esta parte del capítulo, pero sí servirán para que las ideas que de ellas surjan proporcionen los argumentos que vayan definiendo intrínsecamente a la Ética y su aplicación:

- 1) *La Ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad.* ⁽¹⁰⁾
- 2) *La Ética es el estudio de lo que está bien y de lo que está mal, de lo bueno y lo malo en la conducta humana.* ⁽¹¹⁾
- 3) *Teoría, investigación o explicación de un tipo de experiencia humana, o forma de comportamiento de los hombres.* ⁽¹²⁾

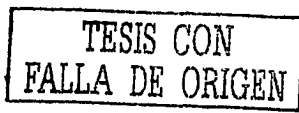
La palabra en sí significa “modo de ser o carácter” en cuanto forma de vida, no haciendo referencia a lo convencional, sino a algunos aspectos más fundamentales, como la verdad, el honor y el respeto; se trata de aquellos que van formando la moral de cada individuo.

La Ética se relaciona con todas las ciencias humanas y sociales, pero se distingue siempre de ellas por su objetividad con respecto “al deber ser”. Así por ejemplo, la Psicología estudia el comportamiento humano como es y la ética como debe de ser.

⁽¹⁰⁾ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo: *Ética*, 51a. ed., México, Edit. Grijalbo, 1969, p. 22.

⁽¹¹⁾ FAGOTHEY, Agustín: *Ética, Teoría y Aplicación*, 5a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1994, p. 2.

⁽¹²⁾ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo: *obr. cit.*, p. 20.



Algunos autores la definen como ciencia, no propiamente como una experimental basada en el método científico, sino como ciencia filosófica; que descubre, explica, y demuestra las reglas de la conducta humana apropiada. Además estudia a las cosas por el conocimiento de sus causas, de ese modo se dirige al objeto de la vida humana, los principios de ésta, y sus conclusiones. Otros autores la definen como un arte; porque aplica estos principios y los traduce en vida buena, particularmente en la de cada persona.

La Ética estudia básicamente la conducta humana, aquella que los hombres consideran valiosa, además de obligatoria y debida. Su papel es vincular el conocimiento de la naturaleza humana con algunas normas generales de comportamiento, y dejar abierto el panorama de la acción justificando así la libertad de cada individuo y su propio razonamiento sobre el justo medio de sus acciones. Significa: *que la ética dirá lo que es una conducta sujeta a normas, y el individuo se dará a la tarea de aplicarla o no.*⁽¹³⁾ Lo anterior sirve de fundamento para poder señalar que la ética abarca al ser humano en todas sus dimensiones, no resulta ser un adorno, o un añadido del hombre en tanto que actúa; sino que configura la entraña misma de ese actuar.

Debido a que la Ética va unida a la esencia misma del ser humano, aparece en todas las culturas, en cualquier época, en cualquier actividad, y en toda clase social; ya que los problemas a los que responde son de carácter universal. Y surge por la necesidad que el hombre siempre ha tenido y tiene sobre cómo conducir su propio existir, deliberando con entera libertad sobre el bien y sobre el mal de sus acciones. El ser humano, desarrolla su propia humanidad partiendo de sus actos que influyen en su modo de ser y que dejan huella, perfeccionándolo o no, transformándose como ser abierto a su propio desarrollo esencial. Es en concreto, una ciencia sin la cual el hombre se deshumaniza .

⁽¹³⁾ POLO, Leonardo: *obr.cit.*, p. 18.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como su influencia es de carácter universal se debe evitar que la ética sea considerada como algo aislado de las reglas biológicas o sociales. Porque en esas condiciones no se podría entender lo que simboliza, toda vez que consiste en ser una invitación a que el hombre juzgue ordenadamente en cada ocasión, en cualquier momento de su vida, lo que le corresponde hacer o no hacer. Recordando que el valor de la Ética está en lo que explica y no en prescribir o recomendar en base a una situación en concreto.

Por lo tanto se subraya la importancia a este punto del capítulo, toda vez que será determinante para el desarrollo del resto de los siguientes. Se han dejado ideas abiertas que cualquier persona que lea el capítulo, podrá desarrollar para entender lo trascendental de la aplicación de la Ética y de sus componentes, como herramientas en cualquier actividad humana.

1.2.1 Algunos Componentes Éticos

Existen algunos componentes propios del ser humano que van determinando su manera de conducirse por la vida, estos son intrínsecos a él y a su naturaleza. Se trata de elementos que por sí solos no representarían mucho, salvo el significado de la palabra que encerraría muchas ideas; *dependen directamente de la persona humana para que en ella recaigan toda su aplicación y puedan tener validez.*⁽¹⁴⁾

La Ética influye a la conducta humana en sociedad, y requiere de estos componentes; más aún es de estos de quienes toma su valor como ciencia, ya que los agrupa, estudia y dirige hacia un objetivo en común, que es el hombre. Y al mismo tiempo son estos los que agrupados y dirigidos se dan validez unos a otros, y a su vez determinan la importancia de la ética para el ser humano.

⁽¹⁴⁾ *Id.*

Su aplicación es natural, y puede darse en cualquier época y situación en la que el ser humano se encuentre. Son componentes humanos innatos, que se van desarrollando de la misma manera para todos, y que afectan a la perfección del ser, sin embargo cada quien les da la importancia y aplicación que considere. Es decir, para todos existen y son los mismos, pero no para todos significan lo mismo ni tienen la misma utilidad.

En los siguientes puntos se ahondará en ellos, no son los únicos, pero sí son en gran medida los elementos claves que conforman la esencia humana. Y estos son: las potencias, los actos, y los hábitos, el bien y los valores, las virtudes, los vicios, la verdad, la libertad, y la felicidad.

1.2.1.1 Las Potencias, los Actos, y los Hábitos

Para desarrollar los diferentes componentes éticos, se partirá de aquél que ejerce sobre los seres humanos una especie de igualdad, poniéndolos a todos en el mismo nivel inicial; y el cual se le denomina "potencia".

Todos los seres humanos en pleno uso de sus capacidades mentales y físicas, nacen con una naturaleza dotada de determinadas facultades para actuar. Las cuales son en esencia iguales para todos, pero alcanzables solo para aquellos que las desarrollan y ejercen.

Por ejemplo, una persona podría dedicarse a alguna otra actividad diferente a la que ha desempeñado por años, ya que cuenta con la capacidad natural para aquella actividad. A esto se refiere la potencia, sin embargo dicha capacidad no se encuentra desarrollada, pareciera como si estuviese dormida y lista para despertar si a sí se le requiere. Ahora, al ampliar la visión es cuestión de imaginar cuantas actividades se podrían desarrollar por medio de la potencia y que

seguramente se encuentran listas a ser llamadas. Lo anterior surge como causa de lo que a continuación se abordará, y que se refiere "al acto".

Lo primero que salta a consideración, es la estrecha relación que hay entre la potencia y el acto. De la primera surge el segundo, y a su vez, el segundo le proporciona validez a la primera. Así, si a la potencia no le sigue el acto, ésta carecerá de su principal característica, que es la posibilidad de aplicación de la misma. Y en el caso del acto, éste no existiría de no ser por alguna capacidad que lo pudiera generar, y ésta es la potencia misma.

Una vez explicado su origen, faltaría especificar el tipo de acto que se involucra como componente ético; y que de alguna manera forma parte del desarrollo de cada individuo. Si bien es cierto que todo acto es humano, se refiere en específico a aquél que se le denomina como "acto moral", del cual consiste o no el perfeccionamiento de la persona.

Se puede definir como: *el proceso mediante el cual un sujeto realiza un comportamiento susceptible de ser valorado bajo un sentido moral (bueno o malo)*.⁽¹⁵⁾ De lo anterior se deducen dos aspectos muy importantes. El sujeto, y la libertad; estos hacen que el acto moral adquiera personalidad y dirección deseada. Conceptos claves para determinar toda actividad humana con trascendencia.

A continuación se encuentran los elementos que integran al acto moral:

- a) **EL SUJETO MORAL**; dotado de conciencia moral, ubicado en una determinada circunstancia histórica y social.
- b) **MOTIVOS O INTENCIONES**; buenos o malos, conscientes o inconscientes. Que llevan a actuar, persiguiendo un fin determinado.

⁽¹⁵⁾ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo: *Ética, Introducción a su Problemática y su Historia*, 3a. de., México, Edit. Mc Graw Hill, 1991, p. 125.

- c) **CONCIENCIA DEL FIN QUE SE PERSIGUE**; entendiéndola como la anticipación ideal del resultado que se pretende alcanzar. Sopesando los alcances, consecuencias, y secuelas que pueda traer consigo.
- d) **DECISIÓN**; como expresión de la propia voluntad y responsabilidad del sujeto, le otorga al acto moral un carácter de autónomo y voluntario. Se define como la capacidad que tiene el sujeto para actuar por sí mismo, en concordancia con lo que cree que es la mejor elección o alternativa.
- e) **ELECCIÓN**; como determinación de la persona a sí misma en cada momento de su vida.
- f) **MEDIOS**; tomando en consideración que deben ser tan morales como los fines.
- g) **LAS CIRCUNSTANCIAS**; diversas situaciones que rodean el acto moral, algunas carecen de importancia y otras le dan valoración al acto, por lo que se debe procurar que al igual que los medios, éstas sean tan morales como los fines.
- h) **EL RESULTADO**; que surge de la clase de aplicación, ya sea buena o mala, que se le dio a los puntos anteriores.

En realidad el análisis del acto moral sirve para distinguir entre acciones responsables e irresponsables.⁽¹⁶⁾ Esto lleva a tratar un poco a la responsabilidad moral entendiéndola: como la capacidad y la obligación moral que tiene el sujeto de responder plenamente de los actos realizados, siempre y cuando estos tengan su origen en un comportamiento libre y consciente.⁽¹⁷⁾

Hasta aquí el acto moral, en lo que resta de esta tesis se volverá a desarrollar intrínsecamente. En virtud de que mostrará su verdadera importancia, que radica en darle a la persona la capacidad de ir formando su propio destino a través de los actos que realice hoy, y que tendrán repercusiones buenas o malas en lo futuro.

⁽¹⁶⁾ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo: *obr. cit.*, p. 129.

⁽¹⁷⁾ *Id.*

En lo que corresponde al hábito, éste al igual que la potencia guarda una estrecha relación con el acto. El hábito proviene de los actos, ya que la repetición de estos van formando cadenas de donde surge el hábito; esto es que actuando repetidamente adquirimos un hábito, y éste una vez adquirido, tiende a manifestarse en actos habituales.

Aristóteles definía al hábito como: *una disposición, conforme a la cual, aquello que está dispuesto está o bien o mal dispuesto, ya sea en sí mismo o con referencia a algo otro.*⁽¹⁸⁾
A manera de complemento también se le define como: *actualización de nuestras potencias.*⁽¹⁹⁾

Hay que recalcar, que el hombre no nace con ningún tipo de hábito, se encuentra entre una capacidad no desarrollada y una operación experta. El hábito surge del ejercicio de algún tipo de acto, que cada vez que se hace se observa que resulta más fácil de volverlo a hacer del mismo modo. Es en concreto, una acción que se repite cotidianamente. De igual manera que los actos, los hábitos pueden ser buenos o malos, y asimismo van determinando la forma de vida de una persona.

Como apoyo a lo antes expuesto, se menciona la siguiente referencia: *Los hábitos son como criados útiles, creados en nosotros por nuestros propios actos; y que al mismo tiempo poseen una tendencia sutil a esclavizar a sus maestros, de modo que han de mantenerse en su propio lugar.*⁽²⁰⁾

⁽¹⁸⁾ ARISTÓTELES: *Metafísica*, 6a. ed. México, Edit. Porrúa, p. 42.

⁽¹⁹⁾ FAGOTHEY, Agustín: *obr.cit.* p. 156.

⁽²⁰⁾ *Ibid.* p. 157.

1.2.1.2 El Bien y los Valores

¿Qué es el bien?, lo anterior más que ser una pregunta es una invitación a que cualquier persona que lea esta tesis, trate de aportar su particular definición que encierre el concepto. La mejor manera de responder es considerarlo como una noción primera. El bien es sencillamente eso. Algo simple, no analizable en algo más simple; irreductible, que deduce perfección, tendencia superior, crecimiento.

Sin embargo el no poder definir el concepto totalmente, no significa que no se pueda saber lo que es; no todo conocimiento lo es por definición. Así que seguramente, cualquier persona tendrá una muy buena concepción del bien en su mente.

Para saber un poco más de él, se pueden señalar algunas propiedades relacionándolas con algún aspecto que contenga algo de positivo o bueno. De hecho para fines de la Ética y en especial del capítulo, lo que importa es su aplicación y no su definición; así que refiriendo a su aplicación se menciona que se puede considerar al bien como fin, como deber ser, y como valor.

El enfocarlo como fin, permite saber mucho del bien. Aristóteles lo consideraba como: *aquello a lo que todas las cosas aspiran.* ⁽²¹⁾

El hombre por convicción propia hace que sea natural buscar al bien como fin, lo encuentra atractivo, y constituye una invitación a perseguirlo. Y éste no se persigue a menos que no sea algo bueno para el hombre mismo; *toda la conducta humana es para un fin y un bien.* ⁽²²⁾

⁽²¹⁾ ARISTÓTELES: *obr.cit.*, p. 3.

⁽²²⁾ FAGOTHEY, Agustín: *obr.cit.*, p. 55.

La Ética considera al bien bajo el aspecto de igualdad para todos los hombres, es decir, que lo que es bueno para uno, lo es para el otro. De esta forma, se estudia al verdadero bien, el que no es optativo sino necesario, ya que éste se busca para vivir una vida buena y para llegar a ser una buena persona.

El bien en cuestión, se le denomina bien moral; éste además de ser útil y placentero, es siempre y necesariamente el bien apropiado. El buscar el bien moral constituye un propósito en la vida, además de una responsabilidad.

Lo anterior se refiere al bien como deber ser, objeto de afán constante. No se nace como poseedor, sino como buscador constante de él; se le relaciona con una especie de escala en la que el hombre se mide a sí mismo, según acepte o rechace el bien moral. Así que en señal de aceptación, este bien debería de hacerse por convencimiento voluntario; pura y simplemente porque es bueno, independientemente a lo que pueda conducir. Ahora bien, si se traspasa la idea a cualquier clase de actividad y momento humano, se puede imaginar las consecuencias.

A continuación, se desarrollará el tema de los valores, comenzando por explicar la tercera aplicación del bien, que consiste precisamente en considerarlo como valor. Primero, es necesario señalar que al igual que con la definición del bien, no existe acuerdo alguno acerca de la definición de valor. Pero en la práctica se sabe lo que es el valor o por lo menos se tiene alguna noción que se complementa con una explicación propia de lo que es y lo que representa.

Tomando como punto de referencia de que existe el valor o los valores, y de que éstos son objetivos y subjetivos, que poseen un polo positivo y otro negativo, y de que exigen todos ellos realización; se amplía el panorama de los valores. Pero únicamente se hará referencia a lo que se le denomina "valor moral", y que es en donde el bien expone su significado más profundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hay que tomar en cuenta que el valor es un término que se utiliza para todo aquello que atrae; se piensa en el valor moral como aquello que va haciendo bueno a un ser humano, pura y simplemente como persona. Así, *los valores morales son personales, estos son la expresión de la personalidad única de cada persona en el centro más íntimo de su ser.*⁽²³⁾

Los valores morales existen en un ser libre de actos voluntarios que quiere el bien; son valores universales, ya que lo que es válido para un hombre lo es para otro en las mismas condiciones. Se justifican a sí mismos, son independientes, tienen una precedencia sobre otros valores como los económicos por ejemplo, y por último implican una obligación toda vez que va implícita la integridad moral de la persona humana.

Por otro lado, la relación que existe entre el valor y el bien, es que el bien tomado en cuenta como valor destaca su propio valor intrínseco, y así se encuentra al bien perfecto; aquello que es bueno en sí mismo, independiente de cualquier otro.

Una vez desarrollado el tema de los valores, se está en condiciones de tratar el siguiente punto, que en muchas ocasiones puede complementarse e incluso confundirse puesto que en esencia son dos temas muy similares.

1.2.1.3 Las Virtudes; una inversión rentable

Después de haber tratado temas como la Ética, el bien, los valores, y los hábitos, corresponde desarrollar el punto referente a las virtudes, entendiéndolas de entrada, como una de las partes más importantes de ella. De hecho, la parte más profunda que, a su vez, guarda una estrecha relación con los conceptos de bien y de valor.

⁽²³⁾ *Ibid.* p. 53.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El ser humano en su afán natural de vivir siempre en el bien, se va desarrollando y mejorando intrínsecamente de acuerdo a su comportamiento o modo de vida para con él y con los demás. Generalmente pretende realizar hábitos buenos y constantes de obrar; primer indicio para llegar a una virtud.

Las virtudes no nacen en nosotros ni por naturaleza, ni contrariamente a la naturaleza, sino que, siendo naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos en nosotros por costumbre. ⁽²⁴⁾

La virtud de sí misma, guarda una disposición estable y uniforme haciendo que el ser humano se comporte en un sentido positivo; es decir, que busque y quiera el bien. Las virtudes son actitudes que implican o encarnan lo valioso, de allí que algunas veces se les denomine como valores éticos. Son parte misma del bien, lo poseen y al mismo tiempo lo determinan, dándole mayor validez.

Están definidas en sentido general como capacidades o potencias propias del ser humano; que a su vez, se relacionan de manera específica con su parte moral. Ejercitan constantemente el carácter que está inscrito en el hombre para hacer el bien.

Según Aristóteles, la virtud se encuentra en el término medio entre dos tendencias opuestas, de aquí se desprende "el justo medio", que consiste en determinar a la virtud como una disposición a obrar de manera deliberada, consistente en una mediedad relativa, la cual está racionalmente determinada. Además de esto, la virtud por su valor propio es un extremo en la excelencia, pero por su esencia es una mediedad entre dos extremos, uno de ellos es el exceso y el otro es el defecto.

⁽²⁴⁾ ARISTÓTELES: *obr.cit.*, pp. 4-5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En concreto la virtud consiste en realizar lo bueno sin excesos ni carencias; simplemente lo justo, lo necesario. Aquí radica el verdadero valor de la virtud en encontrar el punto medio, siempre y cuando éste posea un bien en sí mismo.

De acuerdo a su clasificación, las virtudes se dividen en dos partes: las virtudes éticas o morales, y las virtudes intelectuales. En cuanto a las primeras, éstas son: *producto del hábito, y por consiguiente, no son innatas; operan sobre lo que existe en el ser humano de irracional, sobre sus pasiones y apetitos, encauzándolos racionalmente.*⁽²⁵⁾ Pertenecen propiamente al carácter o a las costumbres y se refieren al placer o al dolor; como ejemplos están la valentía, la templanza, la veracidad, la liberalidad, entre otras.

Y en lo que respecta a las virtudes intelectuales, éstas *son fruto de la educación y se adquieren en función de la experiencia y el tiempo; operan sobre lo que hay en el hombre de racional; por ejemplo, la sabiduría y la prudencia.*⁽²⁶⁾

A todo esto, surge el cuestionamiento del ser humano en cuanto a ¿cómo poseer las virtudes? Anteriormente se señaló que la virtud consiste en un hábito bueno, con una disposición de actuar por y para el bien mismo; esto significa que para poder poseer algún o algunos tipos de virtudes es necesario un esfuerzo constante en la búsqueda, aplicación, y realización del bien mismo y de éstas. Esto es, a efecto de poder considerarlas como tuyas, y no creer que sólo un acto aislado podrá determinar la posesión de las mismas. Para explicar de forma sencilla lo anterior, se exponen las palabras de Aristóteles que expresan lo siguiente: *una golondrina no hace verano, ni un solo día, y así tampoco hace al hombre dichoso y feliz un solo día ni un tiempo breve.*⁽²⁷⁾, aplicándose esto tanto para el bien como para mal.

⁽²⁵⁾ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo: *obr.cit.*, p. 180.

⁽²⁶⁾ *Id.*

⁽²⁷⁾ *Ibid.* p. 179.

De acuerdo a lo anterior, y con lo correspondiente al justo medio, es necesario explicar que no todas las acciones poseen un valor intermedio. Se hace referencia a aquellos actos que son malos en sí mismos, y que producen un daño moral en la persona que los ejerce; aquí no cabe el justo medio, como no cabría lo bueno en un asesinato, en un robo, o en algún dolor causado voluntariamente.

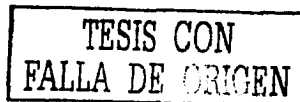
1.2.1.4 Los Vicios; fieles compañeros

En cuanto al tema de los vicios, se podría desarrollar éste a través de la confrontación directa con el tema de las virtudes. Así que de entrada, si las virtudes son actos o actitudes que implican o encarnan lo valioso, lo opuesto a ellas sería algún tipo de acto o actitud que carezca de valor moral. Aquello que sea contrario a alguna buena actitud, que involucre error y carencia.

Antes se le consideraba al vicio como alguna forma análoga de falla, pero ahora solo significa hábito éticamente erróneo. Con el mismo origen que la virtud pero de manera opuesta, el vicio también depende de que una persona humana le de aplicación y hasta valor. De aquí surge el planteamiento aristotélico en donde se menciona que: *así como la virtud está en nuestras manos por medio de la elección de bienes, igualmente el vicio. Así que está en nuestro poder ser virtuoso o vicioso.*⁽²⁸⁾

Es necesario señalar, que en la actualidad la sociedad clasifica al vicio solamente como un mal hábito, ejemplo: el hábito del cigarro.

⁽²⁸⁾ ARISTÓTELES: *obr.cit.* pp. 76-77.



Sin embargo para los fines de esta tesis, no se considerará al vicio desde esa postura, sino como aquello que puede dañar moralmente a la persona, devaluándola intrínsecamente; aquel acto en donde no se acepta un término medio.

A todo esto, un ser humano en uso normal de sus facultades mentales evitará el mal de sí, salvo que en él genere o encuentre algún tipo de bien que resulte atractivo; en donde pase el mal por alto, sabiendo que allí se encuentra. Si esto fuera así, cabría juzgar de origen la intención y consecuencia de los actos que se deriven de la decisión anterior.

Ahora bien, siguiendo un planteamiento socrático, si la virtud es conocimiento; el vicio deberá ser ignorancia. Lo anterior subsiste pese a que actualmente se ejecuten muchos vicios con pleno conocimiento de lo que se hace.

Resumiendo, lo que se busca es que el ser humano evite el vicio como un mal hábito de consecuencias morales que lo denigre, es un llamado constante a preferir lo bueno. *Ningún individuo persigue voluntariamente el mal o aquello que cree ser el mal, preferir el mal al bien no está en la naturaleza humana.* ⁽²⁹⁾ Y de garantía quedará que cuando alguien se ve obligado a elegir entre dos males, jamás eligirá el mayor, pudiéndose quedar con el menor.

1.2.1.5 La Verdad; el mejor cimiento

El hombre tiene no sólo un derecho a ser, sino también un derecho de saber. No sólo un derecho a la vida, sino también un derecho a la verdad. ⁽³⁰⁾

⁽²⁹⁾ *Id.*

⁽³⁰⁾ FAGOTHEY, Agustín: *obr.cit.*, p. 214.

Corresponde ahora darle valor a la verdad. La frase anterior podría ser catalogada como una frase moralista, común, corriente y poco valorada. Sin embargo, si se busca la aplicación moral real que de ésta surge, se resaltaría un aspecto por demás importante en el trascender de la convivencia humana.

La persona pide y exige respeto a su propio intelecto, y ha de mostrar un respeto similar y recíproco para el de su semejante. A través de la comunicación los seres humanos se relacionan e interactúan de manera individual para conformar una sociedad que se busca sea cada día mejor. Ahora bien, si dicha intención careciera en su fondo de verdad en cualquier aspecto, el resultado sería algo similar en cuanto a las carencias; de aquí la importancia y verdadera aplicación del concepto.

Si el comunicar se hace de manera deficiente, no en cuanto a forma, sino en cuanto a fondo, las relaciones humanas tenderán también a ser deficientes de fondo. Es por ello, que el que habla está obligado moralmente a decir la verdad, no se trata sólo del tamaño del mal moral que se hiciera, sino de la clase.

Si ya se trataron temas como las virtudes y los vicios, se clasificaría perfectamente en alguno de los dos anteriores lo siguiente: *El mentir es un mal en sí mismo y debe evitarse, tanto que la veracidad es buena y digna de elogio.* ⁽³¹⁾

³¹⁾ *Ibid.* p. 217.

Santo Tomás aporta algunos argumentos sobre la mentira, de los cuales se extrae lo siguiente:

- “ 1. **Argumento del abuso de una capacidad natural**; en el cual se menciona que el comunicar algo que se sabe no verdadero, equivale a abusar de la comunicación inteligente entre los seres humanos, y por consecuencia volver este medio inadecuado.
2. **Argumento de la naturaleza social del hombre**; la sociedad humana está constituida sobre la confianza y la fe entre todos los hombres, por lo tanto el hecho de mentir equivaldría a arrebatarle el valor moral a lo anterior.
3. **Argumento de la dignidad humana**; ya que el hombre posee una dignidad, no se debería de insultar a ésta ni a su inteligencia, proporcionando falsedad en lugar de verdad. El hacerlo es afectar el acto noble de la comunicación, degradando tanto a la persona que escucha, como a aquella que expone.”⁽³²⁾

En la actualidad el aplicar lo anterior sería algo fuera de orden social. Decir siempre la verdad resultaría inadecuado y peor aún inadaptado por y para la sociedad. La pregunta que surge es ¿por qué?, ciertamente por un exceso de abuso de confianza, es decir, por el aprovechamiento de unos a otros y hacer un mal uso de la propia comunicación.

Pese a esto, es de reconocer que a veces las mentiras son más que necesarias, y muy recurridas. Sobre todo, en aquellos casos en donde él que pregunta afecta la primacía de la persona que responde. Es por ello que si se desea ocultar algo, antes de recurrir a la mentira cabría pensar en alguna otra posibilidad como el silencio, la evasiva, el equívoco, o la reserva

⁽³²⁾ *Id.*

mental. De tal manera que se hiciera notar que lo que se desea es ocultar algo antes de mal informar.

En esencia, lo que el tema encierra es el valor propio de la verdad y su aplicación. Se busca que de alguna manera los seres humanos vuelvan a confiar unos con otros. Si esto fuera posible al menos en parte, tratando simplemente de no prejuizar, tal vez se podría darle a la verdad la importancia y el valor que exige. No consiste en ir por la vida con ciega inocencia, solamente se trata de un poco y solo un poco de más confianza entre todos los seres humanos.

1.2.1.6 La Libertad; el derecho divino

Como parte fundamental de todo ser humano, quizás la más importante y en la que definitivamente recaen y nacen todos los elementos éticos de una persona, es sin duda la libertad del hombre; de hecho la libertad es de la ética su condición de posibilidad. Y es esta libertad la que le permite a una persona hacer lo que quiere hacer, la que bien entendida le dicta a un ser humano lo que puede realizar de manera natural sin ataduras, pero con plena conciencia de lo debido y propio. El ser humano partiendo de su inteligencia, y a causa de la libertad, va eligiendo sus actos; es decir su propia vida. Y es esta libertad la que va determinando cada elección, fin, situación, posibilidad, condición, y que realiza se convierte en una nueva creación de sí mismo y una proyección hacia lo que habrá de ser.

La libertad humana entraña un poder, un dominio del ser racional sobre la naturaleza y, a su vez, sobre su propia naturaleza. Si el hombre es libre es responsable moralmente de sus actos, de esta manera: *la obligación moral y la libertad de actuar se vinculan estrechamente.*⁽³³⁾ Aunado a ello y como es sabido, el ser humano posee un don especial denominado libre albedrío,

⁽³³⁾ SANCHEZ VAZQUEZ, Adolfo: *obr.cit.*, p. 149.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

es por medio de éste y de su voluntad que la persona se encuentra abierta hacia el bien y el mal, hacia los vicios y las virtudes, hacia crecer moralmente o no. Es aquí donde toma su verdadera validez el concepto de libertad, la persona conscientemente de lo bueno y de lo malo va eligiendo su propio actuar y se va determinando, de esta manera el concepto anterior se va convirtiendo en una posesión del "Yo mismo en mis manos" que se traduce en la posibilidad de alcanzar el bien, de cumplirlo y hacerlo, o no cumplirlo y no hacerlo. Es necesario recalcar, que el concepto de libertad al que se refiere: *no consiste en una soñada independencia respecto de las leyes naturales, sino el reconocimiento de éstas y la posibilidad de hacerlas obrar según un plan para determinados fines.*⁽³⁴⁾

Ahora bien, tomando en cuenta la parte social de la persona cabe recordar que el ser humano no es un sólo ser para sí mismo, sino para sus semejantes. De tal forma, que cada individuo es responsable de sí mismo y de la humanidad porque también condiciona y está condicionado por sus elecciones. Es decir, que todo lo que realiza o decide de manera individual se vincula directamente con la persona misma, es por ello que se necesita una buena comprensión de lo que es la libertad (sin confundirla con el libertinaje) y de la repercusión de ésta en la obligación moral para que los actos propios no afecten los de otros y viceversa. Con esto se entiende que: *de el actuar humano se sigue un resultado exterior, pero también un resultado interior, una modificación de la propia naturaleza humana, a la que se le llama virtud.*⁽³⁵⁾

La verdadera libertad es el derecho de hacer lo que se debe hacer como personas, tratando de alcanzar la verdadera virtud y la finalidad moral del ser humano. Tomando en cuenta al mismo tiempo, la posible repercusión tanto buena como mala que se pudiera proyectar en los semejantes.

⁽³⁴⁾ VALENZUELA ESCOBAR, Gustavo: *obr.cit.*, p. 135.

⁽³⁵⁾ POLO, Leonardo: *obr. cit.*, p. 183.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.1.7 La Felicidad; el fin último

En el punto final de los componentes éticos que se mencionan, se encuentra “ La felicidad ”, debido a su importancia en la vida de los seres humanos, la cual engloba a todos los anteriores y estos a su vez, se van encaminando hacia esta última.

Todos los seres pensantes creen saber y tener una idea particular de lo que es, o por lo menos, de lo que representa la felicidad para cada uno. De este modo, la finalidad de este punto estará encaminada a ampliar y conocer el concepto y sus características.

Al iniciar, es necesario recordar a Aristóteles quien definía a la felicidad como el más alto de los bienes, y al que todos los seres humanos aspiran. Otro autor ya contemporáneo la define como: *el deseo satisfecho por la posesión consciente del bien.*⁽³⁶⁾ Ahora, para entender mejor el concepto es necesario señalar en que se basa. Entonces, primero se expresa que la felicidad no consiste en el mero contentamiento, ni emoción pasajera, ni disposición risueña, sino que la felicidad es algo que se anhela aún sin conocerla, aún sin poseerla; es algo que orienta a la voluntad humana a través del espíritu que tiene idea de ella y la busca por medio de la razón.

En la actualidad el concepto de felicidad no precisa un contenido concreto interesadamente, por medio de la posesión de bienes materiales, la seguridad económica, la libertad personal, entre otros. Sin embargo se sabem que esto no nos es suficiente, resultaría simplista pensar únicamente en esto, ya que lo anterior no satisface plenamente todos los deseos, por lo tanto resulta una felicidad imperfecta. Probablemente para que pueda ser perfecta deba salir del alcance humano que posee errores.

⁽³⁶⁾ FAGOTHEY, Agustín: *obr. cit.*, p. 176

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ahora bien ¿Dónde el ser humano puede encontrar la felicidad a la que está destinado ? y por lo tanto ¿Cuál es el fin último del hombre? Las respuestas se basan en que: *nada por debajo del hombre puede hacer feliz al hombre, no puede el hombre hacerse feliz a sí mismo, por consiguiente, solo puede hacerlo algo que esté por encima de él mismo.* (37)

De la cita anterior se llega a tesis cristianas, las cuales mencionan la imposibilidad de alcanzar la verdadera felicidad aquí en la tierra. Todavía más, Santo Tomas mencionaba que: *si la felicidad se tratara de un bien que implique la posibilidad de perderlo, no se puede decir que existe felicidad completa, pues no cabe el ser feliz albergando el temor de dejar de serlo por la pérdida de dicho bien. Por lo tanto lo único que al hombre puede hacerlo feliz es el bien imperecedero, por consiguiente inmaterial. El bien tendrá que ser infinito, espiritual y eso es Dios mismo.* (38)

Conociendo lo anterior es válido cuestionarse ¿Cómo o de qué manera se puede alcanzar la felicidad? La respuesta ahora parece ser simple, consistirá en elegir un bien que sea un medio para ella, a través de la norma moral que guíe la inteligencia. Será válido corregir con la experiencia, siempre encaminando los esfuerzos a poscer la felicidad deseada.

37 *Id.*

38 POLO, Leonardo: *obr. cit.*, p. 138.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo II:

EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA EMPRESA

Trabajar es estar activo, es participar, es dar.

ANÓNIMO

*Se te ha dicho que el trabajo es una maldición y la labor una
desgracia.
Pero yo te digo que, cuando trabajas, cumples con una parte del
sueño más remoto de la tierra, el cual te fue asignado cuando ese
sueño nació. Toda cosa grande, majestuosa y bella en este mundo*

GIBRÁN JALIL GIBRÁN

2.1 CONCEPTO DE TRABAJO

Uno de los factores que distingue y a la vez determina al ser humano de cualquier otro ser viviente, es sin lugar a dudas, el trabajo.

Infinidad de definiciones desde la creación del mismo dan un particular significado y valor dependiendo del autor y de la época en la que vive. En la actualidad, muchos autores contemporáneos lo definen y resulta interesante el observar las distinciones que estos presentan siempre tomando en cuenta la esencia misma del concepto desde su muy particular punto de vista.

Para entender con mayor profundidad el concepto es necesario presentar algunas posturas de lo que es el trabajar en base a diferentes contextos, como son el político y el social. En lo que respecta, a la parte política está representada por el gobierno en su papel de órgano rector de las leyes laborales, y en cuanto a la parte social, se representa por medio de la sociedad civil como origen y parte del concepto en cuestión.

A continuación se presentan algunas definiciones que pueden dar mayor amplitud a lo anterior:

1. **Definición Política:** "El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre

los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social!"⁽¹⁾

2. **Definición Económica:** "El trabajo es la producción de materiales y bienes destinados a satisfacer las necesidades humanas vitales: Alimentarse, vestirse, alojarse."⁽²⁾

3. **Definición Social:** "El trabajo es una actividad práctica consciente, y, en cuanto tal, tiene un lado objetivo, práctico, ya que es transformación de una materia con el concurso de las manos y de los músculos y un lado subjetivo, espiritual, dado que supone la intervención de una conciencia que traza fines o proyectos destinados a materializar en los productos de trabajo".⁽³⁾

Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza⁽⁴⁾

"Capacidad de transformar la naturaleza en forma consiente; para que el hombre por medio del trabajo sea capaz de crear una segunda naturaleza."⁽⁵⁾

⁽¹⁾ *ESTADOS UNIDOS MEXICANOS: Ley Federal del Trabajo, Art. 3*, por DELGADILLO, Luis, 12va. ed. México, Edit. Ediciones Delma, 1993, pp. 1-2.

⁽²⁾ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo: *Ética*, 51a. ed., México, Edit. Grijalbo, 1969, p. 78.

⁽³⁾ *Ibid.* p. 179.

⁽⁴⁾ *Diccionario Enciclopédico Ilustrado SOPENA*, Barcelona, Ed. Ramón Sopena, 1978, t. V, p. 4219.

⁽⁵⁾ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo: *Ética, Introducción a su Problemática y su Historia*, 3a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1991, p. 91.

Muchos factores de gran importancia se encuentran implícitos en las definiciones anteriores algunas palabras como: derecho, deber, libertad, elección, dignidad, sin distinción, satisfacer, subjetivo, espiritual, transformación, hombre. Poseen un valor intrínseco en el cual vale la pena reflexionar.

De momento se deja esta leve aproximación al tema. En lo próximos puntos se ahondará más en la verdadera importancia del trabajo humano desde una muy particular visión. Palabras como las del párrafo anterior comenzarán a conjuntarse para dar paso a la esencia misma del trabajo humano. Y de esta manera poder desglosar el concepto desde sus muy variadas divisiones, las cuales en conjunto, representan un valor agregado que definición alguna no podría encerrar.

2.1.1 El Trabajo; algo natural

La primera de las particularidades que representa el trabajo, es la complementación que ejerce y recibe por parte del ser humano. Éste último posee una necesidad interna de mostrarle como tal, por lo que el trabajo representa una plataforma básica para su determinación y desarrollo.

La persona humana carece de una aversión natural hacia el trabajo, por el contrario: *El trabajo es, en primer lugar la tarea de hacerse a sí mismo, es realizar en sí mismo el ideal humano en su propia concreción, y el trabajo corresponde, en gran medida a esa concreción.* ⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *Trabajo y Familia* por GUERRERO MARTÍNEZ, Luis, México, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, 1991, p. 10.

Debido al trabajo el hombre tiene la capacidad de determinarse, de esforzarse día a día, el trabajo constituye una capacidad de superar limitaciones y alcanzar metas.

Algunos autores le dan tanta importancia a este aspecto, que establecen la actividad del trabajo como la condición básica y fundamental de toda la vida humana, y lo resaltan a tal grado, que determinan la creación del propio hombre como ser inteligente debido al trabajo, es decir éste último ha creado al propio ser humano como tal.

Explicando un poco lo anterior, se cita y en congruencia con Leonardo Polo en su libro: *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*", cuando menciona que el hombre sólo es hombre en tanto que su institucionalidad se conecta con su habilidad manual y eso lo hace productivo en cualquier sentido, de esta manera se vuelve dominador del mundo y con esto gana libertad de adaptación, crea un mundo propio, habita en él sin necesidad de adaptarse al medio.

En la actualidad, además del valor moral que se le da al trabajo, resalta otro valor denominado económico, que representa una condición básica de vida.

Hay que recordar que la propia persona es un ser vivo en cuanto a que trabaja, de lo contrario no puede subsistir como especie. En otras palabras, el trabajo es la fuente de toda riqueza que permite satisfacer necesidades, por lo tanto y más en la actualidad, resulta ser un factor determinante de la vida humana.

Esta última no puede separarse de la vida económica, a decir verdad se complementan, ya que la vida económica es tan humana como cualquier otra forma de vida, *el hombre aparece en la producción de material, en cuanto a que el trabajador es una fuerza productiva, que pone en movimiento su capacidad o fuerza de trabajo muscular e intelectual.* (7)

En un contexto político-social, los gobiernos de todos los países de este mundo consideran al trabajo como un derecho que toda persona tiene, y aún más dan espacio a la libre elección del mismo, igualmente reglamentan condiciones equitativas y satisfactorias reservando un derecho contra la desocupación, puesto que afecta directamente, en la integridad de la persona más que en la parte económica.

En conclusión, el trabajo humano representa mucho más que una remuneración económica, a decir verdad, ninguna remuneración sería representativa tanto hacia arriba como hacia abajo del valor de una labor cotidiana. Es por ello, que aunque la parte económica es básica en la vida humana, ésta no determina su desarrollo y proyección, por lo que se deduce que el trabajo es una conquista real de toda persona humana; que va más allá de todo ingreso, es en realidad la posibilidad de llamar al hombre ser humano, y porque le toca hacerlo ya que sólo para el hombre sirve el trabajo, puesto que no trabaja por necesidad, sino porque lo necesita para fundamentarse y en todos sentidos porque en el trabajo el hombre piensa, el hombre siente, el hombre se deteriora físicamente, se enorgullece, fracasa, se da hacia los suyos y se relaciona con sus semejantes cultural y moralmente a diario. Al mismo tiempo, da la posibilidad de diferenciación de unos a otros, ya que cada persona le imprime un sello personal a una misma labor mediante su propio talento, su estilo y su sello muy particular.

(7) SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo: *obr. cit.*, p. 179.

2.1.2 El Trabajo como Capacidad de Desarrollo

A continuación se presenta el siguiente tema que tiene una relación muy estrecha con el anterior, denominado "EL TRABAJO; algo natural". Podría decirse que es como un complemento que en muchos aspectos ahonda en el anterior y a la vez proporciona nuevos elementos de análisis. Tal vez parezcan similares, pero lo cierto es que presentan una nueva visión de lo que representa el trabajo humano en conjunto.

Una de las virtudes que nos proporciona la labor cotidiana, es entre otras cosas, la posibilidad de desarrollo integral de la persona. El hombre es el único de los seres que realiza algo, no es posible imaginarlo como un ser improductivo y esta productividad repercute en él intrínsecamente.

En el trabajo, el hombre despliega su capacidad creadora, es por ello que su esfuerzo lo humaniza a sí mismo, a la vez que humaniza a la naturaleza exterior. Con lo anterior el hombre se desarrolla y pone al máximo todas sus potencias que habitan en él. Aún más: *El trabajo por ser una actividad creadora, es valiosa, pero su valor radica ante todo en su poder de humanización.* ⁽⁸⁾

Para poder llamarse verdaderamente hombre, el ser humano debe trabajar; saber hacerlo es una expresión de perfección humana y el "debe hacerlo" constituye una expresión superior de la misma.

⁽⁸⁾ *Ibid.* p. 181.

Ahora bien, en realidad ¿Por qué se trabaja? Primero, se busca la satisfacción de necesidades, es decir, mantenerse en vida; pero no en vida física solamente sino en vida moral, de lo contrario no existiría distinción entre los animales y los seres humanos. Segundo, el ser humano trabaja porque siente un placer moral al hacerlo, se siente útil, inteligente, capaz. Y esto, es tan importante como la supervivencia física. Además, hay que recordar que una de las metas del trabajo es: *el desarrollo de las más altas facultades del individuo, el cumplimiento de sus virtualidades,*⁽⁹⁾ entre otras cosas.

El trabajo lleva a perfeccionar cada vez más, puesto que el proceso de desarrollo es indefinido e infinito. El deseo de satisfacer unas necesidades limitadas lleva a encontrar otras multiplicándolas progresivamente. Y esto, valiéndose de ingenio y virtudes intelectuales y morales perfecciona al ser humano cada vez más como persona.

¿Qué medio de superación existe que satisfaga totalmente al hombre?, si el cumplir una cosa se desea otra, por lo tanto la superación es constantemente, ya que: *a pesar de que todo lo que el hombre realiza es finito, lo que desea es infinito.*⁽¹⁰⁾ Y es en este punto donde recae la verdadera importancia del trabajo humano y en la capacidad que brinda de tratar de ser mejores cada día, toda vez, que el hecho de hacer una labor diaria no impide en ningún sentido la satisfacción moral que ésta representa.

⁽⁹⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *Esbozo de una Fenomenología del Trabajo* por GRIMALDI, Nicolás, México, Facultad de Filosofía Universidad Panamericana, 1991, p. 20.

⁽¹⁰⁾ *Ibid.* p. 29.

2.1.3 El Trabajo como Vinculo Familiar y Social

Otro de los aspectos importantes que brinda el trabajo es, sin lugar a dudas, la relación familiar y social que se presenta a diario.

Por principio, el hombre para alcanzar sus metas necesita relacionarse directa o indirectamente con su sociedad, es allí donde encuentra los medios de producción y las condiciones de su realización personal. Hay que recordar que los individuos no producen aisladamente, *si no que se asocian u organizan de cierto modo para dominar, con su trabajo, las fuerzas naturales y diversas a su servicio.* ⁽¹¹⁾ La sociedad para producir se relaciona, y esta relación se refiere tanto al modo de participación en la producción, como en la forma de propiedad o riqueza social.

Así se observa, que en su lugar de trabajo el hombre convive diariamente con sus semejantes, con personas que de una u otra forma son similares a él, ya sea técnica o profesionalmente. Incluso se encuentran ubicados dentro de un mismo nivel social que está determinado, entre otras cosas, por el nivel de preparación o por el modo hasta cierto punto parecido, de vivir y observar la propia vida humana.

Los seres humanos se agrupan, poniendo cada uno de ellos su mejor esfuerzo para el logro de metas en común. Y con estos logros se dan casi instantáneamente las relaciones personales que van más allá de la labor cotidiana, que involucran emociones, sentimientos y posiciones. Cada una distinta a la otra, pero que éstas una vez reunidas, determinan un ambiente singular de trabajo que repercute y afecta directamente en la persona misma.

⁽¹¹⁾ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo: *obr. cit.*, p. 178.

Por estas razones, es que el trabajo cobra un valor agregado, resaltando en él la nobleza del esfuerzo personal que se visualiza conjuntamente como unión, en la cual todos los trabajadores participan independientemente del rol que cada uno de ellos realice. Como ejemplo, valdría mencionar que el director general de cualquier empresa no podría desempeñar eficientemente su trabajo si su oficina no tuviera la iluminación o la limpieza adecuada.

En cuanto a la repercusión familiar que el trabajo representa, consiste fundamentalmente en el sustento de la misma. Sin embargo, existe algo más que supera al valor económico y es la aceptación misma de la persona hacia él y hacia su familia directamente. Hay que recordar que el trabajo dignifica, aporta seguridad y por que no, hasta admiración de los demás.

La familia como órgano estrecho juega un valor muy importante en la labor cotidiana de quien o de quienes la ejercen para beneficio común. No es posible separarlas, como tampoco es posible separar la enfermedad de un hijo con el trabajo de oficina. Ciertamente, se trata de hacerlo profesionalmente pero somos humanos con emociones y sentimientos que bien pudieran ayudarnos a conseguir una motivación adicional, y a la vez, podrían perjudicar nuestro desempeño diario

El trabajo está limitado por la vida familiar y no ésta por el trabajo, el trabajo y la vida familiar es un todo integral. La importancia principal del hombre es hacia los suyos, a decir verdad, las estructuras organizacionales están formadas en base a la importancia anterior, simplemente bastaría con observar los días de descanso o los periodos vacacionales normales que existen en las organizaciones.

Como ejemplo, se puede citar el caso de los familiares que trabajan en conjunto, a diario, en un espacio que lo hacen suyo y buscan en éste el desarrollo productivo, alcanzando niveles muy altos tanto morales como económicos.

En conclusión: *la vida económica es tan humana como cualquier otra forma de vida, aparece en sus relaciones sociales, humanas,* ⁽¹²⁾ y en éstas toman base las demás relaciones laborales.

El trabajo es la única manera de dar el esfuerzo propio a los otros sin imposiciones personales, al mismo tiempo que da oportunidad a que alguien más lo aproveche. También, el trabajo humano cobra su verdadero valor cuando encuentra su estímulo moral en la familia y en el servicio a la comunidad. De ésta dependió el trabajo anterior que ahora enseña, señala y aporta, que sirve para otros. *El trabajo trae la conversión efectiva del particular al universal, "yo" trabajador ayudo a los demás trabajadores y al mismo tiempo necesito del trabajo de otros. Así como una técnica necesita de todas las anteriores. Con mi trabajo me afirmo como servidor universal.* ⁽¹³⁾ No es posible imaginar una humanidad que trabaje de manera egoísta para uno mismo, trabajamos de una forma u otra para todos en conjunto.

2.2 LA EMPRESA; UN ESPACIO DE OPORTUNIDAD HUMANA

El concepto de empresa resulta ser uno de aquellos términos extremadamente amplios en su definición, ya que se podría hacer desde cada particular punto de vista, y aún más, se diferenciaría dependiendo del enfoque que se le diera, económico, jurídico, filosófico o social.

⁽¹²⁾ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo: *obr. cit.*, p. 179.

⁽¹³⁾ GRIMALDI, Nicolás: *obr. cit.*, p. 37.

En términos administrativos se le considera como organización y en simple acepción podría significar: *La cooperación de dos o más personas, buscando fines en común.* ⁽¹⁴⁾ Estas organizaciones no son recientes, existen desde los faraones y los antiguos emperadores chinos, incluso desde la formación de la Iglesia misma o los ejércitos.

En la actualidad el trabajo humano aterriza su valor inmediato en las empresas y éstas le imprimen un conjunto de características económicas, políticas y humanas. En términos administrativos se entiende por empresa: *A la unidad mínima capaz de producir bienes o servicios que satisfacen las necesidades de los individuos,* ⁽¹⁵⁾ otros autores definen a la empresa de la siguiente manera:

Antony Jay: "Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (Junta Directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados". ⁽¹⁶⁾

Isaac Guzmán Valdivia: "Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa". ⁽¹⁷⁾

Hampton R. David: "Una empresa es una organización" ⁽¹⁸⁾ y "Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito" ⁽¹⁹⁾

⁽¹⁴⁾ KOONTZ, Harold y O' DONNELL, Cyril: *Administración*, 8a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1985, p. 739.

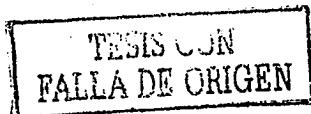
⁽¹⁵⁾ SALUM, Anuar: *Estrategias de Mercado para un Taller Automotriz Empresarial*, México, s/ed., 1993, p. 21.

⁽¹⁶⁾ GALINDO MUNICH y GARCÍA MARTÍNEZ: *Fundamentos de Administración*, p. 41, cit. por Salum, Anuar en *obr. cit.*, p. 2.

⁽¹⁷⁾ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac: *El Conocimiento de lo Social*, p. 32, cit. por Salum, Anuar en *obr. cit.*, p. 2.

⁽¹⁸⁾ HAMPTON R., David: *Administración Contemporánea*, 9a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1985, p. 8

⁽¹⁹⁾ *Id.*



Las anteriores definiciones son algunas posturas, en las cuales se podrá encontrar elementos suficientes para poder generar una idea amplia de lo que la empresa resulta ser. Sin embargo, con toda seguridad cada persona tendrá en su saber alguna definición que involucre todos estos aspectos y aún más. Por su parte los autores, aportan lo que en su muy particular juicio resulta ser el concepto de empresa:

“Institución social regida por una dirección organizada que busca una prosperidad económica con fines lucrativos para cada uno de los individuos que la integran. Y proporciona mediante una responsabilidad social un valor agregado a dichos individuos y a la comunidad con la que se encuentra interrelacionada”.

De lo que se ha expuesto, lo verdaderamente importante resulta ser aquellos conceptos implícitos que proporciona el concepto de empresa. Por ejemplo en el terreno social, brinda entre otras cosas, la característica de pertenencia hacia algún grupo o equipo, o la posibilidad de reconocimiento individual o en conjunto. Incluso, el otorgamiento de un valor agregado buscando el bienestar público y la responsabilidad social que la empresa implica, aún más la condición de prosperidad y seguridad hacia empleados y accionistas.

Las organizaciones se caracterizan por un conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la implícita intención de alcanzar objetivos y propósitos. De esta manera, las empresas conjuntando aspectos como capital, trabajo y organización brindan un panorama muy amplio que forma en gran medida el desarrollo de cualquier persona en el presente.

La empresa educa, forma, proporciona logros, crea espacios de oportunidad personales y sociales a nivel nacional y en muchos de los casos, internacionalmente.

Forma una parte de la vida diaria que no se puede separar, políticamente la empresa es una base sólida de cualquier nación, independientemente del sistema económico que ejerza. En cuanto a lo económico, quién podría vislumbrar este milenio sin este elemento esencial.

Es así que la empresa va más allá de la tecnología y el concreto. Es hoy en día, una de las células sociales más importantes que definitivamente tiene que ver en el desarrollo integral de la persona.

2.2.1 La Empresa como Medio de Desarrollo de Componentes Humanos vs. Remuneración Económica

Uno de los elementos esenciales que acompañan al trabajo en la empresa, es sin duda la retribución económica, que toda organización otorga a sus trabajadores por sus labores cotidianas. Esta es tan natural como el derecho mismo al trabajo, y es la condición humana que permite un desarrollo económico-social y la oportunidad de una vida digna.

La remuneración económica por principio de cuentas, deberá de ser justa y garantizada, que proporcione satisfacción y propicie un máximo desempeño que sea repercutible tanto a los empresarios como a los trabajadores mismos. Debe ser un medio, que en la medida de lo posible, aliente a las motivaciones propias del individuo y a su necesidad de autorrealización.

Hoy por hoy, se observa que los trabajadores cada vez más buscan una retribución mayor en cantidad y calidad sobre el trabajo que desempeñan, y esto se debe al creciente número de necesidades que día a día van teniendo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gran parte de las personas con actividad económica condicionan esta última y su desempeño laboral, al nivel de ingreso que un trabajo u otro pueda proporcionar. Y en realidad esto es válido y muy justo, a decir verdad, necesario ya que como se mencionó anteriormente, las necesidades individuales son crecientes así como el nivel de responsabilidad laboral que se le exige al trabajador.

Es un hecho que la retribución económica es un factor determinante en un trabajo, pero no lo es todo. Así como el hombre aporta a la empresa y es el motor vital de la misma, también ésta repercute en el desarrollo individual de cada persona de manera directa, sin tomar en cuenta retribución económica alguna.

El trabajo en la empresa, consiste en una oportunidad de cumplir con la naturaleza de la vida misma y del espíritu humano. Asimismo, da ánimo para comenzar algo nuevo, proporciona perseverancia para proseguir, y requiere de entrega y dedicación para cumplir poco a poco. De manera natural, en el trabajo existe un valor de desinterés y de generosidad; lo que se hace no se hace únicamente porque es útil sino porque representa un bien en sí mismo.

En la empresa se combinan y fomentan las relaciones sociales entre los individuos, la empresa aporta al grupo un estilo de vida, una manera de ser y pensar, una ideología en común. Da un espacio de ambición en conjunto, con la finalidad del beneficio mutuo entre las partes que la integran. Además de darle al individuo la capacidad y oportunidad de la pertenencia grupal, que entre otras cosas, ayuda al logro de objetivos comunes esenciales para el desarrollo individual.

Hay que recordar que: *cada individuo es una personalidad diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas con quienes mantiene contacto, siendo a su vez muy influido por sus semejantes. Cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Es básicamente dentro de la empresa en donde surgen las oportunidades de relación humanas.* ⁽²⁰⁾

Mucho de lo expuesto en este punto, quizá se mencionó de alguna manera en un punto anterior, no así su confrontación directa con la retribución económica. Y es que en sí mismo el dinero aunque importante, no lo es todo en una empresa, ni para el empresario ni para el trabajador.

Esta idea forma parte del verdadero sentido del trabajo en la empresa, es lo que le da valor al trabajo y a la vida, es decir que el trabajo en cuanto trabajo no tiene valor, sino en cuanto a lo que éste da y toma sin incluir el aspecto económico.

Otro de los puntos esenciales en la empresa es la capacidad de establecer códigos laborales éticos, que ayuden al desempeño íntegro de la persona. Como se mencionó anteriormente, en el trabajo no todo es dinero, aunque comúnmente se dice que los negocios son los negocios. Pero estos lo serán, en la medida en que los negocios sean éticos. Y si no son éticos no son negocios, sino malos negocios.

⁽²⁰⁾ CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4a. ed., Colombia, Edit. McGraw Hill, 1995, pp. 148-149.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ahora bien, con todo lo desarrollado hasta este punto, valdría la pena preguntarse ¿quién o qué?, si el trabajo toma su valor en el dinero, o el dinero toma su valor en el trabajo. ¿Qué da más valor, qué forma íntegramente? Particularmente se piensa que es más lo que moralmente deja el trabajo al hombre, que lo que económicamente pueda dejar.

2.2.2 Dirección Empresarial; la guía

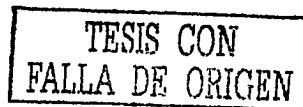
Dentro de toda organización llamada empresa, existe una función administrativa encargada de la conducción de la misma. A ésta se le llama dirección, y la que en principio se definirá para posteriormente ahondar en su naturaleza, y de esta forma abarcar todos los aspectos y características que engloban su función y finalidad.

Dentro de una gran variedad de definiciones, se parte de una en particular para desarrollar el tema de acuerdo al objetivo del capítulo. Así, dirección:

Es el órgano ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines el mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijadas por los órganos superiores. ⁽²¹⁾

Una de las funciones de la dirección es la de conducir a la empresa, teniendo en consideración los fines previstos, buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos con que se cuenta, y además, asegurar la marcha de las demás funciones básicas de toda empresa.

⁽²¹⁾ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Síntesis de Auditoría Administrativa*, 7a. ed., México, Edit. Trillas, 1998, p. 251.



Otra de las funciones es la de: *hacer que las cosas marchen y acontezcan, accionar y dinamizar la empresa, estando directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.*⁽²²⁾

Para apoyar lo expuesto, es necesario recordar que las funciones directivas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, como son las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables. Y la dirección está siempre por encima de éstas. Además la dirección constituye: *una de las más complejas funciones administrativas por el hecho de implicar orientación, asistencia para la ejecución, comunicación, motivación, en fin todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influenciar a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan alcanzar los objetivos de la organización.*⁽²³⁾

Tomando en cuenta el punto de vista de Peter Drucker se añade y complementa lo mencionado anteriormente, y desde esta visión particular los deberes del alto directivo serán:

- "- Creación e implementación de la estrategia; pensar en la misión del negocio, esto da el establecimiento de objetivos, el desarrollo de planes y la toma de decisiones de hoy para los resultados del mañana.
- Establecer normas para las funciones reales.
- Crear y mantener la organización humana.
- Satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que solo los ejecutivos en el nivel más alto de una organización pueden establecer y mantener".⁽²⁴⁾

⁽²²⁾ CHIAVENATO, Idalberto: *obr. cit.*, p. 257.

⁽²³⁾ *Ibid.* p. 258.

⁽²⁴⁾ STEINER, George A.: *Planeación Estratégica*, 27a. ed., México, Edit. CECSA, 1994, p. 13.

En resumen toda dirección tiene como función la de establecer objetivos, metas, planeación, políticas, proporcionar bienestar para sus empleados, normas, procedimientos, información, motivación; y algo muy importante, que consiste en el desarrollo de la filosofía de la compañía. Y más aún el desarrollo mismo de la propia filosofía mediante la cual toda dirección está formada.

2.2.3 Filosofía de la Dirección

Para enriquecer el tema anterior, se desarrollará a continuación uno de los aspectos y objetivos intrínsecos de toda dirección empresarial. La filosofía de la dirección, entendiéndola como los principios humanos básicos que los altos directivos deben de imprimir y desarrollar en toda organización.

En el contexto histórico se remontará a los griegos antiguos, que si bien las enseñanzas que brindaron jamás fueron contempladas para organismos empresariales de nuestros días, bien pueden servir como punto de partida para toda dirección actual.

Los griegos basaban su sociedad en base a tres principios: Educación (ΠΑΙΔΕΙΑ), Virtud y Democracia. Afirmaban que los seres humanos se mueven en dos planos:

- El Individual que a su vez se divide en dos dimensiones:
 - a) Reflexiva
 - b) Práctica
- El social; entendiendo al hombre como animal social, por lo tanto político.

Estos dos principios se complementan y trabajan juntos para el desarrollo de toda sociedad, en este caso y para fines de esta tesis, para el desarrollo de toda organización empresarial.

Parte de la gran tarea de toda dirección empresarial será la de visualizar y adecuar lo anterior a toda organización, y aún más la dirección tiene por obligación el desarrollo humano integral de las personas que laboran, dentro del ambiente de trabajo y de sus condiciones que permita y pueda brindar éste.

El hombre sabe quien es y descubre su propia identidad, cuando sabe cuál es el rol que le toca jugar en el mundo y en la estructura social a la que pertenece. Sabiendo esto, sabe cuál es el rol que le corresponde a los demás.⁽²⁵⁾

El hombre tiene derecho a expresar su propia personalidad en el lugar de trabajo, descubre parte de su individualidad, apoya la idea de dignidad humana propia.

Estas ideas deben ser atendidas y visualizadas por la dirección empresarial. Hay que recordar que los griegos vieron con claridad que la educación es formación, y gran parte de las tareas directivas de las empresas es la de establecer normas, procedimientos y políticas que van dando a la organización una identidad propia diferente a la de otra, y que de alguna manera forma a los individuos que laboran bajo estas ideas.

⁽²⁵⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *La Polis Griega como Modelo de Gestión Empresarial* por ORTEGA VENZOR, Alberto, México, Facultad de Filosofía Universidad Panamericana, 1991, p. 13.

Un gran número de las empresas mundiales dan un valor formativo al individuo, desde la capacitación hasta la formación profesional e individual de cada quien. *Los griegos vieron esto y desarrollaron dos aspectos en la educación: primeramente adiestraron el aspecto exterior y casi mecánico, posteriormente formaron al hombre en su interior. Observando sus valores y criterios sobre el bien y el mal, su sensibilidad, su capacidad creada y su voluntad para adherirse al bien y a la verdad.*⁽²⁶⁾ Y como resultado de esto, la capacidad del hombre para salir de sí mismo a los demás.

Gran similitud de ideas y principios entre los anteriores y los que se encuentran actualmente en las empresas. Como ejemplo, bastaría mencionar cualquier tipo de entrevista laboral para ingresar a una organización, en donde se bombardea al prospecto con preguntas que llevan la oculta finalidad de que exprese sus valores humanos, sus ideas propias, en general su personalidad misma. Y es en este punto, donde probablemente comience el desarrollo que toda empresa trata de brindar a los individuos que la conforman.

Como se observa, la dirección adquiere otro tipo de finalidad además de la administrativa, es claro al entendimiento humano, que la dirección pone en acción la voluntad de hacer algo: *la adecuada dirección ayuda a solucionar tareas tangibles e intangibles y proporciona apoyo para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades de orden administrativo.*⁽²⁷⁾

Una dirección eficaz hace que su personal se interese en su trabajo, utiliza la manipulación y no el engaño para beneficio mutuo. Es decir: *Orienta a los empleados hacia un camino que sea ventajoso para ellos y para la empresa*⁽²⁸⁾, hace que las cosas sucedan, interactúa

⁽²⁶⁾ *Ibid.* p. 26.

⁽²⁷⁾ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: obr. cit., p. 40.

⁽²⁸⁾ HERSEY, Paul: *El Ejecutivo Eficaz: Los otros 59 minutos*, Sa. ed., México, Edit. I.D.H., 1985, p. 69.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con las partes a través de procesos de comunicación que motivan, supervisan, dirigen, ordenan y buscan el bienestar de la empresa. En base a su autoridad, no matan la capacidad de iniciativa o de improvisación, únicamente la canalizan dentro de una disciplina de trabajo que exige flexibilidad e innovación continua. Como fundamento de una filosofía de delegación de autoridad, nos encontramos con la idea de: *Darte más poder por que te necesito, igual que tu necesitas de mí. Ambos nos complementamos, formamos una pequeña alianza estratégica para hacernos más fuertes.* ⁽²⁹⁾

Todo lo anterior forma parte del desarrollo de la filosofía de la dirección desde sus orígenes hasta nuestros días. Es decir, son principios básicos que se deben de implementar como personalidad directiva en la organización. A continuación, se presenta otro punto que complementa al anterior, y que indica la repercusión de la filosofía como saber aplicado a la dirección, en otra perspectiva de lo teórico con lo que debe de ser práctico.

2.2.3.1 La Repercusión de la Filosofía como Saber en la Dirección

Primero se presenta a la filosofía de la dirección como un: *deseo o una tensión, que tiene más de intento que de logro, más de búsqueda que de encuentro.* ⁽³⁰⁾ Es decir, más de amor que de sabiduría. La filosofía directiva no es un conocimiento que se posee, si no una tendencia personal que repercute directamente en la calidad de la propia vida.

⁽²⁹⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *Filosofía de la Autoridad, Filosofía de la Delegación* por PEÓN ESCALANTE, Joaquín, México, Facultad de Filosofía Universidad Panamericana, 1992, p. 34.

⁽³⁰⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *La Repercusión de la Filosofía en la Acción Directiva* por LLANO CIFUENTES, Carlos, México, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, 1992, p. 5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Parte de la filosofía en la dirección se constituye por una tendencia al saber radical, al saber sintético y al saber plenario del ser, en cuanto ser y que actúan directamente en el desempeño laboral de la empresa.

En cuanto a la "tendencia al saber", habrá que entenderla como el rasgo que emprende acciones para lograr objetivos difíciles y esto se ejemplifica en cualquier persona que pretende de manera natural alcanzar sus metas y que no desiste por más fracasos que encuentre en su intento.

Seguido por esto, aparece el "saber radical" que resulta imprescindible para el director de organizaciones. *La filosofía, y el que filosofa con ella, va a la raíz, al fondo de las cosas. Y que se pregunta por cualquier realidad, por normal que sea, lleva a plantearse su cuestión más profunda: la del ser.*⁽³¹⁾

La filosofía apoya al director de empresa en cuanto que rastrea el origen y el punto de arranque de aquello que tiene entre sus pensamientos, de quien se remonta a los principios de cualquier cuestión, y la repiensa personalmente, aquél que no se contenta con las respuestas dadas, si no que busca formular preguntas iniciales.

Esto es lo que finalmente hace a alguien creativo, una persona que hace algo imprimiendo su sello personal, aunque muchos otros ya lo hayan hecho. De cierta forma, actúa como si ella fuera la primera en realizarlo, y esto es, así mismo lo que hace la diferencia entre las empresas que están dedicadas a lo mismo.

⁽³¹⁾ *Ibid.* p. 7.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al "saber sintético", la filosofía exige una necesidad de síntesis, propicia la unión de todo lo que se sabe buscando la especialización aunque se tengan conocimientos de todo en general. Así, la síntesis y la especialización van de la mano, quizás la primera tenga más valor que la segunda, ya que ninguna decisión puede tomarse desde el criterio de una sola ciencia; o sea, quien toma una decisión desde un punto de vista de síntesis y/o interrelación y no sólo desde una especialización. Quien toma la decisión del camino no es el ingeniero, sino quien tiene en síntesis todos los aspectos políticos, físicos, económicos que incurren en tal decisión, y no es tampoco el que los conozca mejor, sino quien tiene la capacidad de conjuntarlos y tomar la decisión más acertada.

Es así que la filosofía consiste en entrelazar los diversos saberes humanos reduciéndolos a una unidad sintética. Esta valiosa cualidad es cada vez más necesaria en el hombre de nuestro tiempo. ⁽³²⁾

Y en el "saber plenario", la filosofía pretende un conocimiento total que encaje cualquier otro tema dentro de un panorama universal. Que busque situar al individuo abierto a todo horizonte de saber posible, un saber que no busque únicamente soluciones sencillas.

En conjunto este saber radical, sintético y plenario busca su objetivo en el ser en cuanto a ser. Esto demuestra la relación del ser consigo mismo y no con algo diverso, es decir su independencia. *La actitud despreñida y absuelta que regala la filosofía sirve para alcanzar la realidad objetiva, tal y como es, y no como yo quisiese que fuese, facilita ese punto del que brota toda acción directiva, que se llama diagnóstico. Antes de saber a donde quiero ir, he de conocer en donde estoy.* ⁽³³⁾

⁽³²⁾ *Ibid.* p. 11.

⁽³³⁾ *Ibid.* p. 14.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una acción diaria que realiza todo directivo de empresa, es la que consiste en que ve objetivamente su realidad, cómo llegó a ésta y hacia a dónde va según la ruta trazada con anterioridad.

Tal vez resulte difícil observar la realidad tal y como es sin subjetivismo. Se requiere de valor en el diagnóstico que exige ver el presente de manera desapasionada y neutra, mientras que se mira el futuro de manera apasionada y apetente.

La filosofía es un saber que desarrolla en nosotros la profundidad, la originalidad y la creatividad. Un punto donde se unifica el saber en conjunto y que apunta hacia las pertenencias o carencias directamente. En conclusión, la filosofía en la dirección despierta la pasión del ser en cuanto a que es, la pasión por lo objetivo y por la realidad misma que mueve al ser humano. *El director en pocas palabras necesita profundidad, la síntesis y la visión panorámica no solo para ser director, si no para ser hombre.*⁽³⁴⁾

⁽³⁴⁾ *Ibid.* p. 17.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III:

**LA GLOBALIZACIÓN Y LOS
SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

*En cuestiones de cultura y de saber, sólo se pierde lo que se
guarda.
Sólo se gana lo que se da.*

ANTONIO MACHADO

3.1 GLOBALIZACIÓN; EL JUEGO DE TODOS

Los sistemas fallan, la necesidad de cambio es evidente. El comunismo fracasó.⁽¹⁾

Probablemente algunos de los nuevos protagonistas del Segundo Mundo se incorporarán al Primer Mundo; y otros se unirán al Tercer Mundo. Con esto surgirá un nuevo sistema de bloques de intercambio, que comercializarán entre sí de manera coordinada.

Actualmente la revolución de los materiales ha reducido la importancia de los recursos naturales en el desarrollo económico. La posesión de estos recursos no ha determinado que un país sea rico, y el hecho de que un país no los tenga no impide la riqueza. Por otro lado la revolución de las telecomunicaciones, los ordenadores, los transportes, la logística, las redes computacionales, la medicina y la electrónica, han permitido la organización de fondos globales y el desarrollo de un mercado mundial de capitales.

Así en el futuro la ventaja competitiva dependerá más de las nuevas tecnologías de procesos, y menos de las nuevas tecnologías de productos. Las nuevas industrias cada día dependen más de la capacidad cerebral, con esto la fuerza del trabajo humano reemplaza a la fuerza de los recursos naturales o los recursos de capital.

El origen de la globalización mundial se encuentra en el proceso de internacionalización de la economía, que se ha venido dando desde la segunda posguerra; entendiéndose por internacionalización de la economía mundial un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial.

Al hacer una remembranza, se menciona que a principios de los ochenta se da en el mundo productivo la revolución informática y de las comunicaciones. Surgen nuevas cuestiones,

⁽¹⁾ THURLOW, Lester: *La Guerra del Siglo XXI*, 2a. ed., Argentina, Edit. Vergara, 1993 p. 17.

como la unificación de los mercados financieros internacionales, la regionalización del espacio económico mundial, las asociaciones entre las corporaciones transnacionales y las necesidades de coordinación de las principales políticas económicas nacionales. El resultado general es la aparición de la denominada globalización.

Para la segunda mitad de los años ochenta, dos grandes fenómenos completaron la extensión de la globalización al conjunto del mundo. El primero, fue el derrumbe del socialismo de Estado y el inicio de la transición al Capitalismo en la ex Unión Soviética y los países de Europa Oriental. El segundo, fue el desmoronamiento de los nacionalismos corporativos del Tercer Mundo, a partir de los procesos de Liberalización Comercial, Financiera, Monetaria y privatización de empresas estatales.

A partir de estos cambios operados en el mundo, la bipolaridad se ve reemplazada por la tripolaridad económica, representada por la regionalización del mundo alrededor de tres grandes áreas: América del Norte, Europa occidental y Asia Oriental. Esto hizo que la competencia ideológica entre capitalismo y comunismo fuera reemplazada por la competencia económica entre distintos tipos de capitalismo identificados con dos grandes modelos: el Germano-Nipón y el Americano-Británico.

De esta manera se observa que los avances de la Globalización de la Economía Mundial son muy grandes, pero cabe destacar que los logrados en otros campos de la actividad humana no son menores. Y de entre ellos pueden destacarse: las migraciones, los viajes internacionales, la telefonía, los medios masivos de comunicación, las organizaciones de derechos humanos los ecológicos, el Internet, el correo electrónico, entre otros.

3.2 CULTURA; PARTE INDIVIDUAL DE LA GLOBALIZACIÓN

A continuación como uno de los temas más importantes de este capítulo se presenta una definición de "cultura"; la que se seleccionó dentro de un conjunto muy vasto de definiciones encontradas, por adaptarse de manera singular al contexto general de este capítulo.

De esta manera se define cultura como:

El patrón general de conducta, creencias y valores que los habitantes de un territorio comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, de generación en generación. Lo que significa que la cultura de un país o población determinada, es sumamente estable y no cambia rápidamente. ⁽²⁾

Habitualmente la cultura impone el tono, la manera o la costumbre de desenvolverse de manera personal en un contexto de país o nación. Involucra la acumulación de ciertos cambios a través del tiempo, conocimiento y tecnología. Y es la pauta general que involucra a personas física y mentalmente en un ambiente, confrontándola con otro ajeno. El traspaso de estos conocimientos se da de manera colectiva consciente o inconscientemente a futuras generaciones.

En realidad poca importancia se le da, ya que no es un fenómeno físico en su totalidad, sin embargo, cada individuo puede definirla y adueñársela de manera general y particular. *Tiene una estrecha relación con el nacionalismo y es en un mundo globalizado la brecha que marca la diferencia entre un pueblo y otro.* ⁽³⁾

⁽²⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *Administración, una Perspectiva Global*, 11a. ed., Argentina, Edit. Mc Graw Hill, 1998 p. 353.

⁽³⁾ DABAT, Alejandro: "Globalización Mundial y Alternativas de Desarrollo", en: *Nueva Sociedad*, México, julio-agosto 1994, núm. 132, año XI, p. 40.

Aunque todos se ven englobados en una cultura mundial por el simple hecho de ser seres humanos. Y esto se involucra con lo bueno y lo malo que a ojos de todos seguirán teniendo su esencia, sin importar diferencia cultural alguna. *En resumen es lo que todos pensamos, hacemos y tenemos dentro de un territorio en particular.*⁽⁴⁾

De esta manera todos los aspectos materiales determinan que cada persona hoy se encuentre inserta en este "mundo globalizado".

Además de mayores lazos e interacciones internacionales, la globalización también implica la difusión de patrones de organización económica y social, normas de consumo y pautas de vida o pensamiento.

Así se observa como la globalización es un fenómeno que a pesar de su base económica, es mucho más amplio. Comprendiendo a su vez, variables políticas, sociales, culturales, y otras.

Esto de la globalización produce una especie de unión estrecha entre los países y hasta entre las personas de distintos países, como nunca antes se había visto. Pero por otro lado se presencia el resurgimiento de los nacionalismos de todo tipo como étnicos, religiosos y culturales.

En el ámbito económico se observa la tendencia hacia la consolidación de una suerte de mercado mundial, pero a su vez, muchos países toman medidas proteccionistas hacia otros bloques. Además, frente a los medios de comunicación y la globalización cultural se produce un retorno a lo local, a lo tradicional y una nueva posición de tiempo y culturas.

⁽⁴⁾ VILLARREAL, René: "La Globalización Económica", en: *Revista Mexicana de Política Exterior*, México, verano 1992, num. 35, año III, p. 16.

Sin embargo pese a todo, la globalización trae consecuencias negativas de avances positivos como en el plano ecológico y su contraparte en la difusión a nivel mundial de prácticas de producción. En el plano militar y la existencia de un mercado mundial de armas. En el plano poblacional, las migraciones provocan fenómenos de rechazo, que muchas veces llegan incluso a la violencia, tales como el racismo y la xenofobia.

En conclusión, podemos decir que la globalización es un fenómeno dinámico que comprende variables económicas, políticas, sociales y culturales; pero su dinamismo se caracteriza por recrear contradicciones que no se pueden combatir.

3.2.1 Componentes Culturales Universales

Dentro de la concepción universal de cultura, existen elementos esenciales que la conforman.

Es así que aunque la cultura engloba una variedad infinita de factores tangibles e intangibles, se permite el estudio de los que consideran más importantes. Para poder entender y ahondar en otros temas que en éste y en los siguientes capítulos se han de desarrollar.

Sin pretensiones de querer encontrar la totalidad de lo que engloban los siguientes puntos, sistema familiar, educativo, económico, político, religioso, asociaciones, de salud, de recreación, entre otros, se ha de especificar las características básicas por mencionar de los componentes culturales que a continuación se presentan.

3.2.1.1 Sistema Familiar

En el sistema familiar como componente cultural se estudian aspectos básicos de la vida elemental de todo ser humano. Factores importantes como composición familiar, integrantes de familia, *status* social, sentidos de pertenencia, autorrealización familiar. Son ingredientes elementales que determinan el tipo y funcionamiento familiar en toda la cultura. A su vez existen otros factores como costumbres familiares, etapa y ciclo de vida familiar, estilo de vida, influencia de los miembros de familia y relaciones abiertas.

Al mismo tiempo factores de índole familiar pero relacionados con aspectos económicos y políticos son importantes a considerar como son: nivel de ingresos, ocupaciones, gasto familiar, vestido, alimentación, ahorro, tipos de trabajo. Es por el aspecto económico y por el aspecto político que resaltan tasas de natalidad, mortalidad, niños abandonados, divorcios, inmigrantes, colonos, familias separadas.

Pero sin duda es necesario resaltar el verdadero valor de la familia, que radica en su unidad. Representada como la célula básica de la sociedad, la cuna propia del amor y de las enseñanzas. Es necesario comprender las situaciones de autoestima, las tradiciones propias de la familia, su manera de percibir y actuar con la vida misma.

Y todo esto se da y se contempla en cualquier persona en todo el mundo, repitiendo, es la célula básica de la sociedad. De los propios países en cualquier región del planeta, aunque todos formen parte de una sola familia universal.

3.2.1.2 Sistema Económico

Actualmente es de suma importancia el aspecto económico en la cultura, de alguna manera proporciona un elemento esencial dentro de un contexto global o regional de cultura.

Elementos importantes como tipo de modelo económico, sistema financiero, balanzas comerciales, tasas de interés, tipo de cambio, deuda, ahorro, tasas de empleo, niveles de precios, producción de bienes y servicios, exportaciones, importaciones, tecnología. Puntos neurales de un país o de una región económica que ciertamente influyen en el modelo de vida diaria de los ciudadanos. Pero existen otros más como: los recursos naturales, el territorio, la población económicamente activa, sueldos y salarios, materias primas, inflación y devaluación. Industrias de todo tipo, ya sean mineras, acereras, construcción, pesca, caza, marítimas, entre otras.

Además de esto se contemplan elementos de infraestructura como ferrocarriles, carreteras, puertos, comunicaciones, telegrafía, cibernética, plantas hidroeléctricas, nucleares e industria petrolera.

Y en cuanto a sistemas relacionados con políticas gubernamentales se encuentran aspectos como las aduanas, los presupuestos, el gasto gubernamental, impuestos, servicios que presta el estado, leyes comerciales, plan económico del país, subsidios, indicadores económicos, crecimiento interno, déficit, por mencionar algunos.

Pareciera que actualmente se cataloga o por lo menos se le da mucha importancia a estos aspectos económicos, tanto que se confunde un estilo de cultura con un estilo de economía. Es necesario remontar y exaltar el valor de la cultura misma y englobar a la economía dentro de la cultura y no de manera inversa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.1.3 Sistema Político

En lo referente a la influencia que el sistema político imprime sobre la cultura de los países, se encuentran elementos muy vastos y complejos, diferentes de alguna manera con cualquier otro sistema político.

La importancia de la política de un país va determinando gran parte de su modo de vida, aún más la estrecha relación que guarda el sistema político con el económico es hoy en día, tal vez la mayor característica que se le da a una nación independiente.

Muchos de los aspectos políticos se complementan y conjuntan con los económicos antes citados. Si bien, en este punto probablemente se mencionen algunos que con anterioridad ya lo hayan tratado; significa únicamente una nueva postura de lo mismo, esta vez, de lo político.

Y así, entrando en materia se observan en un sistema político aspectos como el tipo de gobierno que prevalece y con esto el impacto económico que genera.

La toma de recursos de los contribuyentes y la administración de los servicios prestados influyen diariamente en el ambiente cultural. La política fiscal, la derrama económica, los subsidios, los créditos gubernamentales, por mencionar algunos, van dando personalidad al pueblo y a la nación en cuestión que los aplique.

Por el aspecto legal, se encuentran aspectos como la generación y aplicación de la ley, la democracia plena (si es el caso), actitudes y acciones de legisladores, leyes estatales y federales, gobernabilidad, por mencionar algunos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por el aspecto social se encuentran los indicadores sociales, demografía, cumplimiento de necesidades básicas a través de la prestación de servicios, libertad de expresión, centralismos, sindicatos y por supuesto, los impuestos públicos.

Y por último el aspecto comercial, que abarca aspectos como legislaciones para la creación de empresas y empleos, barreras comerciales, acuerdos internacionales, exportaciones federales, monopolios, impuestos sobre utilidades, otros impuestos, créditos federales a negocios.

Todo lo anterior en un ambiente general de política que seazona con partidos políticos, pugnas electorales, asociaciones, relaciones Iglesia-Estado, valores y costumbres, cambios sociales, incidentes políticos, policía, garantías individuales entre otros.

3.2.1.4 Sistema Educativo

La parte más importante desde esta perspectiva como elemento característico de cultura en general es la educación. Ciertamente los países más desarrollados son aquellos en los que su población posee un alto nivel de formación educativa.

Y dentro de este contexto los aspectos más importantes por considerar son los siguientes:

Primero, el tipo de modelo educativo del país, esto genera repercusiones legales y tasas sobre ingresos para apoyar, sustentar y fomentar la educación.

Los servicios educativos públicos o privados y la calidad de estos sistemas de investigación, infraestructura de desarrollo científico, universidades, horas de estudio, niveles académicos, son sin duda, puntos determinantes en el aspecto cultural educativo de cualquier país.

Dentro del mismo contexto se visualizan temas como cantidad de docentes en relación con la de estudiantes, tasas de profesionistas, nivel de aprovechamiento, deserciones en trayectoria escolar, manejo de más idiomas (además del local), respeto por el individuo, respeto por la autoridad, nacionalismo. Por otro lado, se estudian estadísticas laborales de personas que cursaron estudios superiores. Esto se relaciona directamente con las tasas de empleo y desempleo.

En cuanto a la formación académica, el grado de culturización de un pueblo, el manejo de herramientas tecnológicas, la capacidad de actualización, la viabilidad para conseguir información, fugas de cerebros, adecuada retribución económica, becas gubernamentales.

Y más apoyos como libros de texto, planteles de investigación, intercambio de estudiantes a nivel internacional, bolsas de trabajo, grupos de estudio, grupos de interés público, subculturas, valores educativos y capacidad emprendedora.

Estos y otros aspectos conforman un ambiente educativo, que tal vez sea el centro de la cultura de cada país. Un pueblo necesita y requiere estar bien educado para que pueda tener un gobierno que se merezca y llegue a ser un protagonista mundial a principios del milenio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.1.5 Sistema Religioso

Otro de los aspectos que conforman la cultura es sin duda el religioso. Las creencias de las naciones influyen hoy, y lo han hecho históricamente en el desarrollo de cada porción de territorio en este mundo. El valor intrínseco de la revisión determina, en muchas ocasiones, el rumbo que han tomado y que tomarán los pueblos.

Dentro de lo más relevante que conforma un sistema religioso es sin duda la aplicación de la libertad de culto, aunque siempre predomine una creencia sobre las otras. Posteriormente, el respeto a lo anterior, la comunión de los diferentes cultos religiosos.

Lo antes tratado, lleva al estudio de tasas de población en porcentaje con sus creencias y prácticas religiosas. La información religiosa a la que se pueda acceder y el grado de participación social.

En relación con el aspecto político en la mayoría de los países encontramos la separación del estado con los grupos religiosos. Y si esto no fuera así, nos compromete al estudio de la influencia que se pueda presentar. Sin embargo, aunque en la mayoría de los casos existe una separación Iglesia-Estado, como se mencionó anteriormente, es innegable que el culto tiene una gran influencia política y hasta económica. Por citar sólo un ejemplo, basta recordar todos aquellos días del año que guardan un valor religioso predominante.

Y es en estos casos en donde la actividad económica se detiene y respeta. Aún más, quién podría negar el respeto del estado hacia esos días, incluso el fomento y la práctica misma que éste propicia a la población.

Por otra parte, los problemas sociales que el estado tiene que atender por causa de choques en grupos de fanatismo, y con diferencias religiosas notables.

Así, que la religión envuelve un sistema de vida, una creencia que se vierte y se genera en la cultura misma. Y que se vive cotidianamente en cualquier otro aspecto de carácter nacional, derribando fronteras, sistemas y políticas. Ya que el ser humano por naturaleza, cree en algo superior y hacia ello encamina su vida. Por lo que resulta, que tal vez el valor religioso sea el más importante que persona alguna pueda poseer.

3.2.1.6 Sistemas de Salud

El sistema de salud que establece y desarrolla el estado aporta elementos culturales que se relacionan en la mayoría de los casos, con los sistemas políticos y económicos.

Es así que la salud se vincula directamente con servicios prestados y el alcance de la población hacia estos, como son hospitales, medicamentos, seguro social, cruz roja, entre tantos.

Otros servicios más de carácter poblacional como luz, agua potable, drenaje, alcantarillado, gas, servicio de recolección de basura, baños públicos, deporte, infraestructura deportiva, bienestar, nutrición, peso, enfermedades comunes y costo de la salud.

Por otro lado las tasas de defunción, natalidad, estadísticas, vacunas, información de control natal, creación de organismos gubernamentales para la salud, alcoholismo, drogadicción, y SIDA. Todo lo relacionado con la salud del individuo y su acceso a ella son factores determinantes en la cultura de un país. Si la gente no está sana, no produce igual; incluso no piensa igual, si un individuo está bien alimentado se desarrolla y crece mejor.

A manera de conclusión, se puede afirmar que el ser humano podrá tener buena posición económica, libertad, un buen gobierno, creencias, políticas. Pero si carece de salud, desgraciadamente carece de lo más importante.

3.2.1.7 Sistemas de Asociación

Dentro de un país existen asociaciones de distintas índoles, propósitos e intereses. Las relacionadas con el estado son organismos que prestan un valor a la misma población que los erigió. Como es el caso de las policías, bomberos, incluso los mismos sindicatos laborales. La finalidad de estos últimos es la de prestar ayuda desinteresada, procurando el orden, la prevención y el bienestar social de los trabajadores.

Existen otras de carácter comunitario, como es el caso de asociaciones en defensa de los derechos humanos, tratamientos de enfermedades y adicciones, derechos laborales, derechos de la mujer, derechos del hombre, asistencia a niños de la calle y ancianos.

Ciertamente las asociaciones constituyen un valor agregado, pero su importancia radica en su grado de eficacia para la prestación de servicios o simplemente de ayuda.

Directamente relacionados con el trato de la población, son asociaciones que circundan nuestro modo de vida, nuestra salud, nuestro grado de acercamiento social. Y que además interactúan con cada ciudadano de un modo u otro en algún momento de su vida. Su valor cultural tal vez pase desapercibido, pero en realidad aportan algo más que simple estadística.

3.2.1.8 Sistemas de Recreación

En este mundo de poco acercamiento social, de tensión laboral, de agresividad cotidiana es necesario tener cierto escape que ayude a restablecer el orden interno de cada persona.

Así encontramos que los sistemas de recreación se basan en organismos, instituciones, centros sociales, y otros, que sirven de fuga, de huida, de vida misma. Me refiero a zonas de esparcimiento, televisión, radio, parques públicos y privados, centros nocturnos, cines, centros vacacionales, clubes deportivos, incluso plazas comerciales.

Estos factores de la recreación son propiciados por la iniciativa pública y privada, estas instancias tienen la obligación de fomentar el esparcimiento. Cada vez son más las empresas que a manera de prestación económica, otorgan a sus empleados facilidades para la recreación después de la jornada o de un periodo laboral.

Hay un sin número de centros deportivos propiedad de empresas, incluso facilidades para el aprovechamiento de vacaciones son agregados económicos que se brindan. Servicios como el transporte, tiendas de consumo a precios accesibles, visitas al campo, bajos costos familiares, y demás, proporcionan una ayuda adicional ante el exceso de trabajo y la tensión que de éste puede generar.

Es por esto que la recreación actualmente es de suma importancia, en virtud de que el ser humano además de trabajar necesita descansar, distraerse, compenetrarse de lo básico para poder empezar una nueva jornada en donde aporte su máximo esfuerzo físico, pero sobre todo mental.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.1.9 Sistemas Etnocentristas

Como se sabe dentro de un mismo país cuya población es muy variada, existen diversos grupos que la conforman. Estos grupos denominados "etnias" aportan su particular estilo de cultura, a una mayor que los engloba, la cual se vale de estos para adquirir cierta personalidad propia.

Los grupos étnicos son parte viva de la sociedad, aunque su tamaño o fuerza poblacional no sea tan amplia, aportan elementos que estructuran a la sociedad que los cobija.

Factores trascendentales que conforman a estas etnias dan pauta a una complejidad mayor, como es: el número de grupos étnicos, la población que los integra, sus cultos y costumbres, la distribución geográfica, entre otros.

También de manera paralela a estos grupos, ayudan a establecer los sistemas políticos y económicos nacionales. Algunas de las actividades de trabajo son fuente de exportaciones nacionales, como puede ser el caso de artesanías típicas de la región en cuestión. Habrá que tomar en cuenta la aportación económica que brindan, así como la generación de sus recursos.

En lo que concierne al aspecto geográfico, se pone atención en las locaciones que habitan, la edad media de los habitantes que la conforman, así como sus tasas de crecimiento, y si existe, el movimiento geográfico que presenten.

Si se estudiáran en un contexto cultural, se fijaría la visión en sus creencias, así como en sus dialectos, su vestido, gastronomía, leyes propias, grados de educación, adaptación del medio hacia el medio.

Cabe señalar que en la actualidad poca importancia se le atribuyen a estos grupos, tal vez por el tamaño de población que representan, sin embargo poseen un valor implícito cultural, que conforma (o en algún tiempo integró) gran parte de la idea de cultura de país.

Al poseer un mismo país varios grupos o etnias, se cuenta con grandes riquezas de autenticidad. Y es imperdonable el restarles importancia social, ya que hoy en día siguen dando muestra del por qué de muchas raíces auténticas que deben perdurar.

3.2.1.10 Sistemas de Idiomas

En lo referente al idioma no hay mucho que abordar, es de todos sabido que las naciones cuentan por lo menos con uno oficial, y en muchos de los casos, dos idiomas oficiales.

También es del conocimiento general que el idioma universal es el Inglés, y que al dominarlo además del idioma materno, se cuenta con una ventaja o por lo menos sin la carencia de algo que hoy resulta extremadamente necesario.

Países que poseen un gran nivel educativo enseñan en sus escuelas el manejo de dos idiomas. En la mayoría de los casos serán el Inglés y el Francés.

Hoy en día las barreras se han derrumbado y la verdadera globalización comienza en la individualidad de cada quien. Si se está dispuesto a formar parte del movimiento, vale la pena el dominio de más de dos idiomas. Aunque dadas las circunstancias actuales, tal vez se tendría que hacer el esfuerzo de dominar al menos tres idiomas básicos.

3.3 DIMENSIONES DE CULTURA NACIONAL

Dentro de los factores socioculturales de cultura nacional, existe un grupo de cuatro dimensiones que ayuda al conocimiento y al funcionamiento de los factores antes mencionados.

Para poder entenderlo, es necesario remontarse a los estudios de Geert Hofstede. Un investigador danés que ha hecho grandes aportaciones al conocimiento de la función que los factores socioculturales desempeñan en la administración. Hofstede aportó un grupo de cuatro índices o dimensiones en los cuales se puede observar (al aplicarlas) las diferencias culturales de los países. He aquí las cuatro dimensiones:

1. COLECTIVISMO – INDIVIDUALISMO.
2. DISTANCIA GRANDE DEL PODER – DISTANCIA PEQUEÑA DEL PODER.
3. GRAN EVITACION DE LA INCERTIDUMBRE – PEQUEÑA EVITACIÓN.
4. FEMINIDAD – MASCULINIDAD.

3.3.1 Colectivismo-Individualismo

El colectivismo presenta la preferencia por un sistema social muy rígido. Así mismo el colectivismo significa una mayor dependencia entre los miembros de la familia y otros integrantes de lo que puede ser un grupo interno.⁽⁵⁾

Un resultado de este estudio puede indicar que en culturas colectivistas existe un apego de los individuos a su empresa, parecido a una relación familiar.

⁽⁵⁾ HAMPTON R., David: *Administración Contemporánea*, 9a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1985, p. 107

Y estas relaciones pueden resultar incluso más importantes, dando como resultado una admiración de la imagen personal y la armonía que ésta tiene al formar parte de una colectividad que resalta lo individual, ya que así adquiere su verdadero valor colectivo en conjunto.

Por otro lado el *individualismo se representa por la referencia hacia un sistema social poco rígido. Así, el individualismo significa menos interdependencia entre las personas* ⁽⁶⁾; ellas deben cuidarse así mismas.

No cabe duda que grandes logros se alcanzan de manera individual, de hecho existe el reconocimiento hacia los propios logros individuales; pero al enfocarse a la empresa no se puede dejar a un lado el trabajo en equipo, que resulta exigente, demandante, pero muy satisfactorio.

3.3.2 Distancia Grande del Poder-Distancia Pequeña del Poder

Una distancia grande del poder representa la condición en que las personas aceptan que el poder está distribuido de manera desigual en la organización. Una distancia pequeña significa la situación donde la gente quiere que el poder sea compartido por igual y exige la justificación de las diferencias. En esta última condición se da una mayor aceptación de la jerarquía. ⁽⁷⁾

El grado de distancia del poder de una sociedad da a notar diferencias en el liderazgo y su eficacia. La administración que es paternalista es notable en culturas con gran distancia de poder y no es bien vista en aquellas donde hay una distancia pequeña.

⁽⁶⁾ Ibid. p. 108.

⁽⁷⁾ Ibid. p. 109.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3 Gran Evitación de la Incertidumbre-Pequeña Evitación de la Incertidumbre

Dentro de las culturas existen diferencias en la evitación de la incertidumbre. Hofsted señala que en las culturas en donde existe una gran evitación de la incertidumbre, las empresas regulan el comportamiento de manera rígida, a través de reglas escritas o códigos sociales.

Así en la gran evitación de la incertidumbre: *se refleja un alto grado de incomodidad con la incertidumbre y la ambigüedad. Las culturas con una fuerte evitación de la incertidumbre mantienen rígidos códigos de creencias y no es fácil que toleren desviación.*⁽⁸⁾

Por el contrario, en las culturas en donde existe una pequeña evitación por la incertidumbre, las personas se encuentran más relajadas ante la ambigüedad y les es más fácil tolerar la desviación. Es decir, pueden tomar decisiones no tan elaboradas y adaptarse a cambios más de manera flexible que otras personas.

3.3.4 Femenidad-Masculinidad

Los papeles sociales se distinguen a través de los adjetivos femenino y masculino, y estas distinciones se basan en el sexo. Las sociedades difieren en el grado en que dichas distinciones le otorgan a los roles basados en el sexo.

Algunas sociedades buscan una diferenciación máxima, y atribuyen al hombre los roles más asertivos y comunicativos y los más materiales y tiernos a la mujer. A estas organizaciones Hofstede las señala como masculinas dando importancia al desempeño por sexo.

⁽⁸⁾ Id.

En cambio, señala como femeninas a las sociedades que reducen al mínimo la diferenciación de papeles basándose en el sexo y afirma que, aunque los hombres todavía dominan las organizaciones en ellos, su dominio va disminuyendo por la inclusión de más valores femeninos.⁽⁹⁾

Por otro lado es necesario mencionar, que la aplicación de los cuatro puntos anteriores varía de acuerdo con la cultura. Lo que es para una cultura no precisamente es para la otra; y hay que resaltar la importancia de adaptar y no adoptar las cosas.

3.4 TIPOS DE CULTURA

Como es sabido, dentro de cada país se desenvuelve una cultura particular de nación. Esta constituida por una gran diversidad de factores, es completa y relativamente cambiante.

Además de lo anterior, existe otro tipo de cultura inmersa en la llamada cultura de nación; la cual no es menos importante que la primera, ya que una complementa a la otra.

Una es la que envuelve los aspectos macros y se le denomina "cultura exterior" la otra, es aquella que envuelve los aspectos micros y adquiere el nombre de "cultura interior". Las dos en su conjunto dan como resultado una perspectiva general del país.

⁽⁹⁾ Ibid. p. 110.

3.4.1 Cultura Exterior

La cultura exterior o cultura de escenario, está constituida por los factores socio-culturales y político-económicos que dan personalidad propia al país en cuestión.

Los aspectos o sistemas que constituyen a esta cultura de escenario son los siguientes:

- Familiares
- Económicos
- Políticos
- Educativos
- Religiosos
- Tecnológicos
- Salud
- Asociación
- Recreación
- Etnocentrismo
- Idioma

Estos factores o sistemas dan la impresión general de una sociedad en cuestión y forman su cultura. Cada uno aporta elementos básicos que se complementan con los de otros.

No tendría caso volver a desarrollarlos puesto que se hizo anteriormente; pero es en este momento en donde adquieren su valor primordial, al ser traspasados por el lector a partir de este punto y para el resto de esta tesis.

3.4.2 Cultura Interior

La cultura interior de cada país es la que corresponde a aquellas prácticas o costumbres de cualquier tipo que prevalecen en los países.

Cada país posee sus valores propios, cada país aporta al mundo aquello que lo diferencia de los demás. Pequeñas cosas que poseen una gran importancia étnica, aquellas que dan personalidad, individualidad, nacionalismo.

Estos modos de vida internos influyen en cualquier nivel, en cualquier ámbito. Lo mismo sería en aspectos económicos como políticos, educativos y religiosos.

Su importancia es tal, que no podría distinguirse a un país de otro sin esta cultura interior comúnmente llamada tras bambalinas.

Todos los seres humanos son ciudadanos de algún país del mundo; y todos sin excepción comparten a diario valores y costumbres internas. Aquellas cosas que nos son comunes, cotidianas; mediante las cuales se logra el entenderse y el reconocerse.

La cultura interior va desde una palabra, una moda, un saludo, hasta la política, la economía, la religión. Y todos estos aspectos de cultura exterior están plagados e incluso regidos por estos de carácter interior, ya que las naciones están conformadas de una sociedad y ésta nació y se desarrolló de maneras de ser y pensar comunes, de costumbres, en general, de un modo de vida muy particular.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En el caso particular de los negocios, estos se basan en costumbres y conductas locales, a pesar de que pueda tratarse de empresas multinacionales. En algunos países se acostumbrará el regateo, en otros varias citas, o tal vez regalos. Pero lo que es común para algunos, para otros países podrá ser considerado como atrevido, ofensivo, de mal gusto.

Cada pueblo se distingue de otro, y estas distinciones las plasman en cualquier actividad. Los alemanes se distinguen de los italianos, los italianos de los ingleses, los ingleses de los griegos, los griegos de los árabes, los árabes de los asiáticos, los asiáticos de los norteamericanos y los norteamericanos de los latinos.

Cada uno tiene algo que los demás no tienen, algunos superan a otros en ciertas cuestiones. Pero estos segundos, superan a los primeros en otras; en fin, cada pueblo se enorgullece de lo que es, y siempre serán satisfactorias estas grandes y a la vez, pequeñas diferencias.

3.4.3 Cultura Japonesa; el ejemplo

Como ejemplo, se abordará el caso de la cultura japonesa en una situación de negocios. Este caso resalta las características de la cultura exterior de dicha sociedad. La finalidad es observar el panorama general en la situación antes mencionada.

Los japoneses suelen dirigirse a otros por medio del apellido y por el sufijo "san", nunca usan el nombre propio. Constantemente son muy corteses, hacen caravanas, los saludos de mano son muy comunes, al igual que quitarse los zapatos al entrar en una casa habitación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En los negocios siempre viajan con muchas tarjetas de presentación, los contactos son esenciales; tratan de ganarse la confianza, dan tiempo para ello; obsequian regalos y son comunes las salidas por la noche.

Asimismo, en los negocios jamás apresuran, evitan las vergüenzas o ponerse en ridículo; y nunca creen que un "Sí" significa acuerdo o entendimiento.

Sus negociaciones están plagadas de preguntas, se requieren varias reuniones o cartas, se permite el regateo, nunca dan una propuesta y siempre mantienen una postura de integridad, cortesía e interés.

En lo social, tienen plena conciencia del *status*, marcan mucho el respeto, la voz baja y jamás sobresalen individualmente.

La decisión final para el cierre de un negocio es tomada generalmente por el último individuo del grupo, quien aparenta tener un nivel en organigrama menor de quien llevó la negociación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV:

LA ADMINISTRACIÓN TRANSCULTURAL

*Dirigir las transformaciones de las empresas significa
en última instancia cambiar conductas y cultura.*

MICHAEL BEER

*Dentro de veinte años, las grandes empresas tendrán menos de la
mitad de los niveles administrativos de hoy
y no más de la tercera parte de administradores.*

PETER F. DRUCKER

4.1 ADMINISTRACIÓN TRANSCULTURAL

El estudio de la Administración Transcultural se centra en la definición de manera general de lo que significa Administración, pero a su vez aplicado desde una perspectiva internacional globalizada.

Ahora bien si administrar es la manera eficaz de coordinar los recursos humanos, técnicos y económicos de una organización, para el logro de objetivos óptimos que permitan un desarrollo integral completo. Y transcultural corresponde al entendimiento e interacción de las diferentes culturas existentes a nivel global aplicadas en el ambiente empresarial. Se tiene al combinar ambas un contexto muy amplio que podría generar varias definiciones de lo que es la Administración Transcultural. La finalidad es que el lector, dados los elementos esenciales, descubra una definición particular que cubra todos los elementos que considere convenientes.

La Administración Transcultural estudia la interacción de las empresas internacionales en las culturas de otros países denominados países anfitriones. Consiste en definir una administración eficaz de bienes y servicios, así como la integración del flujo de personas, a través del cruce de las fronteras nacionales.

Sus objetivos son claros y precisos, consisten en aprovechar las oportunidades de negocios alrededor del mundo; y así recabar fondos a nivel global para el logro de sus operaciones y objetivos.

Son muchos los factores que las empresas transculturales deben de tomar en cuenta. Como son por principio el tipo de legislación política que impera en el país anfitrión, así como la capacidad y situación económica del mismo con respecto a los objetivos planteados.

También es importante estudiar el tipo y grado de tecnología que se tiene como país anfitrión y el grado de avance científico. Posteriormente la contemplación de la calidad de infraestructura (de todo tipo) que se posee.

Y por el aspecto humano deben de estudiarse los valores culturales, educación, la idiosincrasia, sus creencias, entre otros. De tal manera que permita la perfecta coordinación de los recursos humanos, adaptándola al tipo de país correspondiente.

En la actualidad son miles las empresas que combinan esfuerzos más allá de sus fronteras de origen, muchos son emporios globales que ajustan sus objetivos mundiales a situaciones particulares de cada país. Es de imaginar la cantidad de puntos a tratar al constituir una empresa en otro país.

A partir de aquí y para todo el resto de esta tesis, se abordarán los principales temas, algunos administrativos otros no tanto, que intervienen en el concepto de empresas Transcultural o Internacional. Y que sin duda, darán un contexto bastante amplio e interesante de los que representa la globalización empresarial actual.

4.1.1 Bases de la Administración Transcultural

La Administración trasciende fronteras, las organizaciones son sistemas abiertos que no limitan sus operaciones solamente a su ambiente nacional. Las organizaciones modernas tienen que operar en un entorno global, incluso las empresas que operan en un país determinado son afectadas por fuerzas competitivas internacionales.

Por ejemplo, las compañías estadounidenses tienen que competir no sólo con compañías de la Cuenca del Pacífico, sino también con las de la Unión Europea, y porque no con las empresas Latinoamericanas. Es así, que las empresas transnacionales cuentan con oficinas generales en un solo país pero con operaciones en muchos otros. En 1995, seis de las diez compañías globales más grandes eran japonesas, tres estadounidenses y una angloholandesa.

En los inicios de las empresas internacionales, éstas adoptaron una perspectiva etnocéntrica; esto es, *la orientación de sus operaciones en el extranjero se basaba en la de la compañía matriz.*⁽¹⁾ Posteriormente, adoptaron una actitud poli-céntrica, que se basa en la noción de que es mejor conceder a las subsidiarias en el extranjero, dotadas de personal nacional y un alto grado de libertad administrativa.

Siguiendo con el desarrollo las empresas internacionales se fueron inclinando hacia una orientación regiocéntrica, en la cual se favorecieron con la *integración del personal de las operaciones en el extranjero sobre una base regional. Así, una visión europea puede componerse de influencias inglesas, francesas, alemanas e italianas.*⁽²⁾

Y por último, las empresas transnacionales modernas poseen una orientación egocéntrica. Esto significa: *que la organización en su totalidad es concebida como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Las relaciones entre las oficinas generales y las subsidiarias son de colaboración, de modo que la comunicación fluye en ambas direcciones. Además, los puestos claves son ocupados por administradores de las más diversas nacionalidades.*⁽³⁾

⁽¹⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *Administración, una Perspectiva Global*, 11a. ed., Argentina, Edit. Mc Graw Hill, 1998 p. 86.

⁽²⁾ *Ibid.* p. 56.

⁽³⁾ *Ibid.* p. 86.

En resumen, la orientación de las empresas transnacionales es auténticamente internacional y rebasa los límites de un solo punto de vista nacionalista. Esto ciertamente tiene sus ventajas, como el aprovechar oportunidades de negocios en muchos países, o el recaudar en todo el mundo fondos para sus operaciones.

Además de lo anterior, las empresas transnacionales se benefician de su capacidad para establecer plantas de producción en países en los que pueden producir bienes eficaz y eficientemente. Y por último pueden reclutar a administradores y personal de otro tipo en un fondo mundial de fuerza de trabajo.

Es así, que la grandes compañías no pueden conformarse con operar en varios países, tampoco es suficiente el que sean competitivas en su mercado mundial. Lo anterior es muy bueno, pero la tendencia ya exige una orientación global de las compañías, las cuales conciben el mundo entero como un solo mercado.

Esto significa que deben adaptarse a necesidades nacionales y locales, y para efectuarlo se requiere que el desarrollo de sus productos y servicios sea adecuado para cada tipo de cultura, teniendo siempre la visión puesta en el mundo entero.

Por poner un ejemplo, se citará el caso de American Express y su estrategia publicitaria general: "La membresía tiene sus privilegios". Pero en un ambiente global al aplicar dicha estrategia a países como Japón, se hace una adaptación que se traduce como: "Tranquilidad mental sólo para miembros". De esta forma se adapta a la cultura nacional sin perder de vista su objetivo internacional de exclusividad.

4.1.2 Administración Internacional en Países Específicos

Es interesante el conocimiento de algunas de las diferencias entre las prácticas administrativas en ciertos países. Esta exposición será ilustrativa, y se basará en generalizaciones.

Existen grandes diferencias entre administradores y administraciones de todo el mundo. Además, ninguna sociedad es estática, de manera que todas están sujetas a cambios con el paso del tiempo.

Al entrar en materia y como primer caso se abordará algunos estilos europeos, posteriormente asiáticos, y por último el contexto de la administración en México.

En Francia, Le Plan (el plan) y les Cadres (los cuadros) forman parte de la planeación gubernamental, a escala nacional permite coordinar la función administrativa de planeación de las distintas industrias y compañías. El propósito del gobierno es utilizar más eficazmente los recursos del país y evitar la expansión en áreas no económicas. El Plan, el cual se revisa cada cinco años, persigue la obtención de crecimiento económico, estabilidad de precios, el equilibrio de la balanza de pagos y una favorable situación de empleo. A veces El Plan funge como una estrategia global en beneficio de industrias específicas, existe una estrecha relación entre la planeación gubernamental y las empresas.

Al mismo tiempo se da gran importancia al impacto de las grandes universidades de élite en la formación de la mentalidad empresarial francesa. Estas escuelas proporcionan Les Cadres (cuadros), la élite administrativa. Además, las conexiones que ofrecen son vitales para el éxito administrativo lo que se valora de los egresados es su capacidad analítica, independencia y destreza para la síntesis de datos. La comunicación escrita se considera muy importante, la racionalidad y la solución de problemas son básicos para obtener altos puestos administrativos.

No obstante, el modelo francés tiene ciertas deficiencias, ya que puede limitar a los administradores en el manejo de datos no cuantificables y en la respuesta rápida a cambios en las condiciones. Así como obstruir la selección de los mejores administradores dada la mayor importancia concebida a los lazos escolares que al desempeño. ⁽⁴⁾

Por su parte, Alemania presenta un estilo administrativo que se caracteriza por el uso considerable de la autoridad, y en paradoja la fuerza de trabajo está representada por ley y participa activamente en la administración de las grandes empresas.

“En 1951 se emitió una ley que imponía la codeterminación, la pertenencia de trabajadores al consejo de supervisión y el comité ejecutivo de ciertas grandes empresas. Además, un director procedente de las filas de los trabajadores debe ser elegido miembro del comité ejecutivo” ⁽⁵⁾ Esto da como resultado que en Alemania prevalezca la autoridad y la codeterminación.

Siguiendo con algunos ejemplos europeos, se tiene el caso de Inglaterra. “En donde la seguridad es muy importante, lo mismo que la industriosidad, la adaptabilidad y la lógica. De igual modo, se valora mucho el individualismo”. ⁽⁶⁾

“Por su parte los administradores italianos operan en condiciones de escasa tolerancia al riesgo. Los italianos son muy competitivos, pero gastan al mismo tiempo de la toma grupal de decisiones”. ⁽⁷⁾

⁽⁴⁾ *Ibid.* p. 91.

⁽⁵⁾ *Ibid.* p. 94.

⁽⁶⁾ *Id.*

⁽⁷⁾ *Id.*

Por el lado asiático la administración japonesa atrae mucha atención debido en parte al éxito de sus empresas, pero también la de Corea del Sur. "El modelo coreano se ha caracterizado por el chaebol, la estrecha relación entre el gobierno y los conglomerados industriales".⁽⁸⁾ Sin embargo, están conscientes que necesitan encontrar un mejor equilibrio entre grandes y pequeñas empresas. No pueden permitir que el chaebol crezca a expensas de pequeñas empresas.

Las organizaciones son sumamente jerárquicas y los puestos clave son ocupados por miembros de una misma familia. "El estilo de liderazgo puede describirse como autocrático/paternalista. Este enfoque permite a las empresas ajustarse rápidamente a las demandas impuestas por las circunstancias mediante la emisión de órdenes".⁽⁹⁾ No impera el empleo de por vida. Los índices de rotación de la fuerza de trabajo son altos, y esto es atribuible a la decisión de los individuos de abandonar su empleo más que a despidos.

Por su parte en México se puede encontrar que conviven diversos esquemas de administración: "desde la administración no profesional con que se manejan la mayoría de los microempresas, hasta la administración típica de las empresas más grandes del país, en las que predomina la presencia de administradores profesionales y, en gran medida, los enfoques administrativos estadounidenses marcan las principales líneas de acción."⁽¹⁰⁾

Una de las características de dicho modelo es el excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones, se destaca también el hecho de que los ascensos obedecen más al grado de influencia que se tenga sobre el superior inmediato que a la preparación, conocimientos y habilidades del individuo. Debido a lo anterior, se refuerza la dependencia en el superior, dando lugar a que la autoridad se ejerza de forma paternalista y un tanto autoritaria.

⁽⁸⁾ *Ibid.* p. 92.

⁽⁹⁾ *Ibid.* p. 93.

⁽¹⁰⁾ *Id.*

En una buena parte de las empresas se observa poco interés por la función administrativa de planeación. Básicamente debido a que las condiciones económicas y políticas del país no facilitan la consideración de premisas válidas para el largo plazo.

"Debido al excesivo centralismo en la forma de dirigir las empresas, es obvio que los controles se centren más en verificar que se haga lo ordenado por los superiores, más que verificar que las actividades cumplan un nivel de desempeño en función de las necesidades y deseos de los clientes o de las demandas impuestas por el cambiante ambiente externo".⁽¹¹⁾

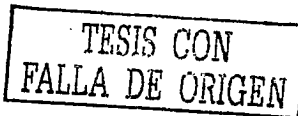
4.1.3 Procesos Administrativos

La perspectiva de la administración abarca un conjunto de procesos que, cuando se efectúan debidamente ayudan a la eficacia y eficiencia de toda empresa.

Los procesos básicos son: planeación, organización, integración, dirección y control. Los cuales es necesario tratar y se desarrollarán de manera ilustrativa no exhaustiva, en los siguientes puntos.

Los temas de planeación, organización, integración y control, serán abordados muy brevemente, en virtud de que el objetivo que se persigue es el de dar validez y acompañamiento al proceso de dirección (punto medular de esta obra), el cual será desarrollado ampliamente. Resaltando su importancia dentro del proceso administrativo, no porque contenga elementos más valiosos que cualquier otro, sino porque como se mencionó representa la base central en donde se apoya y surge gran parte de la totalidad de esta tesis.

⁽¹¹⁾ *Ibid.* p. 94.



4.2 PLANEACIÓN

La planeación es uno de los cinco aspectos en los que se divide el proceso administrativo. Consiste en: *planear con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado.* ⁽¹²⁾

Se basa en saber qué se requiere para el logro de ese objetivo común, a través del ordenamiento de recursos materiales, técnicos y humanos. Estableciendo medidas de tiempo para hacer posible que las cosas ocurran cuando deben de ocurrir.

La planeación antecede a todas las demás actividades del proceso administrativo, esto es debido a su naturaleza misma ya que en su composición se incluye el *reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente.* ⁽¹³⁾

4.2.1 Planeación Global

Desde el punto de vista internacional, la planeación no presenta variaciones importantes en su contexto general. Sin embargo, al adoptarla regionalmente según sea el caso, la planeación presentará diferencias de aplicación según el contexto general de empresa en la región de país.

⁽¹²⁾ KOONTZ, Harold y O' DONNELL, Cyril: *Administración*, 8a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1985, p. 69.

⁽¹³⁾ HAMPTON R., David: *Administración Contemporánea*, 9a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1985, p. 23. 91

Se tendrá que tomar a consideración todos los factores culturales que se requieran. Lo que se busca es una adaptación de la planeación según el caso.

No está por demás considerar que la planeación impulsa la selección de misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y además requiere por lo tanto de la toma de decisiones. Esto da por resultado que se estudien los diferentes cursos de acción a futuro a partir de diversas alternativas. Y esto tendrá que adecuarse por regiones en particular, tomando en cuenta obviamente la misión y objetivos generales de la empresa o del corporativo general en comparación con sus diferentes "subsidiarias" en otros países.

4.2.2 Ejemplos de Planeación Global

En Japón por ejemplo, la planeación se beneficia de la cooperación entre gobierno y empresas. La planeación consiste en la elección del propósito y objetivos de la organización en su conjunto o de una parte de ésta y en la selección de los medios para alcanzar esos fines. ⁽¹⁴⁾

La orientación japonesa de la planeación es de más largo plazo que otras. En Japón, por ejemplo, los bancos son la fuente básica de capital y su interés decide en la solidez a largo plazo de las empresas. Así, los conglomerados empresariales o *keiretsu* se vinculan con grandes bancos que a su vez se interesan en el desempeño de las empresas a largo plazo.

La toma de decisiones en Japón involucra la participación de varios niveles. La parte más importante es la comprensión, análisis y desarrollo del problema y de sus soluciones alternativas.

⁽¹⁴⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 223.

De esta manera las decisiones fluyen de la alta dirección a niveles inferiores y volver desde éstos a aquella, aunque la última palabra la posee obviamente la alta dirección. Pero antes de que una propuesta llegue al escritorio de los directivos, el problema ha sido discutido en varios niveles de jerárquicos. Aunque sea probable que la decisión sea devuelta a los subordinados para un nuevo o mayor estudio y no que se rechace de manera tajante.

Este proceso aunque lento, garantiza e incita la cooperación y participación de muchas personas. Dando como resultado que el problema pase por un examen que involucre una decisión desde diferentes puntos de vista, lo que permite que su aplicación sea un poco mas segura y aceptada.

Por otro lado, la planeación en los Estados Unidos suele encontrarse bajo la presión de los accionistas para exhibir razones financieras favorables cada vez que es necesario rendir informes al respecto.

Es común que los puestos administrativos sean cortos, de manera que es poco probable que una decisión tomada desde un solo punto de vista pueda ser rastreada hasta la persona que la tomó, porque por lo general ésta ya ha sido ascendida o ya se encuentra en otra compañía.

La toma de decisiones es por lo general individual o solo es vista por unas cuantas personas. Por lo tanto una vez tomada la decisión, es necesario convencer a los demás de la aplicación de esta, y estos generalmente poseen diferentes valores y percepciones acerca de cuál es realmente el problema y su solución.

Esto da como resultado una toma de decisiones rápida, pero la instrumentación es lenta. Y requiere de negociaciones con las demás personas involucradas.

En una comparación, se observa que en Japón varias personas comparten autoridad y responsabilidad de las decisiones, mientras que en los Estados Unidos, la autoridad y responsabilidad únicamente recae sobre individuos determinados.

Por su parte, *la planeación en México está diseccionada más al corto que al largo plazo. El proceso de planeación corresponde a la alta dirección pero se efectúa con la participación de los niveles medios y operativos en quienes recae la responsabilidad del mando de la información.*

(15)

En México la planeación no se considera una herramienta poderosa para orientar el destino organizacional, situación que se debe, a las cambiantes presiones del entorno y, por otro lado, a la dependencia de las medidas económicas dictadas por el gobierno.

Por su parte, *el proceso decisional en México parte de los elementos tales como la naturaleza y alcance de las alternativas consideradas como prioritarias, ámbitos de aplicación, recursos asignados, técnicas de análisis administrativo factibles de utilizar, así como del flujo y seguimiento de resultados esperados.* (16)

Las decisiones fluyen del titular hacia el resto de la organización y son adoptadas con el respaldo de la alta dirección. De acuerdo a su contenido, las decisiones se comparten por todos los niveles jerárquicos.

(15) *Ibid.* p. 224.

(16) *Ibid.* p. 226.

4.3 ORGANIZACIÓN

El segundo aspecto del proceso administrativo corresponde al denominado "organización". Consiste: *en el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa*.⁽¹⁷⁾ Busca asegurar la asignación de todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que sean asignadas a las personas que mejor puedan realizarlas. Es establecer lo que le toca a cada quien por hacer para todos y para el mismo, el principal propósito de la organización es crear un ambiente para el desempeño humano.

La organización supone el determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, agrupar estas actividades en departamentos o secciones, asignar esos grupos de actividades a alguien, delegar la autoridad para llevar a efecto, y proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizacional.⁽¹⁸⁾

4.3.1 Organización Global

Al igual que en la planeación global, la organización global presenta los mismos principios elementales en los diferentes países a nivel mundial. Igualmente se debe de tomar en cuenta los factores culturales que lleguen a involucrarse, para la adaptación eficaz del proceso de organización.

Algunos de los principios en los que se basa el proceso organizacional son primeramente el establecimiento del propósito de la organización, que ayudará para el significado de los objetivos.

⁽¹⁷⁾ KOONTZ, Harold y O' DONNELL, Cyril: *obr. cit.*, p. 70.

⁽¹⁸⁾ *Id.*

En segundo lugar, el proceso de organización limita el tramo de la administración a través de la causa de la organización, lo que da como resultado una empresa bien balanceada y por su supuesto organizada.

Como parte fundamental, el proceso de organización descansa sobre los principios de la delegación de autoridad y de la departamentalización. Estos dos son verdades fundamentales y se refieren a las fases de los dos aspectos primarios de la organización: la autoridad y la agrupación de actividades.

4.3.2 Ejemplos de Organización Global

En el caso de la cultura Japonesa y debido sobre todo a la búsqueda de consensos en la toma de decisiones, en las compañías japonesas se subrayan la responsabilidad y rendición de cuentas colectivas. En consecuencia, las responsabilidades individuales son implícitas, en lugar de que se les defina explícitamente. ⁽¹⁹⁾

Lo anterior contribuye a desalentar la atribución de culpas en caso de decisiones incorrectas, pero también genera un alto grado de incertidumbre. La estructura organizacional promueve la informalidad y el igualitarismo, además de promover una cultura y filosofía de organización común, lo que ayuda a dar un alto valor y plena armonía dentro de la empresa.

Por último, dentro de las compañías japonesas prevalece un elevado espíritu competitivo y sus cambios organizacionales son efectuados a través de la modificación de los procesos, manteniendo siempre la armonía entre las partes comprometidas.

⁽¹⁹⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz *obr. cit.*, p. 365.

Por su parte en las organizaciones de los Estados Unidos se hace énfasis en la responsabilidad individual, implicando esto el precisar la responsabilidad de cada quien.

En lo que se refiere al ambiente laboral, poco se hace por crear una cultura organizacional compartida. Por un lado, la fuerza de trabajo se compone de personas con diferentes valores, esto a causa de sus muy diversas tradiciones culturales. El índice de rotación de muchas empresas es elevado, propiciado en gran parte por la movilidad de la población de ese país. La lealtad a la compañía resulta débil, dada la breve estancia entre empleos.

Los cambios organizacionales se realizan por medio de la modificación de las metas más que del proceso. Algunas empresas cuyos agentes de cambio se inclinan por las ciencias de conducta, conceden en ocasiones particular atención a los procesos interpersonales, esto con el fin de reducir conflictos y mejorar el desempeño.

Por último, es necesario señalar que en los Estados Unidos es muy común el recurrir a consultores externos de Desarrollo Organizacional, lo cual resulta difícil de observar en Japón.

En lo que se refiere a algún país latino, toca el turno a Colombia. En donde la *empresa es concebida como un sistema que transforma insumos en productos, de manera que la estructura solamente reconoce como legítimas las funciones que se refieren a ese proceso de transformación.*

(20)

La estructura colombiana no incorpora los procesos referentes a perfeccionamiento, innovación, aprendizaje y búsqueda de flexibilidad.

(20) *Id.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las estructuras predominantes son aptas para administrar el estancamiento, para la ejecución de las mismas operaciones repetitivas del pasado. La estructura reconoce lo obvio, lo tangible, lo más simple. ⁽²¹⁾

La empresa es vista como un sistema de relaciones entre las personas que la forman. El diseño de la estructura se basa en principios clásicos de autoridad, subordinación, delimitación de funciones y responsabilidades. Esto como condición necesaria para la asignación de premios y sanciones entre las personas.

Para finalizar, hay que puntualizar que en la administración de los recursos humanos, se carece de una estructura formal que se encargue de esta administración sistemática de los comportamientos organizacionales.

⁽²¹⁾ *Id.*

4.4 INTEGRACIÓN

La integración constituye aquella parte del proceso mediante el cual, las diferentes actividades o departamentos se agrupan e interrelacionan para el logro de los objetivos en conjunto.

Al mismo tiempo la integración está estrechamente vinculada con el desarrollo de la persona dentro de la empresa, así la integración es mejor conocida como integración del personal.

Las funciones de planeación, organización y control son contempladas como tareas objetivas. Por otro lado, las funciones de integración de personal y dirección se refieren casi exclusivamente a las personas. (22) Es así que el proceso de integración de personal se define como: *la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.* (23)

La integración se separa un poco de los procesos restantes por varias razones, entre éstas se encuentran la integración de los papeles en la organización que incluye conocimientos y aproximaciones difíciles de captar. Asimismo la integración se separa también por considerarla como función que permite dar un énfasis mayor al elemento humano en la selección, evaluación y desarrollo. Y por último, la integración se separa por el hecho de contar con los conocimientos y la experiencia en el área.

(22) KOONTZ, Hamld y O' DONNELL, Cyril: *obr. cit.*, p. 414.

(23) *Ibid.* p. 413.

Lo fundamental es reconocer que la integración de personal es una función administrativa crucial, que bien puede determinar el éxito o fracaso de una empresa. Esto debido a la complejidad de la función, que involucra incertidumbres en la selección efectiva de la fuerza laboral.

4.4.1 Integración Global

La Integración Global constituye uno de los aspectos más relevantes de esta tesis. Esta importancia radica principalmente en el proceso de conjuntar equipos de personas de distintas nacionalidades y culturas hacia el logro de objetivos comunes.

Si bien este punto será abordado más adelante en este capítulo y del próximo de manera tanto explícita como implícita, no se pasa por alto una breve explicación de lo que la integración global involucra.

Uno de los temas medulares de este proceso es el principio de "competencia abierta". El cual involucra el compromiso de asegurar la administración de la calidad del personal, y fomentar a su vez, el sano ejercicio de lucha interna para lograr puestos internacionales. El objetivo es el de conseguir mejores candidatos, capaces de construir un equipo plenamente organizado en busca del logro previsto.

Esto conlleva a un desarrollo profesional constante, así mientras mayor sea el compromiso de una empresa con la excelencia administrativa, más exigirá de su personal la práctica del autodesarrollo permanente.

Hay que recordar que el objetivo de la integración del personal es el de garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por el personal más calificado y capaz, dispuesto a ejercerlas. Esto lleva a una selección mundial del candidato que tiene por obligación, el conocimiento Global Internacional de su organización, y la disposición a afrontar los retos de las diferencias culturales que se presenten en el camino.

Hay que imaginar que como parte laboral de una empresa internacional, sus conocimientos, habilidades y experiencia compiten con personas de su misma organización (incluso de otras) en todo el mundo. Y que a partir de cierto momento, se puede tener el control de algún puesto en cualquier parte del mundo, siempre y cuando se posea la capacidad para ello.

Múltiples ejemplos se viven a diario relativos al intercambio global de personas entre organizaciones, cada día los equipos de trabajo se conforman más por diversas culturas y formas de trabajar que prevalecen a nivel mundial. Con todo esto se permite una mayor diversidad de habilidades, aunque tiene sus complejidades, que determinan cada vez más el futuro de las relaciones laborales que prevalecen en el mundo.

4.4.2 Ejemplos de Integración Global

Para estudiar los diferentes estilos de integración de personal, se tratará primero el caso de la República Popular de China.

La integración en China comienza por contratar a los empleados desde su estancia en las universidades. Lo que se espera, es que permanezcan en la empresa durante mucho tiempo. No obstante, recientemente también se ha adoptado la práctica de contratar a personal de otras organizaciones.

Al igual que en Japón, el ascenso en jerarquías es lento, pero se concede aumentos de salario con bastante regularidad. En China no existe la dedicación ni la lealtad que se da en las compañías de Japón, o el profesionalismo como en los Estados Unidos.

El desempeño se revisa una vez al año, para obtener un ascenso se recurre al desempeño, el nivel de estudios y la capacidad potencial. Sin embargo, los lazos familiares y las buenas relaciones con el superior ejercen gran influencia en el avance al interior de una organización.⁽²⁴⁾

Recientemente se ha impartido mejor y mayor capacitación a la fuerza laboral, por medio de la televisión educativa y de las escuelas profesionales nocturnas. Además de esto, en la actualidad los administradores deben presentar y aprobar exámenes impuestos por la Comisión Económica Estatal. *El Empleo es seguro; esta seguridad implica empleo de por vida llamado "La vasija de arroz de hierro" independientemente del desempeño.*⁽²⁵⁾

En lo referente a México la integración es una de las funciones a las que las empresas ponen más atención, ya que estiman que la autonomía y fortaleza depende de que tan confiable y capaz es su gente.

En México es común que el trabajo se estructure de acuerdo a vínculos familiares, personas conocidas por alguien o por recomendación de personas cercanas a quienes toman la decisión. Igualmente son considerados todos aquellos que solicitan empleo, siempre y cuando cubran totalmente los requisitos establecidos, los cuales son generalmente muy rigurosos.

⁽²⁴⁾ *Ibid.*, p. 481.

⁽²⁵⁾ *Id.*

Se pone especial cuidado en la selección del personal, para propiciar la conformación de equipos de trabajo estables. Aunque debido a la gran competitividad que prevalece en el mercado y al valor que se concede al recurso humano, existe rotación del personal. Esta rotación es alta en niveles operativos y va decreciendo con el aumento de jerarquía de los puestos.

En materia de capacitación y desarrollo, las organizaciones efectúan inversiones razonables, ya que están plenamente conscientes de que su posición y crecimiento potencial depende en mucho de su capacidad de respuesta a las demandas del ambiente. ⁽²⁶⁾

Las promociones del personal se proporcionan de acuerdo al comportamiento y a la obtención de resultados en proyectos en donde se participe, además de los lazos personales y/o familiares que puedan existir. La evaluación del desempeño y el seguimiento es continuo, aun cuando nominalmente se lleve a cabo una revisión de manera anual.

Como último caso de aplicación del proceso de Integración, se abordarán las características más importantes de la cultura colombiana.

En Colombia cada empleado tiene definidas sus funciones, se han establecido de antemano los procedimientos que debe emplear, *un jefe supervisa la ejecución del trabajo; se cuenta con un diseño de carrera que señala el panorama del progreso para los empleados y se utiliza un sistema de calificación del desempeño para asignar con alguna objetividad los premios y las sanciones.* ⁽²⁷⁾

⁽²⁶⁾ *Ibid.* p. 482.

⁽²⁷⁾ *Id.*

La mayor parte de las decisiones que afectan al personal se toman al margen de los reglamentos. Constantemente aumentan el número de organización que disponen de sistemas que califican el desempeño de los trabajadores con base en la calificación subjetiva de unos factores. *Estos sistemas se encuentran desvinculados de la capacitación y de los beneficios económicos, quedando reducidos a un recurso que tienen los jefes para castigar a los subordinados.* ⁽²⁸⁾

Lo anterior da lugar a un modelo que combina las ventajas de la formalización burocrática con la flexibilidad de una organización informal. Es así que la integración del personal colombiana se limita a la ejecución de los procesos de vinculación, remuneración, bienestar y otros similares.

4.5 DIRECCIÓN

La dirección posee múltiples significados, que se van adecuando en base a culturas, modelos y sistemas. Sin embargo, a pesar de esta multiplicidad existen factores comunes que constantemente aparecen en definiciones de cualquier tipo.

La primera definición de dirección se refiere a *la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el todo de su organización.* ⁽²⁹⁾

Otro de los significados aborda a la dirección como el proceso de: *influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración.* ⁽³⁰⁾

⁽²⁸⁾ *Ibid.*, p. 483.

⁽²⁹⁾ HAMPTON R., David: *obr. cit.*, p. 24.

⁽³⁰⁾ KOONTZ, Harold y O' DONNELL, Cyril: *obr. cit.*, p. 70.

Como es sabido, los administradores están conscientes que los problemas más importantes surgen del factor humano, de los deseos, actitudes y comportamiento de éste, de manera individual y como parte de una sociedad o grupo.

La dirección se basa en el liderazgo que presume seguimiento y orientación hacia objetivos que involucran la satisfacciones laborales y parte de las personales al ejecutar un trabajo. Asimismo la dirección maneja la motivación, estilo y carácter necesario para lograr que aquellos deseos personales y comunes lleguen a ser una realidad.

Antonio Lona en su tesis "*La reorganización de una pequeña empresa de servicios médicos*", define a la dirección como "el proceso mediante el cual los administradores dirigen e influyen en las personas el rumbo hacia donde quieren que la empresa se oriente, contribuyendo a las metas de la organización". Se comparten las opiniones con la anterior definición, pero se añadiría el concepto de contribuir al logro individual de objetivos en la organización. Buscando con lo anterior, la satisfacción personal que representa el logro de realizar bien el trabajo, y las consecuencias humanas internas que esto representa.

Sin duda la dirección es una disciplina humanística, ya que involucra la dirección de hombres. Pero aún más, la dirección también involucra la orientación, el apoyo mutuo, la directriz de acción, el logro, la responsabilidad, el ejemplo, la conducta, sensaciones, premios, castigos y sacrificios. Es por esto que la dirección asume el papel más importante del proceso de administración, toda vez que no es fácil influir, motivar y encauzar a un grupo de personas con diferentes maneras de pensar y de actuar. Esto involucra una responsabilidad extra en el desempeño diario.

No es sencillo tomar decisiones, y luego incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas. Además de asumir el papel de líder, que sin duda es el más complejo y demandante en cualquier organización.

4.5.1 Dirección Global

En gran parte de lo que resta de esta tesis, se abordará de manera tanto explícita como implícita los fundamentos de la dirección global o internacional. La finalidad de este punto consiste en clarificar los principios básicos de la dirección y de la dirección en diferentes culturas, para posteriormente poder ejemplificar algunas.

Existen varios principios importantes sobre la función administrativa de la dirección:

- 1) **Principio de armonía de objetivos.**- Consiste en lograr la que los objetivos personales y los de la empresa armonicen, para lograr ser más eficaz y eficiente.
- 2) **Principio de motivación.**- Lograr que los individuos se alienten de manera personal, a través de recompensas e incentivos, que pueden ser tangibles o intangibles.
- 3) **Principio de liderazgo.**- Este punto será tratado más ampliamente en lo que resta del capítulo, sin embargo para proporcionar una síntesis el liderazgo ofrece los medios para la satisfacción de metas por medio del seguimiento de una figura principal.
- 4) **Principio de claridad de la comunicación.**- La comunicación es clara cuando se expresa en un lenguaje común y se transmite de manera que pueda ser plenamente entendida.

Se sabe que la dirección es el proceso de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Ahora bien, la dirección internacional se basa igualmente en la definición anterior, sin embargo su aplicación y desempeño es considerablemente más amplio. La idea de dirigir internacionalmente compromete aspectos locales como la integridad humana, la motivación, la comunicación, la jerarquización de necesidades, el liderazgo, la formación de equipos, el establecimiento de políticas, metas y objetivos. Y por otro lado, la dirección internacional también abarca aspectos más allá de las fronteras nacionales, los cuales involucran la cultura nacional, las barreras transculturales, los sistemas políticos y económicos, la formación de equipos con personas de distintas partes del mundo, la situación laboral reinante en la región, hábitos, costumbres, entre otros.

Como se puede observar la dirección internacional o transcultural, enclavada en un contexto globalizado, tiene la principal función de coordinar y orientar los esfuerzos individuales en locales. Y estos a su vez en regionales para ser nacionales, hasta convertirlos en globales. La tarea no es fácil, bastaría con visualizar a las grandes organizaciones mundiales tomando en cuenta que existe un grupo de personas en la dirección general, que encaminan las actividades de sus filiales y subsidiarias en todo el mundo, a través de un esquema perfecto de delegación.

Cada región posee sus propias necesidades, igual que todos los demás. Es así que corresponde a la dirección internacional el adoptar y adaptar la cultura prevaleciente, o mejor aún adaptarse a ella, para lograr los objetivos planteados. Con esto se abre el panorama en posibilidades de retos, problemas y oportunidades; mostrando un sin número de variantes para aplicar en el proceso de administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La idea es encontrar el perfecto equilibrio entre la cultura de organización con la del país anfitrión, y lograr el establecimiento y funcionamiento de la empresa. Aportando aquel valor social y económico necesario a su personal, independientemente de la región en la que se encuentre.

Otros de los aspectos que es importante considerar dentro de la dirección internacional son las prácticas de comercio a nivel regional e internacional. En la actualidad las nuevas reglas del juego económico establecen bloques comerciales en América, Europa y Asia, con una tendencia clara a la integración económica mundial a largo plazo. Esto exige el entendimiento de estas prácticas y la preparación para poder ser un participante activo desde el más humilde rincón laboral.

En estos tiempos, ya resulta común el intercambio de compra-venta a nivel internacional. El apoyo en la velocidad de la información, la tecnología reinante, el Internet, las políticas gubernamentales y otros, propician el libre paso de productos y servicios con una facilidad que resulta asombrosa.

Aunado a lo anterior, la instalación de negocios, las estrategias, las dependencias, el establecimiento de equipos internacionales, los reglamentos domésticos, entre otros, combinan una gran variedad de elementos que propician la agrupación de grandes conglomerados y alianzas tan importantes que aportan al ingreso económico local, regional e internacional grandes sumas indispensables para la operación.

Con este panorama, se observa que la dirección, juega el papel de guía en las empresas que se encuentran involucradas en este contexto global. La función directiva, hoy más que nunca es compleja, variada y amplia. Lo que obliga a la exigencia máxima por parte de todos los integrantes de una organización.

4.5.2 Ejemplos de Algunos Estilos de Dirección Alrededor del Mundo

En Japón por ejemplo, la administración es concebida como integración social, la cual forma equipos de trabajo por medio de la dirección. Por medio de un estilo paternal de liderazgo, los administradores muestran preocupación por el bien de sus subordinados.

El papel de los directivos en la administración, es el de crear las condiciones necesarias para la adopción del espíritu de corporación, de modo que todos los integrantes puedan desempeñar las mismas actividades que sus subordinados. En esta administración se evita la confrontación directa.

Los líderes necesitan seguidores, y a los administradores les ayuda el hecho de que se espere de los individuos que subordinen sus intereses personales a los del grupo y la organización. Aunque por lo general los administradores no den muchas órdenes directas, se ejerce influencia a través de la presión de los iguales. ⁽³¹⁾

Otro de los factores que propician las relaciones personales estrechas de distintos niveles laborales, son las reuniones y asociaciones que imperan fuera del ambiente laboral. El resultado de esto es la comunión de la vida organizacional y privada.

En lo referente a la comunicación se siguen patrones similares a la toma de decisiones. *La comunicación más importante es descendente y ascendente, mientras que la comunicación menos importante suele ser ascendente.* ⁽³²⁾

⁽³¹⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 618.

⁽³²⁾ *Id.*

Por su parte en el modelo directivo de los Estados Unidos se ejerce de forma diferente. *Los líderes son vistos como responsables de la toma de decisiones y encabezadores del grupo; se espera de ellos que den órdenes, que sean fuertes, firmes y resueltos.* ⁽³³⁾

La tarea principal es la de integrar los diversos valores, pero es probable que el individualismo, ya sea de manera individual como social, obstaculice la cooperación. Se busca que los administradores emprendan acciones decisivas y aclaren la dirección del grupo, incluyendo posibles desacuerdos en confrontaciones directas.

La manera de comunicación imperante en las organizaciones es en gran medida descendente a lo largo de la jerarquía, con énfasis en la comunicación escrita.

Por último es importante mencionar que aunque los administradores trabajan intensamente, valoran su vida privada y marcan una distancia entre esta y su vida laboral.

En lo que respecta al modelo de dirección en México, éste se ejerce de manera firme y abierta. Ya que esta función es la que lleva la máxima autoridad formal en las organizaciones, y de ella surgen todos los principios que rigen y a los que deben apegarse todos los niveles que componen la estructura de organización.

El directivo encabeza la toma de decisiones, dicta estrategias y establece los marcos de actuación. A su vez coordina los esfuerzos para imprimir cohesión al logro de resultados, promoviendo la interacción de los grupos de trabajo en términos cuantitativos y cualitativos. ⁽³⁴⁾

⁽³³⁾ *Ibid.* p. 620.

⁽³⁴⁾ *Ibid.* p. 621.

La comunicación ayuda a cimentar la delegación a través de una red de computadoras, documentos o de forma general. La atención a clientes representa la prioridad más importante, la supervisión de las acciones pertinentes está encaminada a la preservación y fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Por último, la dirección tiene la responsabilidad de fomentar y acrecentar la calidad de los productos y servicios, así como fomentar una cultura positiva de administración.

4.5.3 Ejecutivo del Siglo XXI

Al hablar de dirección pensamos en un grupo pequeño de individuos que obviamente dirigen los esfuerzos de un grupo mayor de personas, para juntos hacer que las cosas sucedan dentro de alguna organización.

Este pequeño grupo de individuos, que en muchos de los casos se reduce a un solo integrante, debe de tener algunas cualidades y características específicas que permitan afrontar con éxito los retos empresariales del nuevo siglo.

Quizá algunos podrían suponer que el directivo del siglo XXI debe ser ante todo un especialista capaz de manejar la más sofisticada y alta tecnología científica, inteligencia artificial, sistemas, entre otros. Sin embargo, la opinión en general del mundo empresarial requeriría que para el año 2000 las áreas fundamentales de la dirección fueran:

1. "La Formulación de Estrategias.
2. Los Recursos Humanos
3. La Comercialización" ⁽³⁵⁾

Esta conjunción de características, busca resaltar el manejo del constitutivo esencial de la empresa que es el ser humano. Ciertamente la dirección requiere el manejo de los recursos económicos y tecnológicos, pero la eficacia de la dirección va más allá, ya que requiere de el manejo del factor humano. Algo muy complejo que exige una comprensión de la naturaleza humana.

Otro de los aspectos que un ejecutivo del nuevo siglo debe manejar, es el énfasis en la Ética, hacia todos los puntos internos y externos de la empresa.

"Inmediatamente debajo del énfasis ético requerido para el director de empresas, los ejecutivos contemporáneos exigen del futuro directivo una serie de atributos intangibles, como son:

1. Creatividad
2. Entusiasta
3. Mente Abierta
4. Inteligente
5. Inspirado
6. Energético" ⁽³⁶⁾

⁽³⁵⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *El Ejecutivo del Siglo XXI* por ZAGAL ARREQUÍN, Héctor, México, Facultad de Filosofía, U.P., 1992, p. 7.

⁽³⁶⁾ *Ibid.* p. 9.

De igual modo existen otras aptitudes que es necesario poseer, como el ser analítico, organizado, disciplinado, leal, intuitivo y audaz.

La globalización ha desencadenado una competencia intensa y se requiere ser flexible y altamente creativo para poder afrontarla. La creatividad abarca todos los aspectos empresariales desde las finanzas y mercadotecnia, pasando por la producción hasta las relaciones laborales.

Para poder desempeñar las habilidades antes mencionadas, el ejecutivo del nuevo siglo deberá ser un experto en las comunicaciones interpersonales. Aunado a esto se requiere que este tipo de directivos posean una visión estratégica sorprendente.

Volviendo a la globalización, resulta interesante observar que ésta al involucrar regiones, demande características personales que se adecuen a los bloques participantes. De este modo en los Estados Unidos el director de empresa deberá tener entre sus capacidades la de saber hablar en público, y en concreto a los medios masivos de comunicación. Mientras que en Europa los directivos tendrán que ser multilingües, educados en literatura, filosofía e historia, y preocupados por la ética e intereses de la comunidad.

En resumen el directivo de empresas en el siglo XXI debe tener un fuerte bagaje humanístico y no exclusivamente tecnológico. ⁽³⁷⁾ Asimismo deberá ser creativo, entusiasta, de mente abierta, colaborador y organizado. El nuevo líder deberá ser intuitivo y analítico.

Para lograr lo anterior, la filosofía se presenta como una buena opción, capaz de formar directores, en virtud de que: *la labor de la dirección requiere visión de conjunto para formular estrategias al mismo tiempo que capacidad de análisis para decidir. Requiere rigor a la par que creatividad. Sobre todo, requiere un profundo conocimiento de la naturaleza humana. No del*

⁽³⁷⁾ *Ibid.* p. 13.

hombre unilateralmente considerado, sino en toda su complejidad; pues el empresario no trata con módulos funcionales e inertes sino con hombres de carne y hueso: con familia, con creencias y convicciones. ⁽³⁸⁾

Resulta insuficiente tratar a los recursos humanos sin la visión integral del ser humano. Es necesario poseer esta visión humanista para poder organizar óptimamente todos los esfuerzos que la empresa postmoderna requiere.

4.5.4 Retos que Afronta el Director de Empresa Moderno

Son diez los retos básicos que afronta el director de empresa: globalización de los mercados, interdisciplinariedad, conocimientos, integración de las áreas internas, interculturización, feminismo, ecologismo, cooperación antes que competencia, nuevo liderazgo, y simplificación de la organización.

Todo ellos proporcionan un panorama general, acompañados de las características esenciales del ejecutivo del siglo XXI, que ayudan a conjuntar las cualidades necesarias para el nuevo director de empresa.

A continuación se desarrollarán cada uno de estos diez retos de manera práctica, sencilla y breve. Únicamente se resaltarán aquellas características básicas que los componen, ayudando a la observación de un panorama más amplio y definitivo, que muestre las necesidades y objetivos de los directores del nuevo milenio.

³⁸ *Ibid.* p. 14.

4.5.4.1 Globalización de Mercados

Para comentar este tema, se consultaron los escritos de Carlos Llano Cifuentes, en su libro *Los Diez puntos Neurálgicos del Management Contemporáneo*. Se aclara, que en el capítulo anterior se abordó el tema de la globalización desde un contexto general, entendiéndola en su perspectiva más amplia de ¿qué es?, y ¿qué abarca? Ahora se estudiará el concepto de globalización de mercados como una herramienta que debe de saber utilizar el director de empresa, entendiendo el ¿por qué?, y el ¿para qué? de la misma y así utilizarla como un elemento más de trabajo diario.

Anteriormente por amplia que fuese la visión del director de empresa se ubicaba siempre en un contorno específico de mercado. Esta perspectiva ya no sirve y es de todos sabido.

Hoy por hoy, los mercados han perdido la posibilidad de manejarse de manera plural y mucho menos singular, ya que ahora el mercado más grande es el mundo mismo, y esto obliga a manejarlos de manera global. Por ello no basta que el director de empresa se percate de esto de manera intelectual, sino que tiene que adquirir la capacidad de visión amplia, de alargar el horizonte, de poseer una nueva actitud mental frente a una nueva perspectiva del mundo.

La globalización no sólo se refiere al mercado de venta, sino también al de compra y como elemento base a la globalización del personal que hace posibles los procesos. Con esto el alcance de nuestras ventas y compras abarca al planeta entero; *la internacionalización del producto corresponde a la internacionalización del mercado o producto para el mundo, no para un mercado definido y corresponde también a la internacionalidad del capital que se requiere.*⁽³⁹⁾

³⁹⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *Los Diez Puntos Neurálgicos del Management Contemporáneo* por LLANO CIFUENTES, Carlos, México, Facultad de Filosofía, U. P., 1993, pp. 9-10.

La dirección de la globalización resulta ser la dirección de la complejidad en todos los niveles, ya sea en producción, venta, financiamiento y factor humano. Este último compromete una acción adicional, toda vez que resulta complicado integrar un producto con partes que provienen de los cuatro puntos cardinales, pero esto es sencillo comparado con la conjunción, en un mismo espacio de trabajo, de personas no sólo de raza o nacionalidad, sino de cultura diversa y probablemente dispar. Esto se tratará mas adelante.

La globalización compromete a los altos ejecutivos a desarrollar una visión amplia e independiente, a imaginar como podría ser el futuro y emplear las fuerzas de la empresa para obtener lo máximo de las nuevas oportunidades. *No es suficiente identificar las necesidades de los clientes de hoy; se debe inventar un futuro para los clientes, y desarrollar productos y servicios que éstos jamás habrían imaginado.* ⁽⁴⁰⁾

4.5.4.2 Interdisciplinariedad

La dirección general implica la acción de síntesis de elementos heterogéneos que concurren en la organización; factores que poseen cada uno con su legítima autonomía, pero que deben reaccionarse; la ingeniería, la economía de mercado, el aspecto legal, la psicología, las reglas financieras, y las restantes. Pero la Interdisciplinariedad que ahora se trata exige una característica, debido a la importancia que cobran los aspectos culturales del hombre.

El director necesita ahora no ya la habilidad del político, ni la exactitud del ingeniero, sino ambas simultáneamente. A los problemas predominantemente tecnológicos, se añaden hoy los problemas culturales. ⁽⁴¹⁾ Y esto es lo nuevo: la combinación de cultura con tecnología,

⁽⁴⁰⁾ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 731.

⁽⁴¹⁾ LLANO CIFUENTES, Carlos: *obr. cit.*, p. 11.

manteniendo el más alto nivel en importancia. Hoy se requiere compaginar la estructura objetiva de la tecnología, con la flexibilidad subjetiva de la cultura.

La globalización ha anticipado la importancia de esta interdiscipliniedad, actualmente el director debe de crecer en tres dimensiones simultáneamente; la especialidad, la metodología y la amplitud de miras o actividad interdisciplinaria. No se trata sólo de un cambio en la manera de hacer de la empresa sino del modo de ser del director.

4.5.4.3 Conocimientos

El ser humano en constante desarrollo basa su saber en la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, los cuales progresivamente se revalorizan y forman parte activa de nuestro modo de vida.

La administración del futuro no se retiene en la administración de materiales, capitales y personas, sino con conocimientos; y a los importantes cambios que estos provocan para el manejo de las empresas y los elementos que las constituyen (incluyendo al humano).

La combinación de cultura con desarrollo personal y tecnología, da como resultado una mejora intelectual constante. Y ésta a su vez propicia a los tres elementos anteriores, originándose de esta manera un círculo virtuoso que se reevalúa constantemente.

En la actualidad, el manejo del conocimiento resulta elemental para afrontar los retos económicos presentes. De esta manera el conocimiento visto desde cualquier ángulo, se convierte en el arma fuerte capaz de marcar grandes diferencias.

4.5.4.4 Integración de la Áreas Internas

Hoy en día la empresa se relaciona en primer término con sus clientes, a los que aporta bienes y servicios y de los que recibe dinero; posteriormente su reacción es con los proveedores a quienes aporta dinero, y recibe bienes y servicios; con sus empleados a quienes entrega dinero y de quienes recibe fuerza laboral; con sus inversionistas y acreedores; y por último, con el gobierno, a quien le paga impuestos a cambio de servicios públicos.

En un futuro inmediato no podremos considerar a la empresa como un núcleo central autónomo que se relaciona con diversos núcleos periféricos dotados también de autonomía. En su lugar, habrá que verla como un órgano central formado por pequeños órganos que nacen y surgen del primero.

El problema de la integración de la empresa contemporánea es, entonces, el siguiente; la empresa no puede considerarse como una entidad de límites bien definidos frente a unos supuestos terrenos, sino intencionada con ellos, al punto que es el campo de concurrencia de reacciones con aquellos terceros, que ya no lo serán propiamente.⁽⁴²⁾

Con esto se da una sustitución de las relaciones de contrato por las de sociedad, válida para empleados, capital, proveedores, banqueros y el mismo gobierno.

⁽⁴²⁾ *Ibid.* p. 17.

4.5.4.5 Interculturización

Quizás este sea el cambio más importante y difícil que deba hacerse en la empresa debido a las condiciones presentes y venideras. Se ha concluido que la empresa no es algo impuesto desde el exterior a las personas, por el contrario, la empresa es el resultado que surge de las personas mismas que laboran en ella. El problema más apremiante es que muchos directores de empresas carecen de cultura interior, es decir, carecen de un modo profundo de ser en un momento en que éste resulta decisivo.

El énfasis que ahora ha de darse a los valores personales, por su decisivo peso en la organización, nos pide atender a la culturización de quienes integran la empresa, menester difícil, porque la cultura arranca de la persona, se suscita en ella, pero no puede introducirse desde fuera".⁽⁴³⁾

En virtud de la importancia de esta interculturización, es necesario acostumbrarse a coexistir y cooperar con personas de diferente cultura. Esto exige un nuevo desafío que implica entender: *que la selección de las personas no atenderá al que sabrá hacer sino al cómo es, porque esto último pesará más en la organización que lo primero.*⁽⁴⁴⁾ Las reacciones internacionales de las empresas deben desarrollar una tarea en donde se incluyan todos los valores positivos de cualquier cultura. Y que estos, una vez comprendidos, se incorporen para potencializarlos dentro de una misma dinámica de trabajo. Así la dirección deberá fortalecer el respeto a la persona, y a sus valores fundamentales.

⁽⁴³⁾ *Ibid.* pp. 21-22.

⁽⁴⁴⁾ *Id.*

4.5.4.6 Feminismo

Dentro del proceso de interculturización se da un fenómeno de radical importancia; el ingreso a gran escala al trabajo profesional por parte de la mujer. Este punto requiere administrar y comprender que este ingreso resulta benéfico para la organización.

La mujer aporta a la empresa una profundidad cultural de la que la empresa ahora carece. Su presencia genera un clima hospitalario, en el que los extraños se sienten propios. Esto se debe principalmente a que la mujer es fisiológica y psicológicamente acogedora, la hospitalidad es una de sus virtudes. Es propio de ellas considerar a cualquier persona ajena o indiferente como cercana, ya que ellas alcanzan a percibir el valor y la realidad personal por su propia naturaleza.

Lo anterior, aunado a la gran capacidad de trabajo y a algunas características que sólo la mujer posee, hacen de ella un elemento confiable de igual potencial que cualquiera; manteniéndolas como un detalle valioso en toda organización.

4.5.4.7 Ecologismo

Actualmente la mentalidad ecológica es un fenómeno elemental y mundial. En el terreno empresarial se ha constituido como uno de los problemas neurálgicos de la dirección.

Los trastornos ecológicos, hoy patentes, no sólo se nos presentan como una amenaza planetaria sino como una consecuencia moral derivada de nuestra desatención a los efectos nocivos provocados por acciones que persiguen objetivos de suyo buenos; efectos nocivos que ni el Estado ni la naturaleza se sienten capaces ya de neutralizar, sin otro recurso que el de apelar a la responsabilidad moral de quienes tienen en sus manos la antes insospechada potencialidad de

la técnica contemporánea. ⁽⁴⁵⁾

El problema apremia no sólo un comportamiento ecológico, sino la necesidad de abrir la mente para englobar las consecuencias no deseables tanto en el orden natural como en el social. Habrá que tomar en cuenta, -de no darse esta amplitud buscada- las consecuencias negativas que se originan en el ambiente. Y aún más las consecuencias psicológicas de una negativa calidad de vida que podría generarse.

La dirección tiene la tarea de encontrar el equilibrio entre el logro económico con el ecológico y el psicológico. Entendiendo que no sólo debe cuidarse el orden de la naturaleza, sino cualquier transgresión que se le haga al orden natural previamente establecido.

He aquí un elemento más que el director contemporáneo debe entender y manejar. En el siguiente capítulo se tratará con mayor amplitud el tema ecológico y su vinculación con la administración actual.

4.5.4.8 Cooperación

Anteriormente la mentalidad moderna hizo de su modo de vida énfasis en el valor de la competencia. Hoy en día el panorama exige de ésta, pero aún más del sentido de colaboración. En esta línea, el punto adicional que todo director debe tener, es el esfuerzo para lograr la compatibilidad de la competencia con la cooperación en una misma organización y en un mismo individuo.

⁽⁴⁵⁾ *Ibid.* p. 25.

La competencia, para que sea sana debe respetar el fair play convenido con los competidores, de manera análoga la competencia no debe anular el sentido de cooperación, incluso con quienes se compete, no digamos ya con aquellos con los que trabajamos en la misma empresa.⁽⁴⁶⁾

Los retos actuales exigen no tanto la supervivencia del más fuerte, sino la capacidad de asociación para salir adelante. El paso de la competencia a la cooperación lleva un cambio estructural de valores, una revisión sobre el concepto de dignidad humana, un incremento de la capacidad de asociación en equipo, en resumen, una profunda reconversión de lo que el ser humano es.

4.5.4.9 Liderazgo

La complementación entre la cooperación y la competencia involucra una forma diferente de liderazgo, más amplia que la anterior. La globalización, la integración, la interculturización hacen que surja una nueva forma de ser líder que busca lograr la asociación entre los que han sido y seguirán siendo competencia.

El establecimiento de los bloques y cuencas económicas resultará imposible si los directivos de empresa de un mismo ramo en un mismo bloque no logran acuerdos sustanciales entre sí.⁽⁴⁷⁾ Se precisa de "líderes con capacidad asociativa", que alienten la personalidad y autonomía de las empresas, pero que al mismo tiempo derrumben las barreras que limitan el compartir con otros.

⁽⁴⁶⁾ *Ibid.* p. 26.

⁽⁴⁷⁾ *Ibid.* p. 28.

Ahora lo que se busca es el compartir y administrar el conocimiento, ya que éste se enriquece al ser propiedad de muchos. El tratar de ocultar los conocimientos, cuando existen tantos mecanismos para obtenerlo, es como querer tapar el sol con un dedo.

El líder del próximo milenio se caracterizará como aquella persona que consiga la transmisión de conocimientos entre empresas, bloques económicos y ramas. Será quien logre convencer a los interesados de lo que puede perderse al compartir lo que se sabe, se ganará recibiendo lo que se ignora.

4.5.4.10 Organización

Con los nueve puntos anteriores se invita a pensar que las organizaciones futuras deberán ser cada vez más complejas. Sin embargo, la tendencia apunta a que cada vez sean más simples estructuralmente y a la vez más dinámicas.

Lo anterior se completa, encontrando en las distintas áreas la compatibilidad psicológica entre estas, es decir buscar la vecindad psicológica. Conseguida ésta, las simplificaciones administrativas y de organización serán complementarias; pero si falta esta cohesión las simplificaciones no son más que intentos aislados.

El director debe enfrentar los problemas psicológicos. Sólo así podrá saber cuales son los cambios fisiológicos y, en su caso, anatómicos que deben efectuarse. ⁽⁴⁸⁾ Para esto, antes de diseñar una nueva organización, deben plasmarse nuevas actitudes vitales. Ya que la simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificarlo; *la simplicidad obliga también a la consistencia:*

⁽⁴⁸⁾ *Ibid.* p. 31.

poder decirles no todo a todos, pero si todos lo mismo. De no hacerlo así los cambios estructurales resultarían epidérmicos, confusos, de dispersión y aislamiento.⁽⁴⁹⁾

Es necesario mencionar que la verdadera simplificación administrativa no se consigue con la supresión de niveles, sino con el logro del trabajo asociado, y éste es un problema, psicológico, y ético, no de estructuras. Así la primera simplificación de la organización debe surgir de lo sencillo del individuo mismo.

4.5.5 Dirección de Equipos Internacionales

Es necesario reconocer los cambios mundiales operados principalmente por la tecnología avanzada de comunicación y la existencia de empresas transnacionales. Es frecuente que los equipos de alta dirección de las empresas internacionales estén integrados por administradores de diversas nacionalidades. *Las compañías con operaciones internacionales disponen de tres fuentes para la integración de su personal: 1) administradores del país de origen de la empresa, 2) administradores en el país anfitrión y 3) administradores de terceros países.*⁽⁵⁰⁾ En las primeras etapas del desarrollo de una empresa internacional, es común que la selección de administradores sea del país de origen. Esto se debe a la experiencia de estos en la oficina central y el conocimiento de sus productos, políticas y personas.

Sin embargo, es probable que algunos administradores desconozcan el idioma y las condiciones del país extranjero. Aún más para una familia resulta difícil la adaptación al nuevo país. Por otro lado, si se decide por administradores originarios del país anfitrión dominan el idioma, costumbres y condiciones del país.

⁽⁴⁹⁾ *Id.*

⁽⁵⁰⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 338.

Emplearlos es menos costoso y no existe el problema de la reubicación familiar, pero probablemente desconozcan los productos y operaciones de la empresa, lo que puede producir dificultades en la organización.

En la dirección de Equipos Internacionales es recurrente la necesidad de aportar ideas creativas a las empresas, por el hecho de que la competitividad es cada vez más fuerte. Una forma de lograr esto es la utilización de un grupo generador de ideas lo mas diverso posible, por ejemplo, un grupo que incluya a personas de diferentes culturas, aptitudes, idiomas e ideologías para que tengan muchas perspectivas y se creen varias alternativas diferentes.

4.5.5.1 El Directivo, el Equipo y las Barreras

El directivo de una empresa que utilice un grupo o equipo internacional debe conocer y saber manejar las diferentes técnicas que existen para definir perfectamente los objetivos y los métodos para poder efectuarlos, sin esto se pueden crear dificultades y barreras obstaculizando en demasía el control de estos objetivos y métodos.

Un elemento indispensable es el potencial de generación de ideas, que puede ser muy importante y determinante en la competitividad de una empresa cuando se logran superar las barreras naturales que se tiene en un grupo internacional y se aprende a resolverlos o superarlos. Las personalidades, las diferencias culturales, sexistas, idiomas y prejuicios, son algunos de los obstáculos que hay que aprender a sobrellevar.

Por ejemplo suponga que se tiene en un grupo a un chino, un norteamericano y un ruso; por principio de cuentas, si el chino no habla Inglés, pues va a estar muy complicado entenderle. Por otro lado, si el norteamericano tiene la típica idea del "ruso malvado", pues no va a estar muy

conforme con lo que este último diga y probablemente se lleve a crear un conflicto político-empresarial.

Para superar estas barreras, es indispensable que el director se asegure que el equipo entienda las ventajas y necesidades que puedan originar para el progreso. Para esto los integrantes deben reconocer y admitir: las ventajas de la diversidad, las barreras que puede crear, la necesidad del tiempo y calidad para comunicarse, de educación, de valorar, de adaptación y flexibilidad, de entusiasmo y diversión. Esto quiere decir que todos deben estar de acuerdo en el trabajo en grupo, aprendiendo a respetar los comentarios que a algunos les pudieran parecer ridículos por el simple hecho de ser diferentes o fuera de lo común para ellos. También es indispensable tener tolerancia para saber escuchar otras opiniones, especialmente cuando se hablan distintos idiomas en una misma mesa de trabajo.

Un ejemplo muy común de las barreras en Equipos Internacionales es la comunicación, cuando se realiza en idiomas diferentes esto puede aumentar los malos entendidos. *El Alemán, por ejemplo, posee una formalidad muy particular y modo peculiar para dirigirse a sus personas. Es frecuente que el pronombre formal Sie (usted) sea reemplazado por Du (tu). Éste se usa solamente cuando las personas ya tienen mucho tiempo de conocerse y se conocen bien. De igual manera, los Adultos suelen llamarse entre sí Herr (Señor) y Frau (Señora). El uso del nombre propio sólo es común entre parientes, amigos muy cercanos o niños y adolescentes.*⁽⁵¹⁾

Si a un extranjero se le trata con el formal *Sie* o con *Frau* o *Herr* puede suponer que no es del agrado de quienes lo tratan a sí, que estos pretenden guardar con él cierta distancia social. Estas distinciones en el uso del idioma parecen insignificantes, pero lo cierto es que además de crear barreras de comunicación pueden dañar una relación e incluso puede llegar a ser la pérdida de un negocio.

⁽⁵¹⁾ *Ibid.*, p. 581.

4.5.5.2 Establecimiento, Objetividad y Reglas

El establecimiento de objetivos es un principio universal, por lo que no hay gran discusión al respecto y la técnica para establecer los objetivos es:

Por principio, hay que ayudar al equipo a que por sí solo elabore un plan específico de acción para resolver los problemas detectados tomando en cuenta los costos de esto. Después, identificar los recursos con los que se cuentan y elaborar unos métodos para poder alcanzar los objetivos establecidos. Posteriormente, el director tiene que apoyar a los integrantes del equipo para llevar con éxito sus planes y, finalmente entre todos, deben de evaluar los resultados a fin de determinar el éxito de las operaciones y las decisiones tomadas.

El establecimiento correcto de objetivos es indispensable para la elaboración de cualquier solución de problemas, porque algunas personas afrontan algún problema tan pronto como se identificó y resulta que se les vuelve a salir de las manos. Por otro lado, otras personas se concentran demasiado en el establecimiento de objetivos y dejan a un lado el problema inicial y se complican más la existencia. Los objetivos deben servir para centrar la atención, motivar a buscar estrategias y para dar una razón de seguir perseverando. Por esto los objetivos deben ser claros y deben cumplir con las siguientes reglas:

- a) **“Específicos.**- Si son vagos pierden al importancia que deberían de tener, debe de quedar reflejado en determinado tipo de conducta, ejemplo: quiero ponerme en forma.
- b) **Mensurables.**- Es importante que los integrantes de equipo puedan saber en donde se encuentran desde que empezaron aunque no siempre es necesario cuantificar con números el proceso, si es importante tener un modo de referencia medible.
- c) **Basados en la Actividad y el éxito.**- Es frecuente que se comprenda su método para alcanzar un objetivo con el propio objetivo.

- d) **Realistas.** - Un objetivo es realista si se cuenta con los recursos para hacerlo, si no existen situaciones externas que lo impidan y que sea costeable.
- e) **Calculados.** - Es muy importante la calendarización de los objetivos para que exista un verdadero compromiso de cumplirlos, si no, nunca se realizan." ⁽⁵²⁾

Es indispensable que todas las reglas anteriores se cumplan o sean claramente definidas. Si un aspecto no queda claro, puede causar el fracaso en el intento de cumplir con el objetivo.

4.5.5.3 Formas para alcanzar los Objetivos

Ahora que ya se ha logrado definir perfectamente el objetivo, se puede comenzar con las tres etapas para identificar las formas de alcanzarlo:

1. Identificar y evaluar las estrategias, realistas para lograr los objetivos.
2. Ayudar al equipo o al miembro del equipo a elaborar un plan de acción.
3. Ayudar a realizar los planes, aportando los recursos necesarios.

Existen cuestiones que impiden a las personas pensar de forma estratégica y que llegan a ser una barrera para la resolución creativa de problemas, y algunas de las más comunes e importantes son:

1. "Las respuestas vienen de arriba, solo se refiere a la confianza del personal de que cualquier situación problemática será resuelta por el jefe o su superior. Es una dependencia con sus autoridades para que ellos resuelvan cualquier problema.

⁽⁵²⁾ SALUM, Anuar: *Apuntes Inéditos de Maestría en Negocios Internacionales*, México, Universidad Panamericana.

2. Estrés, el trabajo o la frustración de no encontrar una solución rápidamente hacen que el proceso de pensar creativamente se atrofe y se vuelva un obstáculo.

3. Miedo, es muy común el tenerlo a quedar en ridículo al proponerse una solución que pueda parecer tonta. Este problema es particularmente especial en los equipos internacionales por la dificultad de comunicación en otro idioma, hay miedo de que no entiendan lo que queremos decir y lo confundan con una tontería mayor.”⁽⁵³⁾

4.5.5.4 Solución de Problemas para Alcanzar Resultados

Generalmente, la forma de responder a un problema es hacia atrás o hacia delante. Si se analiza el problema hacia atrás normalmente se termina por establecer responsabilidades sobre algo que pasó y hacer un diagnóstico, es decir, señalar quién fue el culpable. Este proceder muy rara vez resuelve el problema, y por el contrario causa un sentimiento dividido entre los integrantes de un equipo. De manera distante, mirar hacia delante y tratar de encontrar la forma de atacar el problema pueda hacer reaccionar a los integrantes de una forma creativa. Sin embargo el ver las cosas de una sola dimensión, limita el potencial de soluciones.

Se necesita tener una visión mucho más amplia para tener otras perspectivas a fin de observar y analizar el problema, de esta forma se encuentran más herramientas para atacarlo. Es por ello, que los equipos internacionales tienen un potencial enorme de solución de problemas, teniendo una variedad de perspectivas que pueden tener resultados muy buenos.

La lluvia de ideas es una forma de generar posibilidades y líneas de acción alternativas, por lo que es particularmente eficaz en los grupos puesto que permite la expresión de ideas en un ambiente relajado.

⁽⁵³⁾ *Id.*

Es muy importante mantener un orden y respeto logrando que nadie descalifique las propuestas por más incoherentes que parezcan a efecto de que fluyan las ideas libremente y no caer en la barrera del miedo.

Otro papel del Director es ayudar a ver a los miembros del equipo el por qué de que su plan de acción personal está o ha fracasado. Debido a que esto puede ser determinante para el éxito futuro de todo el equipo, entonces se debe ayudar al individuo a pensar en función de los factores útiles y/o perjudiciales, que pueden ser las cuestiones que impiden a uno alcanzar los objetivos y aquellos que lo ayudan a uno a alcanzarlos.

4.5.6 Conclusión del Directivo Internacional

En este capítulo y en algunos temas anteriores se han descrito y estudiado algunas de las cualidades necesarias que debe poseer el directivo del nuevo siglo, o de principio del milenio.

Estas cualidades abarcan prácticamente todos los aspectos de la vida de un ser humano. Pasando por áreas económicas, políticas, administrativas, hasta sumergimos en los cimientos generales del hombre, o sea, su familia, sus amigos, su trabajo. El capítulo cuarto está próximo a finalizar, y resulta interesante concluir con los aspectos elementales y característicos que debe de incluir el directivo del nuevo milenio.

Hace algunos años, un estilo tradicional de alta dirección tenía la concepción de la empresa como un mundo aislado del mundo vital. Para los directivos, la empresa y esencia humana eran dos factores opuestos, como lo necesario y lo superfluo. Parecía que era posible dirigir eficazmente a la empresa, prescindiendo de su dimensión humana. En la actualidad, nos hemos dado cuenta que el aislar estos conceptos no ha sido útil en la sociedad del nuevo milenio.

Se vive en un periodo de transición entre dos épocas y la empresa no está exenta de esta transición. En el modelo tradicional la principal fuente de riqueza eran los recursos materiales; pero en el nuevo modelo, el conocimiento, la creatividad y la individualidad aplicada en conjunto son los recursos primordiales. Hoy la inteligencia vale más que la fuerza física, y la creatividad es más necesaria que la estructura y la organización.

La nueva manera de trabajar es más directiva que operativa. Las empresas han descubierto que la sociedad exige anticipación, por lo que hace falta que se generen conocimientos y procedimientos nuevos.

La importancia del factor humano es elemental, sin embargo no basta con insistir en esto, hay que aplicarlo. Los hombres de la empresa son más que un elemento, su inteligencia y libertad son el motor y cimiento de toda actividad empresarial. Hoy el empresario observa que la empresa no es una célula aislada, sino que forma parte de un conjunto de reacciones basadas en la existencia humana.

Hoy el Directivo Internacional debe saber resolver conflictos, facilitar la comunicación, forzar una cultura, incentivar y dar formación continua, sensibilizarse ante las responsabilidades, motivar, ser creativo y fomentar su creatividad, elaborar estrategias, negociar, y conciliar intereses.

En otra área, debe dominar la tecnología, manejar la información, agrupar a personas de distintas culturas, debe integrar, ser altamente cooperativo, manejarse interdisciplinariamente, tener conciencia ecológica, dar oportunidades por igual sin importar sexo o raza, atender y promover la superación constante.

Además debe ser alguien capaz de involucrar a los valores humanos como una propuesta que sea rentable, ya que éstos son el punto de partida económica administrativa, y un director inteligente sabe comprender y aprovechar estos aspectos así como el social dentro y fuera de su organización.

El Directivo Internacional debe ser un buen amigo, más que un compañero. Un maestro y a la vez el mejor de los alumnos. Debe saber escuchar, deberá ser una persona de una notoria honradez, alguien con una capacidad mental amplia. Un ser tolerante y respetuoso. Pero sobre todo: *Un hombre que ame la verdad (toda entera), y que, por esto mismo se apega no a la opinión ni al fenómeno si no al ser y a la esencia. No puede haber en él ninguna bajeza o mezquindad. Grande en todo, magnifico y magnánimo. Es amigo y pariente de la verdad, de la justicia, de la valentía del dominio de sí mismo y en suma, de toda la virtud..... hay en él un oculto de sus comodidades, busca el bien para todos con total devoción.*⁽⁵⁴⁾

La lista podría continuar, lo importante es comprender los requerimientos básicos y preguntar ¿Si es posible todo esto sin un esbozo humanístico en el perfil del nuevo ejecutivo internacional?. El tema es sugerente y abierto, no pretende la imposición de ideas. Sólo busca ilustrar y comunicar, el resto es cuestión de cada quien y de que se vuelva a cuestionar ¿Si el directivo nace o se hace?. Mientras tanto los retos del nuevo milenio ya comenzaron a asomarse desde hace algunos años; la capacidad y decisión depende de cada individuo y de su responsabilidad con si mismo y con los demás.

⁽⁵⁴⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: *La Polis Griega como Modelo de Gestión Empresarial* por ORTEGA VENZOR, Alberto, México, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, 1991, p. 25.

4.6 CONTROL

Retomando los pasos del proceso administrativo, se tratará el concepto de control. Esta función administrativa se define como la medida y corrección del desempeño para asegurarse que los planes, metas y objetivos proyectados estén siendo cumplidos. El control implica la medición del desempeño, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución para la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de la planeación.

El control es una función de cada administrador que va desde el director general hasta el supervisor en cualquier nivel. El alcance del control varía dependiendo el nivel de cada ejecutivo en la empresa. El control y la planeación están sumamente relacionados ya que aunque la planeación precede al control, los planes no se cumplen solos.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros, algunos medios del control son el establecimiento de normas, la medición del desarrollo contra las normas establecidas y la corrección de las variaciones en las normas y planes. En caso de esta última, el control corrige las actividades a través de las personas, controla ingresos con compras y su relación con la proyección de ventas entre otras cosas.

Si el cumplimiento de sus actividades no va de acuerdo con los planes, el control ayuda a determinar quién o quiénes son los responsables, para poder tomar las medidas necesarias para la evaluación del desempeño. Así, los resultados se pueden controlar contemplando lo que hacen los individuos.

4.6.1 Control Global

La función de control a nivel Internacional resulta más difícil de estandarizar. Las normas de control deben ser establecidas de acuerdo al ambiente determinado que prevalezca en el país en donde se implemente.

Los presupuestos, costos de operación, inflación, situación laboral, entre otros, son diferentes en cada país, por lo tanto el proceso de control se vuelve característico de la relación o país a tratar, imprimiendo en el resto del proceso las limitantes y las vías de aplicación de la cultura de organización acorde con los planes a nivel global, nacional y regional previamente establecidos.

En el pasado era común que las empresas multinacionales enviaran a sus gerentes a dirigir la filial en determinado país, actualmente esta costumbre va dejando de serla, ya que hoy en día muchas compañías localizan a personas que conocen la mentalidad y situación determinada que reina en el país anfitrión para dirigir correctamente a la compañía. Estos ejecutivos generalmente residen en el país en cuestión, por lo que sus conocimientos del mismo son un factor que ayuda a la adaptación de procesos, combinados con la cultura organizacional de la compañía que desea el establecimiento permanente.

En un enfoque internacional las compañías deberán de preguntarse para lograr un dominio geográfico lo siguiente:

- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Dónde están aquellos que deberían ser nuestros clientes y que en el presente no lo son?

Las demandas gerenciales para competir con compañías internacionales son el entender las mentalidades gerenciales de los distintos bloques comerciales, así como dominar por lo menos dos idiomas.

Aspectos como movimientos geográficos con apertura de fronteras deben ser tomados en cuenta, sobre todo en Europa. También se debe estudiar los mercados y la tecnología de productos por cambiantes que éstas sean; es necesario investigar ¿quiénes son los competidores y cómo nos comparamos con ellos?, ¿cuáles serían las estrategias a seguir?

Los directores y administradores deberán entender, analizar y conocer las diferentes culturas de los países a los que posiblemente se entre a competir. Y no olvidar lo revolucionario de la mercadotecnia, los canales de distribución y la protección de marcas, por último considerar cualquier tipo de alianza estratégica entre compañías internacionales.

4.6.2 Ejemplos de Control Global

Se inicia con Estados Unidos. El control en este país significa la medición del desempeño con base en normas precisas previamente establecidas.

La administración por objetivos, cuya práctica es muy común en ese país, supone el establecimiento de objetivos verificables con base en los cuales medir el desempeño individual. ⁽⁵⁵⁾

De este modo los supervisores rastrean la desviación hasta llegar a individuos específicos, lo que resulta en una severa atribución de culpas. Esta práctica puede llegar a afectar el desempeño grupal.

⁽⁵⁵⁾ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 765.

Actualmente muchas compañías aplican los conceptos de calidad total a favor precisamente de la calidad y la productividad. Este sistema originario de Estados Unidos, se perfeccionó en Japón dando como resultado una ventaja productiva a este último sobre el primero. Sin embargo en la pasada década se acortaron distancias, de tal modo que en dicho país se goza de una estricta y benéfica calidad en la mayoría de sus productos y servicios.

Por su parte en Japón los grupos de trabajo tienen más impacto que las individualidades, debido a las características físicas del trabajo como "oficinas sin muros", los ejecutivos japoneses estaban al tanto del desempeño de sus colegas. Además los administradores forman parte del grupo de trabajo.

La medición del desempeño no se basa en objetivos verificables específicos; el acento se pone en cambio en el desempeño grupal. Así mismo, el estilo Japonés de permitir que los subordinados no sean exhibidos a causa de sus fallas sería incongruente con la atribución de la culpa de desviaciones respecto de los planes. Lo que importa en el control es el proceso, no los números. ⁽⁵⁶⁾

En cuanto al proceso de calidad total es amplio, ya que todos los trabajadores incluso dos niveles inferiores, toman parte en las decisiones de los círculos de control de calidad. Con esto los empleados asumen la responsabilidad de la calidad, así como el estar dispuestos a trabajar en equipo para resolver los problemas de este tipo. Con esto en Japón se ha extendido la aplicación de los métodos de calidad total, dando como resultado que muchos de sus productos posean el primer lugar en reputación a nivel mundial.

⁽⁵⁶⁾ *Ibid.* p. 763.

En lo que se refiere a China, el control es ejercido principalmente por los líderes de grupos. La responsabilidad recae en los grupos y en los individuos, combinando con esto los modelos de control en Japón y en Estados Unidos.

De los administradores se espera, por ejemplo, el cumplimiento de su cuota anual. Cuando existen desviaciones se permite que las personas responsables cubran las apariencias, motivándolos a que ellos mismos se encarguen de la solución del problema, tal y como ocurre en empresas japonesas. El uso de los círculos de calidad no es muy común, lo que ha ocasionado que no se preste mucha atención al concepto de calidad, y como resultado que los bienes producidos no gocen de buena reputación mundial, aunque esta tendencia parece empezar a revertirse.

Por último, la práctica del control en México obedece a una forma de operación normal, ya que todas las iniciativas van conforme a objetivos incluidos en los planes, programas o esquemas de trabajo.

La razón primordial para que se establezca el control, *es para medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medidas predeterminadas, mismas que permiten conocer si los cursos de acción seguidos se han traducido en logros o desventajas, y de qué manera esto ha repercutido en lo efectivo de los resultados.* ⁽⁵⁷⁾

La aprobación del proceso de control corresponde a la alta dirección, su aplicación a todos los niveles y el seguimiento a los líderes de proyecto, titulares de grupo y responsables de unidad.

⁽⁵⁷⁾ *Ibid.* p. 766.

4.7 CONCLUSIONES SOBRE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN DIFERENTES PAÍSES

Las comparaciones de las prácticas administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control de Estados Unidos, Japón, México, China y Colombia confirman que la aplicación de los conceptos administrativos difiere entre estos países.

También con esto se confirma que los administradores globales deben conocer no sólo las prácticas administrativas de su país, sino también las de otras partes del mundo. Los directivos chinos han seguido las prácticas japonesas y estadounidenses, y las han comparado con las propias. Algunas prácticas prevalientes en Estados Unidos y Japón son transferibles a las demás naciones, pero otras no. Esto depende de las condiciones socioculturales que existen en cada país, toda vez que éstas influyen directamente en la práctica.

Hoy en día la globalización ejerce efectos importantes en casi todas las compañías estadounidenses, ya sea que operen en el ámbito internacional o nacional. Por su parte las compañías europeas y asiáticas se han convertido en duros competidores de Estados Unidos. Para que todas puedan tener éxito en el mercado mundial, deben hacer uso de todo su potencial para enfrentar las demandas que exige el ambiente externo.

Este último exige un desarrollo de perfil empresarial, así los ejecutivos deben hacerse preguntas importantes sobre el dominio geográfico de la empresa, su situación competitiva y la orientación de su alta dirección. El estudio del dominio geográfico obedece a preguntarse: ¿dónde están nuestros clientes?, y ¿dónde los que no son?, ¿quiénes deberían serlo?

Igualmente, la situación competitiva se ha visto alterada por la Unión Europea, y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático. *La participación de mercado es sólo uno de los*

indicadores del potencial de una empresa. Otros son el precio, la calidad, el servicio, la innovación de productos, los sistemas de distribución, las instalaciones y las localidades en las que opera. Factores que en el pasado fueron la clave del éxito quizá se vean alterados en un mercado global. (58)

La dirección que siguen las empresas está determinada por personas. Quizá algunos directores deben modificar la orientación y ampliarla a la perspectiva global. Pensar en términos globales representa una muy exigente demanda, así como el conocer la mentalidad de otros directivos en otros países, obtener experiencia administrativa en el exterior y dominar al menos tres idiomas.

Al analizar el ambiente externo, se debe tomar en cuenta que en la actualidad el poder económico sufre grandes cambios a causa del surgimiento de la Unión Europea y de la Asociación de Países en la Cuenca del Pacífico. Estas alianzas traen consigo muchos cambios políticos y sociales, lo que representa tanto oportunidades como amenazas.

La tecnología con su paso veloz, exige que los productos se ajusten no sólo a las demandas locales, sino también al estado mismo de la tecnología mundial. *También es preciso tomar en cuenta los cambios demográficos. La apertura de fronteras ha dado como resultado el desplazamiento de personas de un país a otro. Además, cada país presenta una distinta composición por edades; lo que significa que a pesar de la tendencia hacia mercados globales, la comercialización tendrá que seguir adecuándose a las necesidades de la población de cada país.* (59)

(58) *Ibid.*, p. 769.

(59) *Id.*

Por último, se tienen que considerar factores como la disponibilidad de materias primas, la suficiencia de los sistemas de transporte y la capacidad de los proveedores, porque con esto los mercados y la competencia se alteran, dando hoy en día un sin número de competidores. Por lo que es apremiante preguntar: ¿Quiénes son nuestros competidores y cuál es nuestra posición?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?, para finalmente determinar ¿De qué manera se va a competir mejor en el ámbito global?

4.8 HACIA UNA TEORÍA GLOBAL Y UNIFICADA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, el marco compuesto por la planeación, organización, dirección, integración y control es el medio más extendido para la estructuración del conocimiento administrativo; sin embargo, aún quedan muchas tareas por realizar para integrar este cuerpo de conocimientos administrativos en una teoría unificada.

Es notorio que existen algunos signos de diversas escuelas que tienden a converger. Es indudable que las funciones de los administradores atraviesan por un periodo de cambio y ampliación. *El desarrollo de nuevos conocimientos y la exigencia por parte de fuerzas sociales de administradores que se sirvan de ellos, elevan enormemente el riesgo de que los administradores se vuelvan obsoletos para el cumplimiento de sus tareas.*⁽⁶⁰⁾ No obstante, hay muchos factores que contribuyen a evitar este riesgo; como el deseo de aprender, la aceleración de programas de desarrollo administrativo, innovación, mejores métodos de evaluación y premiación, énfasis en la investigación, información adecuada y el desarrollo e inventiva administrativos. El enfrentar estos desafíos demanda urgentemente el mejor liderazgo intelectual en la administración.

⁽⁶⁰⁾ *Ibid.* p. 753.

Además, al estudiar la internacionalización de la administración, descubrimos la exigencia de entender los avances tecnológicos en materia de comunicaciones, computadoras, fibra óptica y tecnología aeroespacial, que permiten un enlace directo entre personas de todo el mundo. Así mientras que Japón envía a sus jóvenes a estudiar técnicas administrativas en Estados Unidos, los administradores de éste último vuelven la mirada a Japón en busca de medios más eficaces para la instrumentación de técnicas y teorías. Por su parte, los administradores coreanos recientemente se han trasladado a Estados Unidos para dirigir subsidiarias, y lo han hecho con su estilo propio. Samsung, Daewoo y Hundai son sólo algunas de las compañías coreanas establecidas con gran éxito en Estados Unidos.

Lo que es importante, es que ningún enfoque es mejor que otro y que, por el contrario, muchos países pueden hacer contribuciones a la teoría y práctica administrativa, a efecto de buscar una consolidación teórica que se adapte sin grandes problemas a la cultura de país reinante.

Hoy se necesitan nuevos enfoques para evitar la obsolescencia administrativa y elevar la productividad de los administradores. Urgen planeaciones más eficaces, enfoques organizativos más flexibles, mejor administración de los recursos humanos, más y mejor motivación y un control eficiente que haga uso de la nueva tecnología de la información. Pero, sobre todo, el campo de la administración requiere de un inspirador liderazgo intelectual para que las organizaciones sean más productivas en beneficio de la humanidad.

Capítulo V:

**LA NUEVA DIRECCIÓN; UNA
REFLEXIÓN DE LA EMPRESA
DEL FUTURO**

*Ninguna institución humana puede sobrevivir mucho tiempo sin
un consenso sobre lo que está bien y lo que está mal.*

GERALD F. CAVANAGH

*Los cambios tecnológicos, económicos y sociales están
provocando que las organizaciones dependan cada vez más de los
recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos.*

LLOYD BAIRD E ILAN MESHOUAM

5.1 COMUNICACIÓN, BARRERAS TRANSCULTURALES, AMBITO INTERNACIONAL

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (1)

La comunicación empieza en el emisor, el cual expresa una idea que codifica de tal manera que es entendida por él mismo y ciertamente por el receptor. Generalmente se piensa que al codificar un mensaje, éste se hace en el idioma común, sin embargo hoy en día existen otros medios de comunicación, como los sistemas de cómputo, las claves, las imágenes, entre otros.

La comunicación para que sea efectiva depende del canal mediante el cual se transmite. El mensaje puede ser oral, escrito, por un memorando, una computadora, teléfono, telegrama, televisión, gráfico y hasta gestos. Es común, que para que el mensaje sea mejor captado se utilicen dos o más canales.

El receptor por su parte debe estar preparado para recibir el mensaje, con la finalidad de decodificarlo y convertirlo en ideas claras. *Una comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen el mismo o al menos similar significado a los símbolos que componen el mensaje. (2)*

Existen factores que interrumpen la comunicación, estos son todos aquellos factores que estén presentes entre el emisor, la transmisión y el receptor; a esto se le denomina comúnmente como "ruido".

(1) KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *Administración, una Perspectiva Global*, 11a. ed., Argentina, Edit. Mc Graw Hill, 1998, p. 588.

(2) *Ibid.*, p. 590.

Por último para comprobar la eficacia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación, ya que nunca se puede estar seguro de si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido hasta confirmarlo por medio de la retroalimentación. Esta algunas veces puede indicar si el mensaje que se busca tuvo los resultados esperados de ser comunicado.

Ya en el ámbito empresarial existen muchos factores situacionales y organizacionales que influyen en el proceso comunicativo. Estos son de orden educativo, psicológico, legal, político y económico. En cuanto a la empresa, factores de estructura organizacional, de procesos administrativos y de tecnología afectan a la comunicación. Como ejemplo, basta observar el impacto tecnológico en el manejo de las grandes bases de datos.

Dentro de la perspectiva internacional, existen barreras transculturales cuando la comunicación se realiza en idiomas diferentes al propio, aumentando los malos entendidos. Situaciones particulares de cada país que obedecen a costumbres culturales y que marcan la pauta de la comunicación entre naciones. Así por ejemplo, mientras que en Alemania y Estados Unidos se parte del supuesto de que la gente expresa lo que estrictamente quiere decir. En Japón, la comunicación es implícita y el significado debe diferirse. Es así que el grado en que la comunicación sea explícita o implícita varía en cada nación. La escala de esta variable de comunicación inicia por los suizos, seguidos por los alemanes, después por los estadounidenses, franceses, luego los ingleses, italianos, latinoamericanos, hasta llegar a los árabes y japoneses. Estos últimos son ambiguos en sus respuestas, sobre todo si desean decir que "no".

También dentro de la perspectiva internacional, hay que estudiar los significados de algunos colores y símbolos en las diferentes culturas. Por ejemplo, el color negro generalmente se asocia con la muerte en muchos países occidentales, mientras que en el lejano oriente el color de duelo o luto es el blanco. Y en cuanto a los símbolos, hay que identificar el significado que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

representan estos en las diferentes culturas. *Por ejemplo, en culturas occidentales el lema de ponga un tigre en su tanque, que significa fuerza, mientras que en Tailandia representa un insulto.* (3)

Siguiendo con los aspectos culturales, es necesario mencionar que en algunas culturas el parecer humilde es signo de admiración, como es el caso de la cultura china. Así, si a una persona se le ofrece un ascenso, generalmente respondería que no está suficientemente calificada para ello, esperando que su superior insista y destaque todas las virtudes y cualidades del candidato. Mientras que en países occidentales esto no se vería de igual manera, corriendo el riesgo de demostrar una debilidad o una sencillez intencionada y no creíble.

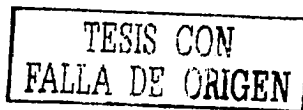
Dentro del mismo contexto, hoy en día algunas empresas transnacionales tratan de librar las barreras de la comunicación, mediante el ofrecimiento de cursos en diferentes idiomas; e incluso cuentan con un numeroso personal de traductores repartidos por el mundo, que nacieron en el país de cuyo idioma dominan.

Igualmente y desde hace tiempo las empresas han resaltado el valor de la comunicación. Más aún, lo han trasladado en términos cuantitativos de posibles pérdidas económicas sino carecen de una comunicación efectiva. En la misma importancia, las empresas han aquilatado el valor de la información de cualquier tipo, y si esta no se tiene, se está dos pasos atrás.

5.1.1 Los Medios Electrónicos dan la Comunicación

La administración actual ha venido estudiando y adaptando gradualmente diversos recursos electrónicos que favorecen a la comunicación. El equipo electrónico para este fin, con el

(3) *Ibid.* p. 600.



riesgo de que falte alguno por el constante avance de los mismos, incluye a la televisión, la radio, el fax, la telefonía digital, telefonía celular, los satélites, radiolocalizadores, imágenes digitalizadas, correo electrónico, traductores, tele conferencias, y por supuesto las computadoras.

Todos ellos contribuyen y son herramientas esenciales del trabajo a principios de milenio. Cada uno posee ciertas ventajas diferentes a los de otros, lo cierto es que cada día se interrelacionan más y parecen imprescindibles en nuestra vida cotidiana.

Una buena combinación de dos o más de estos medios contribuyen a una mejora de la comunicación interpersonal, y todavía más generan y transmiten información, que en la mayoría de los casos, resulta relevante para nuestra actividad diaria.

El siglo XX se caracterizó por muchas cosas, pero particularmente por el desarrollo incesante de medios y métodos de comunicación más exactos, diversos y satisfactorios de necesidades. Hoy la vida activa se ve desde otro ángulo y parecería que es tal la dependencia de estos medios, que no entenderíamos cómo es que antes se realizaban miles de actividades sin el recurso de los medios de información electrónica. Esta opinión pudiera parecer exagerada, pero al cuestionar a las generaciones de la década de los ochenta en adelante, sobre el tema bien podríamos sustentar este argumento exagerado, al entender como ellos (sus nuevas generaciones) no entienden un mundo carente de los medios que hoy utilizan a diario.

Las comunicaciones electrónicas tienen muchas aplicaciones. Van desde una simple consulta, hasta la dependencia laboral como es el caso del Sistema Financiero Internacional, o el de algunas empresas muy avanzadas que requieren de la comunicación de los medios electrónicos para el desempeño cotidiano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Muchos ejemplos proporcionan un panorama general, como es el caso de una simple transferencia de fondos, el control exacto de inventarios, la información por escrito al otro lado del mundo vía fax, la salud en los hospitales, los mensajes escritos vía radio localizador, las tele conferencias mundiales para las empresas internacionales, un simple saludo vía teléfono, una venta o compra electrónica, o la simple libertad de movimiento a través de la telefonía celular internacional.

Existen otros métodos de comunicación que no son completamente electrónicos, pero que dependen de alguno que sí lo sea para su buen funcionamiento. Tal es el caso de la prensa, las revistas, los carteles, las imágenes, los espectaculares, las señales. Todos estos contribuyen a la comunicación entre los hombres, cada uno de ellos segmenta y dirige un mensaje a una porción de la población con la finalidad principal de informar.

Estos medios ayudan al entendimiento de quienes los frecuentan, también constituyen herramientas de trabajo, y en algunos casos, armas para el logro de metas. Lo cierto es que, aunque por momentos pareciera que están siendo desplazados, esto no es así, ya que como ejemplo todavía es preferible leer un buen libro que imprimirlo de una base de datos, u observar una imagen que diga más que un texto escrito.

Sin lugar a dudas esta revolución tecnológica ha modificado nuestra forma de vida. Hoy, necesitamos estar más y mejor informados o por lo menos actualizados, para poder hacer frente a nuestras necesidades.

Ahora, los medios electrónicos de comunicación son en una palabra indispensables; ya que complementan nuestro quehacer diario, son parte de nosotros, los utilizamos en todo momento. Y su tendencia es tan clara, que desde este momento, podemos visualizar un futuro totalmente dependiente de más y mejores métodos, más rápidos, con mayor capacidad, pero

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobre todo más cercanos a nosotros mismos.

Debido a la oleada continua lo que hoy es novedad, mañana es obsoleto y al principio pareciera no importarnos esto, pero la verdad es que tarde o temprano terminamos por actualizarnos y ser cómplices de nuevos y próximos sistemas tecnológicos de comunicación.

5.2 TECNOLOGÍA, FACTOR CLAVE DEL NUEVO ENTORNO GLOBAL Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados. ⁽⁴⁾

Hoy en día las palabras tecnología, comunicación e información parecen estar más ligadas que en cualquier época anterior. Sabemos que una depende y complementa a la otra, y conforme pasa el tiempo resulta más difícil separarlas.

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Entre los diversos beneficios de la tecnología pueden citarse mayor productividad, más y mejores niveles de vida, mayor disposición del tiempo libre, mejor comunicación, mayor acercamiento, menor tiempo de solicitud y respuesta, una mayor variedad de productos, entre tantos otros. Al imaginar, por ejemplo, en la gran variedad de productos que se tienen al alcance. Todos ellos enfocados mercadológicamente a un grupo de consumidores con necesidades específicas, buscando cada vez más una personalización de productos ofrecidos. Y todo esto como resultado de acelerados y mejores sistemas tecnológicos.

⁽⁴⁾ *Ibid.* p. 54.

Hoy la vida cotidiana, resulta difícil de entender sin tantas disposiciones tecnológicas (por no llamarlas comodidades). Sólo basta voltear a nuestro alrededor y buscar algo carente de sentido tecnológico aplicado.

Se sabe que, en general, el impacto de la tecnología ha sido hasta ahora muy amplio y penetrante, al grado de llamarlo "revolución" a varios de sus avances. Para ejemplificar esto, se considera lo siguiente:

1. "Creciente capacidad para el dominio de tiempo y distancias en el transporte de carga y pasajeros: autos, camiones, aviones, ferrocarriles, vehículos espaciales.
2. Creciente capacidad para generar, almacenar, transportar y distribuir energía: eléctrica, nuclear, y láser.
3. Creciente capacidad para diseñar nuevos materiales y modificar las propiedades de otros, a fin de que satisfagan mejor nuestras necesidades: aleaciones de acero, fibras, plásticos y nuevas medicinas.
4. Mecanización o automatización de procesos físicos: gran cantidad de dispositivos en sustitución de la fuerza de trabajo, desde la primera hiladora en 1770, hasta los sistemas de transporte por debajo del océano (Estrecho de Mastrich).
5. Mecanización o automatización de ciertos procesos mentales: las computadoras, que amplían enormemente nuestra capacidad para almacenar, manipular, seleccionar y suministrar datos. Aquellas que empiezan a hablar, que reconocen por medio de la retina o por medio de la huella digital, que interpretan un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dictado, que corrigen, recuerdan y cada vez más controlan el manejo de la vida. Pero no la vida misma.

6. Extensión de la capacidad humana para detectar cosas: radares, microscopios, satélites, telescopios, aparatos de visibilidad nocturna.
7. Creciente conocimiento sobre el comportamiento individual y grupal y de la manera de enfrentarlo: bases psicológicas de la motivación, comportamiento grupal, técnicas administrativas.
8. Creciente conocimiento de enfermedades y su tratamiento: vacunas para el combate de la poliomielitis, transplantes, antibióticos, sustituciones orgánicas, adaptabilidad con el organismo, mejor y mayor calidad de vida, menor tiempo en convalecencia, mínima intervención.”⁽⁵⁾

Es de esta manera profunda, que la tecnología está abarcando el mundo y no se quiere ni se debe detenerla. Es cierto que los beneficios de ésta se contraponen con los problemas asociados a la misma, como embotellamientos de tránsito, contaminación de aire y agua, la pérdida de privacidad a causa de la aplicación en la tecnología de la computación. Pero incluso con todo lo anterior, es obvio el resalto de lo positivo, aunque no por ello lo negativo es menos importante. Se confía en que esta misma revolución traiga consigo en un futuro, la solución a los problemas que hoy presenta.

Mientras tanto se debe encontrar un equilibrio, mediante el cual se obtenga provecho de la tecnología y al mismo tiempo, se reduzca al mínimo los efectos colaterales indeseables que en su momento lleguen a existir.

⁽⁵⁾ *Ibid.* pp. 55-56.



5.2.1 Tecnología y Persona

Hay dos factores, tecnológico y el valor de la persona en el trabajo, que han entrado en choque para mantener y dominar el espacio vital de desempeño. Se sabe, que el avance tecnológico en muchos casos ha desplazado el trabajo humano argumentando mayor rapidez, exactitud, eficiencia, menor desgaste y otros tantos argumentos. Sin embargo, no se debe perder de vista que el hombre mismo ha desarrollado y aprovechado estos argumentos para hacerse la vida más cómoda, segura, accesible, pero sobre todo más suya. Es decir, que a través de la ayuda tecnológica se ha crecido y abarcado cada vez mayores espacios, incursionando en terrenos antes desconocidos, lo que ha permitido el sentimiento de dueño del entorno; obligado por inercia, a entender que lo que antes era ajeno, hoy se vuelve cotidiano, permitiendo como resultado que los hombres puedan laborar en lo que antes no existía.

La tecnología no es sustituto del hombre, al contrario, la condición de posibilidad de la tecnología es el hombre. Esta se subordina a la persona; ya que la persona es fin y no medio.

La época moderna ha creído erróneamente que existe una oposición entre tecnología y persona. Los valores étnicos, políticos y culturales fueron expulsados de la línea de producción y de la dirección misma. Craso error, el management moderno se basa principalmente en conjuntar a la Ética con la tecnología, o al bien común y la creatividad con la tecnología. La tecnología no sustituye a la persona; la supone, la técnica no crea, es reproductora y todo proceso automatizado requiere tanto al comienzo como al final de la intervención humana.

La creación tecnológica es una paradoja que exige mucho más que pura tecnología, y es que la utilización de la misma pone en primer término al factor humano. *El mundo vital es manantial de aportaciones tecnológicas.*⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ UNIVERSIDAD PANAMERICANA: Modernización, Tecnología y Globalización por ZAGAL ARREQUÍN, Héctor, México, Facultad de Filosofía, U.P., 1995, p. 25.

Peter Drucker, autor de *Gestión Dinámica* distinguía entre eficiencia y eficacia lo siguiente. Es eficiente el empleado que sigue los procedimientos. Es eficaz, en cambio, el que logra los resultados establecidos. La búsqueda de la eficiencia privilegia la norma, la receta, el manual. La búsqueda de la eficacia, privilegia una dimensión más espiritual de la persona humana: creatividad y libertad. La eficacia diluye la responsabilidad personal en la maquinaria (la mecánica y la organización). La eficacia, por el contrario, la coloca en primer plano.

Más aún, la Ética (reino de la persona humana) da potencia a la tecnología. Ciertamente la ética no aporta conocimientos tecnológicos, pero está fuera de cualquier duda, que el engranaje tecnológico requiere del lubricante ético; o sea, humano. *En definitiva, la persona no es un complemento de la tecnología empresarial, es el nervio mismo de la empresa, sea cual sea el servicio, finanzas, etc. la empresa debe apostar al hombre porque sólo la persona es capaz de dominar la tecnología para hacer empresa.*⁽⁷⁾

5.2.2 Tecnología y Valores Culturales

Cada pueblo, etnia, comunidad religiosa y país tiene unos "valores" (creencias, convicciones, reglas, etc.) que no son universales; es decir, son pautas de creencias y de comportamiento propios de su identidad cultural. Que no sean convicciones universalmente aceptadas, no significa que no deban ser respetados. Así como cada hombre tiene una personalidad (gustos, aficiones, intereses), así cada comunidad tiene un esquema cultural, en el cual rige con mayor o menor intensidad diversos momentos de la vida.⁽⁸⁾

⁽⁷⁾ *Ibid.* pp. 26-27.

⁽⁸⁾ *Ibid.* pp. 27-28.

De la misma manera en que la tecnología se basa en medidas universales, también está sujeta a la diferenciación por país; y debe adaptarse a las necesidades de cada pueblo. El management debe tomar en cuenta la identidad cultural a la hora de introducir tecnología a la empresa.

El empresario de economía global tiene una tendencia a considerar el mercado como un sitio de reunión internacional, en donde un solo idioma o procedimiento cubren todas las necesidades, pero el nuevo entorno exige adaptación cultural y sobre todo el mercantil en donde existen ciertas interferencias culturales. *Saber convertir tales interferencias en ventajas competitivas exige, más que un dominio tecnológico, un profundo conocimiento de la naturaleza humana en general y del espíritu de una cultura singular.*⁽⁹⁾

Si bien es cierto que se adopta el "know how", maquinarias, técnicas, software. De nada serviría si la idiosincrasia del pueblo que recibe no incluye el proceso, la metodología, la actitud y sobre todo la costumbre de operar bajo nuevas condiciones tecnológicas.

Los ejemplos abundan. Desde la microempresa que se resiste al uso de computadoras, aún a sabiendas que mejoraría su procedimientos y ahorraría en inventarios, hasta la empresa transnacional que abre sucursales en un país anfitrión, con métodos culturales diferentes a los que respiran los integrantes nacionales que la conforman.

Por mencionar uno más, se hace referencia a las empresas italianas de capital familiar, las cuales basan su cultura en tres trazos: respeto a la palabra papá, desco de consenso interno y respeto limitado por las formas legales. Tan real y tan falto de procedimiento, el desarrollo italiano se basa en lo anterior. Y aquí el cuestionamiento: ¿Cómo estandarizar un proceso

⁹ *Id.*

tecnológico internacional en un ambiente tan amórfico como éste? Es posible imaginar lo indefenso que se encuentran algunos socios europeos ante esto.

Es así que en la nueva cultura gerencial no sólo basta importar tecnología aplicada, antes que esto, se deberá preparar a los colegas y estar seguro de qué encontraron en las nuevas "maneras de hacer", la satisfacción del logro y adopten una flamante cultura tecnológica.

5.2.3 Tecnología de la Información

Información + comunicación = valor. Fórmula que ha sido premisa básica en cualquier estilo empresarial actual.

Los administradores contemporáneos necesitan toda clase de información para salir y competir en la selva económica. Nunca como hoy (cuando el hoy ya está un paso atrás) se han desarrollado mecanismos y sistemas tan versátiles y eficientes que permiten la absorción de datos útiles en cada momento.

La revolución tecnológica ha aportado la computadora, el fax, el correo electrónico, la telefonía celular, la video conferencia, el reconocimiento óptico, visual, es decir apoyos que mantienen mejor informados y más comunicados. El paso acelerado de la introducción de nuevos descubrimientos tecnológicos, obliga a dar prisa en la adopción e implementación a la vida cotidiana de elementos que quizás antes no eran necesarios y cuando se conocen se vuelven indispensables.

Las empresas invierten anualmente millones de dólares en renovar mejor su tecnología; probablemente esta inversión no genere ganancias en moneda, pero es cierto que de no hacerse se generan pérdidas. El Modelo de Sistemas de la Administración demuestra que la tecnología y la comunicación son necesarias para el óptimo desempeño de las funciones, y para la vinculación de la organización con sus condiciones externas.

El crecimiento del manejo en los datos básicos, ha generado que se le conceda mayor atención a la información obtenida. Los administradores hoy reconocen que el contar sólo con la información tradicional tiene un valor limitado, que necesitan mayor valor cuantitativo y cualitativo, exactitud, rapidez, pero sobre todo, una ventaja competitiva basada en la información que se tiene a alcance.

En un acercamiento a lo particular, la industria de telecomunicación que revoluciona diariamente, ha obligado a grandes consorcios a cooperar entre sí para poder competir internacionalmente; aquí algunos ejemplos: *Como resultado de varias operaciones estratégicas, la gigantesca empresa alemana Siemens ha ganado terreno en Inglaterra y la antigua Alemania oriental. Entre tanto, las compañías estadounidenses no han permanecido ociosas; AT&T se fortaleció gracias a un acuerdo de cooperación con ITALTEL, de Italia.*⁽¹⁰⁾

Ahora ejemplos más cercanos: La firma de un contrato internacional vía fax, o la consulta médica vía teléfono celular, y también la revisión de un proyecto vía e-mail, por mencionar algunos.

La intención de este punto, es la de resaltar la importancia y necesidad de contar con mejores y más diversos métodos de comunicación e información. Habría que visualizar por un momento,

⁽¹⁰⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 678.

dentro de las actividades diarias cuántas se interrelacionan con cualquiera de estos avances; ahora se podría imaginar "la carencia de estos".

5.2.3.1 Internet

La nueva tecnología de la información ha efectuado cambios fundamentales en la comunicación. Las transmisiones por fax y correo electrónico están reemplazando ya a los canales tradicionales de comunicación, cayó el correo postal. La tecnología de la información hace posible la organización global, así las compañías están respondiendo más rápido a los cambios globales.

En lo que respecta al Internet, éste facilita el enlace de la inteligencia humana; representa innovación transformada que tiene el poder de innovar la naturaleza de las comunicaciones. Es de bajo costo, abarca cualquier sector humano posible, desde el personal hasta el astrológico.

Esta por demás el pretender abarcar todas las características que tiene la world wide web; bastaría con comparar el impacto y difusión del que goza. Como ejemplo, se tiene la aparición de la televisión, la cual alcanzó a tener en los primeros 13 años de su lanzamiento un total de 50 millones de compradores y usuarios, mientras que al Internet le tomó sólo 5 años después de su aparición.

Hoy en día se utiliza el Internet principalmente para la mensajería de datos, imágenes, videos, archivos, fax, sonidos. Así como para la búsqueda de información, o la simple compra-venta de bienes y servicios. De igual manera representa una divulgación publicitaria de millones de sitios que van desde empresas que proveen sus productos, hasta organizaciones

gubernamentales que dictan normas y estadísticas de manera diaria.

La facilidad de tener información sin fronteras en tiempo real, como es el caso de la financiera, promueve la simplicidad, eficiencia y rapidez de entablar nuevas oportunidades comerciales.

Por otro lado, el tener al alcance de una sola tecla la posibilidad de educación, accediendo a bibliotecas en cualquier punto del mundo, es sin duda, un avance a nivel personal. Y todavía hay otras ventajas, que representan el no tener que salir de casa para ir de compras o pagar el banco, o simplemente donar una porción de comida al otro lado del mundo.

La intención de abarcar este tema es la relación estrecha que guarda con la persona humana y su comunicación (ver 5.1.1). Es parte de la tecnología habitual que rodea al hombre y que cada vez se utiliza más.

No hay vuelta atrás, la nueva e-life, está cambiando al mundo en todos aspectos, y más aún está cambiando al hombre en cuanto a como piensa, cómo habla, cómo hace dinero, cómo va a la escuela, cómo va al médico, incluso hasta cómo amarse.

Es así que la verdadera importancia de la red consiste en cómo los seres humanos se han acercado más a sus semejantes, y se han establecido nuevos contactos y se alimentan los que a distancia era imposible de hacer. Hoy en día se está más comunicados, más al pendiente unos de otros; la información literalmente vuela y se tiene acceso a ella.

Se vive en un mundo cambiante, y es porque el hombre mismo ha cambiado, sin embargo, la vida brinda la oportunidad de sentirse más cerca unos de los otros.

5.3 LA NUEVA DIRECCIÓN

La nueva dirección está fundada en un nuevo estilo de mando. El director de empresa hoy está inmerso en un contexto diferente, más amplio y a la vez más íntimo.

Por principio, la prudencia en la nueva dirección da la directriz de acción, abarca el intelecto, la práctica y el actuar social humano. La prudencia como virtud dirigida al hoy-ahora, le dicta la dirección al saber que es lo que le conviene al hombre libre, que forma las organizaciones de hoy.

"Así la dirección prudencial implica entre otras cualidades:

•Flexibilidad:	Que consiste en adaptarse a nuevas circunstancias, no aferrarse a soluciones o modelos aunque hayan funcionado bien.
•Creatividad:	Solucionar nuevos problemas.
•Manejar información:	Informarse no sólo es recibir datos, es pedir consejo; y por tanto, saber dirigir es saber elegir colaboradores.
•Visión de conjunto:	No tener una visión de "departamento".
•Ágidas:	Dar respuestas rápidas.
•Ecuanimidad:	Saber no involucrarse tanto que se convierta en parte.
•Delegar:	No hace falta ejecutar tecnológicamente; la confianza produce valor añadido.
•Saber retractarse:	No toda guerra tiene que ser presentada, ni toda batalla tiene que librarse.
•Estrategia:	Aventurarse al futuro, aunque esto no puede predecirse." ⁽¹¹⁾

⁽¹¹⁾ ZAGAL ARREQUÍN, Héctor: *obr. cit.*, pp. 39-40

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La dirección postmoderna es una síntesis entre la tecnoestrategia: eficiencia + productividad, y el mundo vital: perfeccionamiento integral de las personas. Combina a su vez la política, la cultura, la ética y la economía; y abarca ambos lados de la organización:

" Teconoestructura	Mundo vital
Saberes duros	Creatividad
Procedimientos	Flexibilidad
Disciplina	Hospitalidad
Funciones definidas	Espontaneidad
Jerarquía	Redes
Productividad	Cooperación personal
Resultados	Comprensión
Competencia	Cooperación" (12)

Además de lo anterior, existen otras "nuevas" necesidades que la dirección y el empresario del siglo XXI requieren desde que viven en un mundo globalizado, y que exige ser más profesionales y más humanos.

A los llamados "hombres-vértice" les corresponde en lo material, la enorme responsabilidad de dirigir la actividad que crea riqueza económica, pero mejor aún, deben asegurar que esa riqueza alcance a más personas de modo que todos tengan acceso a ella y que ésta sea tanto para las generaciones presentes como para las futuras.

¹²⁾ *Ibid.* p. 42.



Por el lado de los valores de libertad, justicia, solidaridad, etc. les corresponde crear las condiciones propicias para conservar y practicar los valores humanos que apoyan la dignidad de las personas, principalmente en el ámbito del trabajo y los negocios ⁽¹³⁾

Hoy en día se habla de los nuevos 5 sentidos del empresario del siglo XXI; estos abarcan la parte técnica-operativa y la idealista que dirige el futuro organizacional. A continuación se presentan las nuevas características personales que requiere la dirección actual.

“1. SENTIDO COMÚN: Se dice que es el más importante de todos y el más abandonado. Afortunadamente cada día son más los empresarios que lo aplican a los negocios. En estos últimos, son pocos los hombres con visión y que son capaces de ver oportunidades donde otros sólo encuentran problemas, esos son los verdaderos entrepeneurs, que se anticipan a los demás, y están abiertos al conocimiento.

Actualmente se requiere agudizar el sentido común de los directores de empresa, que consiste en ayudarles a entender su propia realidad sobre las cosas y sobre el espíritu humano, y realizar negocios buscando la armonía. Deben aprender a ganar sirviendo y servir ganando.

2. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD: Al emprender un negocio se busca, cada vez más como primer requisito, a personas confiables. La confianza se gana poco a poco, a base de mucha responsabilidad, servicio, puntualidad, calidad, atención, interés por los demás, cumplir la palabra empeñada y ser justos.

⁽¹³⁾ RAIMOND, Sergio y NAVARRO, Kedilhac: “Los Cinco Sentidos del Empresario del Siglo XXI”, *en: Istmo*, México, verano 1998, núm. 236, año XXIX, p. 4.

El hombre empresa no sólo es responsable por el impacto directo de sus decisiones y su actuación hacia los objetivos buscados, sino también por el impacto secundario derivado de las mismas, las externalidades negativas y positivas de las empresa, como la contaminación y el modo ético al proceder.

Un tercer campo de responsabilidad consiste en hacerlos más conscientes de las consecuencias y omisiones. Esto se traduce en "haz lo que debes, y está en lo que haces".

3. SENTIDO SOCIAL: No basta con el hacer buenos negocios, obtener utilidades, dar empleo y cuidar la ecología. La nueva dirección se debe plantear la necesidad de aportar un valor moral a la sociedad que la demanda y ayudar a formar hombres con altos valores sociales, familiares y personales que lleven a la organización a una plenitud global operativa.

4. SENTIDO DE URGENCIA: ¿Qué prisa hay para hacer negocios y desarrollarlos con sentido social? El hombre empresa cuenta con un talento que otros no poseen y por eso tiene mayor obligación moral de hacer más. Se requiere que los directores de empresa sean generosos y magnánimos para emprender nuevas aventuras y compartir. Ser justos y no querer formar una jungla empresarial donde domine el más fuerte. Deben permitir y admitir que exista gente que gane más dinero que ellos y propiciar que otros lo hagan.

5. SENTIDO TRASCENDENTE DE LA VIDA: El director de hoy debe descubrir que como persona tiene una misión trascendente en esta vida; cuando actúa con total libertad porque está llamado a la perfección humana y profesional sirviendo a los demás, cuando admite que debe vivir unos principios éticos que provienen de

una ley marcial. El director de empresa debe ser una persona de profundas convicciones, que practique e influya con ellas, es un ejemplo. Todos tienen los ojos puestos en él. Recordemos que quien no vive como piensa, termina pensando como vive.

6. EL MISTERIOSO SEXTO SENTIDO... EL SENTIDO DEL HUMOR: Este sentido facilita el desarrollo armónico de todos los demás. Este sentido vuelve sencillo lo arduo; lo tenso lo forma ligero y permite que mejoren las relaciones entre las personas, facilitando las convivencias. El mundo del siglo XXI presenta grandes retos para las mujeres y hombres de empresa, enfrentándolo de modo amable, se aprende mejor." ⁽¹⁴⁾

Enfatizando y agrupando, resulta que cada vez más, la riqueza moderna resulta de las ideas, habilidades y capacidades de cada uno. Pero hay otro aspecto fundamental: el capital social, la capacidad de la gente para trabajar una con otra, cooperar en grupos, organizaciones y asociaciones. Que se recuerde que la verdadera producción económica siempre la realizan grupos de personas.

Retomando, se asegura que: *la confianza surge de valores morales compartidos, de aspectos tan vitales como la religión, parentesco, amistad, raza. Es por esto que las organizaciones deben adoptar un esquema de mayor consenso moral de auto-organización, basado en la capacidad de la gente para trabajar espontáneamente, compartiendo normas comunes informales y valores morales. Un directivo debe entender y aprovechar que cada empresa es una comunidad porque desarrolla vínculos internos de solidaridad.* ⁽¹⁵⁾

⁽¹⁴⁾ *Ibid.* pp. 5-6.

⁽¹⁵⁾ FUKUYAMA, Francis: "El Nuevo Motor de la Historia", en: *Istmo*, México, invierno 1997, núm. 228, año XXXVIII, p. 30.

La base de un mercado es la capacidad de gente distinta a organizarse a sí misma, confiar y trabajar una con otra, con base en valores morales compartidos.

Si se trata de visualizar a la dirección como una sola persona, deberá estar inmersa en todo el contexto anterior. *Tener capacidad de compromiso, capacidad de renuncia (a todo aquello que es incompatible con los objetos) y capacidad de don de sí (entrega mutua desinteresada con responsabilidad y control del yo). Y estas tres capacidades anteriores permitirán: una integridad de vida (vivir como se habla), veracidad (decir lo que se piensa), credibilidad (cumplir con lo que se compromete).*⁽¹⁶⁾

5.3.1 La Nueva Administración

La administración como tal, es objeto constante de bombardeos de nuevos conceptos, lo mismo que de antiguos conceptos a menudo disfrazados bajo una terminología nueva, diseñados todos ellos, para enfrentar los cambios en la administración demandados por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder rápidamente a cambios en las condiciones imperantes.

Actualmente las organizaciones, y por ende, su administración se encuentran inmersas en cambios tecnológicos intermitentes. La comunicación ha tomado nuevas herramientas, la delegación de nuevos caminos, las estructuras de igual manera. Y todo esto apunta hacia una competencia cada vez más cerrada que se vive todos los días.

⁽¹⁶⁾ *Ibid.*, p. 40.

Son menores las diferencias entre productos y organizaciones, las distancias se acortan todos los días. Las empresas ineficientes o incapaces de adaptarse a los cambios están desapareciendo, y algunos se alían estratégicamente buscando siempre mayor penetración en el mercado, con los recortes que estas alianzas representan.

Tal parece después de observar la pequeña brecha que hace diferentes a unos de otros, que lo que marca esta diferencia está basada en los recursos humanos y la captación de talento que se traduce en servicio. Y es ésta la verdadera lucha que se libra todos los días. Cada vez más el consumidor obtiene valores agregados por los mismos productos que antes adquiría, y cada vez más algunos prefieren "x o y" por el servicio que le proporcionan que va desde el operador telefónico, hasta el director general.

La nueva administración fundamenta su futuro en la confianza de la gente que contrata y que se transmite hasta el cliente potencial. Y es la confianza el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar. Anteriormente el concepto de confianza se había identificado con la integridad, la lealtad, la atención y el cumplimiento de promesas en relaciones entre individuos. *Sin embargo esta confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a las organizaciones a través de la creación de una "cultura de confianza" que trascienda el liderazgo individual. Los líderes van y vienen; las organizaciones permanecen.* ⁽¹⁷⁾

Otro aspecto de la nueva administración es la muy comentada "responsabilidad social". Y ésta implica la seria consideración del impacto de las acciones empresariales hacia la sociedad, y su compromiso de formar hombres de bien y no tanto ejecutivos globales. La sensibilidad social establece una relación entre las operaciones, la política y las condiciones sociales buscando que todas resulten beneficiadas.

⁽¹⁷⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 73.

Y como punto final pero principal de la nueva administración es la ética acerca de lo bueno y lo malo y de los deberes y obligaciones morales. La nueva administración más que apegarse a un código de ética, deberá institucionarla como algo cotidiano en cualquier nivel operativo.

Mucho se ha tratado en la presente tesis acerca de la responsabilidad social y la ética, y no es en vano, la humanidad actual se encuentra ávida de reencontrar muchos valores. Son las empresas como ente social, parte responsable de permear el ambiente de estos conceptos. Pero más aún de demostrarlo con sus acciones, políticas, procesos, productos y por supuesto, con su gente.

5.4 DE VUELTA AL "YO"

Gran parte de esta tesis engloba a la naturaleza del hombre mismo y sus diferentes relaciones con el mundo actual. En principio se trató la naturaleza humana, para trasladarla al ámbito laboral y empresarial local, hasta la inmersión en la globalización humana-empresarial.

Variedad de puntos comprendidos en esta tesis, resaltan las características y virtudes humanas, así como, nuevas necesidades y aspectos en donde se debe poner mayor atención. En suma, y a punto de concluir la presente, caemos en cuenta de algo siempre conocido: "el hombre es el principio y fin de sí mismo."

De esta frase surge el título de "De vuelta al Yo". Comprometiendo un nuevo principio, que a su vez, tendrá su fin recomenzando en sí mismo. La idea de regresar al universo personal de cada quien, conlleva un compromiso, que es el de la revalorización propia de cada persona.

Grandes tendencias comerciales-globales esperan por delante, nuevos retos y oportunidades; y porque no decirlo, nuevos fracasos. Pero todo esto dependerá de la capacidad de evolucionar internamente, qué tan capaces de cambiar desde adentro. No se trata de descubrir a un nuevo ser dentro de uno mismos, sino de encontrar al que siempre se ha sido.

Nuestro nuevo contexto global, grita desesperadamente para buscar una mejor calidad de vida para todos, igualdades, libertad, democracia, entre tantos y tantos. Se cree que los sistemas y políticas económicas no son las más adecuadas sino se controlan sus variables. Cuando en realidad no es cuestión únicamente de estos factores, sino que estos mismos dependen de una mejor aplicación por parte de la persona, y esto obliga a ser más cálidos, más humanos, mejores hombres.

Muchos cambios esperan, pero estos, *no son estructurales, que metafóricamente pueden ser descritos como modificaciones a la anatomía de las organizaciones, sino de cambios psicológicos y éticos.*⁽¹⁸⁾

Requerimos cambiar nuestro modus operandi, aunque éste nos haya llevado al éxito. Es necesario que en el management no todo sea incremento de riqueza, sino creación de ella. Y mejor aún distribución de ella, y esto no depende de políticas que se tomen a nivel macroeconómico sino sobre todo de un ambiente cultural en el que salga el espíritu creativo en todos los ciudadanos.⁽¹⁹⁾

⁽¹⁸⁾ PICOS MORENO, Arturo: "El Nuevo Empresario en México", en: *Istmo*, México, invierno 1995, núm. 219, año XXXVI, p. 13.

⁽¹⁹⁾ *Id.*

La ética juega el papel principal en este reencuentro, asimismo la crítica constructiva; pero quien sin lugar a dudas lleva el protagónico es la capacidad de compromiso y la apertura (valor) para hacer de los cambios intrínsecos, una realidad.

Es por ello que se vuelve al principio, en donde el hombre capaz de autoevaluarse tiene la posibilidad (obligación) de dar nuevos inicios, de mejorar constantemente, de aportar más a sus semejantes y de crear más y mejores instrumentos que brinden nuevas posibilidades a quienes hoy no las tienen. Exaltando como resultado directo, la capacidad de ser mejor ser humano.

En alguno de los puntos que continúan en esta tesis, se desarrollarán los nuevos retos a los que habrá de enfrentarse y de seguir enfrentando en un futuro inmediato. Y casualmente estos nuevos retos (oportunidades) dependen no sólo de la tecnología y riqueza, sino de la diferente manera de observar el entorno total y la capacidad de diferenciar y aplicar entre lo verdaderamente bueno para todos (ganar-ganar) y lo bueno para uno (ganar en solitario).

No existe una fórmula para alcanzar el éxito, pero sí un camino que consiste en: *grandes cambios sociológicos y antropológicos. Los cuales no nos llegan a descubrir un hombre nuevo, sino ser plenamente el que ya somos. Ya que el cambio reside sólo en una profunda mejora de nosotros mismos.*⁽²⁰⁾

En conclusión, la vuelta o el regreso al "YO" es una oportunidad recurrente que invita a replantear las cosas y los caminos. Observando aquello que por miopía cotidiana no se percibe o no se quiere percibir, y preguntándonos a nosotros mismos con plena y absoluta libertad moral, si lo que hoy se hace tendrá como resultado un bienestar total en todos aspectos, pero sobre todo, ¿si ayudará a encontrar al mejor ser humano que siempre se ha llevado dentro?

⁽²⁰⁾ *Ibid.* p. 14.

5.4.1 Educación

Volviendo al "YO", la educación de éste constituye el centro de los pilares que lo levantan. Desde todos los tiempos, pero más aún en la Grecia antigua la palabra "educar" guardaba un significado especial, y se refería entre otras cosas, a predeterminar muchas de las acciones personales a futuro. Posteriormente, (muchos años después) aparece la imprenta y las universidades, y con esto la divulgación del Conocimiento.

Este mundo actual posee grandes diferencias educativas. Por mencionar una de ellas: la diferencia cultural entre Europa y América. Dicen los que saben, que se debe a que los hijos a temprana edad requieren trabajar y es por ello que abandonan sus estudios. Otros mencionan que es un fenómeno cultural de mucha importancia, al cual se le da poca.

No se busca politizar al mencionar todas las carencias, simplemente se parte de ciertas bases necesarias para asegurar una educación real:

- Trabajos bien remunerados que permitan mantener la educación de los hijos
- Planificación familiar
- Continuidad escolar
- Infraestructura suficiente y accesible a todos
- Tecnología
- Sueldos bien remunerados a maestros
- Ayuda gubernamental
- Convenios entre particulares y gobierno (colegiaturas bajas-apoyo infraestructurado).

Como es de todos sabido la educación marca la diferencia entre países, y no es ningún secreto que mientras más educados se está, se es más libre y por añadidura se exige que si las ataduras existen sean más válidas.

Si se preguntara, ¿Cuál es el principal problema de México?, enseguida se responde que es la educación. Aún más no sólo es problema de México y Latinoamérica, sino que es un problema mundial. Y es que las personas que han tenido la oportunidad de cursar niveles superiores, saben que es necesario equiparar al resto de la población para ser un mejor país, una mejor región, un mejor mundo.

Una segunda parte de la educación, es la que se obtiene del entorno más cercano. Nace de la familia y se permea entre amigos, vecinos y compañeros. La buenas costumbres y los buenos modales son tanto o más valiosos que una carrera universitaria. La transición de valores de generación en generación, aseguran un nivel en el estilo educacional de vida y permite la interrelación con los semejantes. Resulta que la educación de "cuna" forma y permite esquivar algunas amenazas externas o influencias no bien vistas del todo. Y da el camino a seguir, que se complementa con la educación escolar que se pueda recibir.

De nada sirve un doctorado en ciencias públicas, si la persona que lo practica no es honrado en sus funciones o recursos. De nada sirve ser director general de una empresa, si carece del más mínimo sentido de la cortesía y el respeto para sus subordinados.

Un tercer aspecto de la educación, es aquella que se da por iniciativa y conciencia propia, aquella que se vamos adquiriendo más que por obligación por convicción. Todas las macro y micro actualizaciones que se puedan ir integrando.

Cuando el hombre recibe una buena educación familiar, seguida de una educación superior se puede decir que tiene lo mínimo indispensable para adaptarse a las nuevas exigencias mundiales. Lo que sigue, depende de su autoeducación, que va desde una revista, hasta un doctorado.

Y esta autoeducación se va dando todos los días, y consiste en un perfeccionamiento académico y moral. De tal manera que no sólo se esté más educado, sino que sea mejor ser humano.

Hoy en día, se tiene al alcance gracias al Internet, la misma información que antes sólo los maestros tenían y tan sólo se está a un "clic" de distancia. Los recursos con los que se cuenta y la velocidad de la información, colocan en una situación sin excusas, como para no sumergirse y aprender un poco más cada día; de hecho parece que de no hacerse se está destinado al fracaso.

Se han tratado los tres aspectos de la educación, la natural, la académica y la voluntaria. Cada uno de ellos proporcionarán herramientas necesarias para enfrentar y conocer el entorno en el preciso momento en que se accede a éstas. Cada una diferente, pero con una misma finalidad. Y es la de el perfeccionamiento cada vez más como antes morales más que intelectuales.

La misma preocupación y dedicación de los antiguos griegos, especialmente de Aristóteles y Platón subsiste actualmente. La diferencia es que ahora las condiciones de vida obligan a estar mejor preparados, pero hay una cosa que ha seguido igual, y es que el hombre está obligado por naturaleza al perfeccionamiento moral constante que le permita ir creciendo internamente. Se sigue buscando no sólo hombres buenos, sino "hombres de bien" y sólo la educación lo permitirá.

El mundo requiere y exige mejores personas, no basta con estar bien preparados. Hay que encontrar la manera en que todos logren un crecimiento interno que permita alcanzar la igualdad.

5.4.2 Verdad

En el Capítulo I de esta tesis se incursionó en el tema de la verdad. Concepto ético y humano que se expande hacia todo terreno que el hombre explore. Toca el turno a la relación de la verdad dirigida hacia la empresa, a principios del nuevo milenio.

Retomando lo señalado con anterioridad, redescubrimos que: *el hombre tiene no sólo un derecho a ser, sino también un derecho de saber; no sólo un derecho a la vida, sino también un derecho a la verdad.* ⁽²¹⁾ Entendiendo al ser humano que se desarrolla laboralmente dentro de una empresa, misma que le proporciona formación integral, y la que le aporta conocimiento, experiencia, actitud y desempeño; partiendo de la premisa de que es en éste ambiente en donde se debe promover, fomentar y cultivar el principio de verdad. Mismo que se convierte en medio para lograr las misiones a que toda empresa tiende.

Santo Tomás mencionaba en su argumento de la naturaleza social del hombre que la sociedad humana está constituida sobre la confianza y la fe en todos los hombres. La empresa inmersa en lo social, no se desliga de este principio. Cabe señalar, que en diferentes países las empresas y organizaciones siempre trabajan con seres humanos y bajo los principios de lo bueno y lo malo. Esto repercute en un ambiente de verdad, de competencia leal y desarrollo humano, que se traduce en progreso de la humanidad, honestidad y calidad de empresarios mundiales.

⁽²¹⁾ FAGOTHEY, Agustín: *Ética, Teoría y Aplicación*, 5a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1994, p. 214.

La verdad no está peleada con las utilidades, ni con las políticas, ni con el mercadeo. Mucho menos con las diferentes escuelas del pensamiento o con distinciones de razas. La verdad es única e invariable, no entiende de medios y subliminales. Es tarea de todos y a todos nos cobija.

Las empresas del nuevo milenio, dentro de sus múltiples metas, tienen el reto que sin lugar a dudas encabeza la lista; y consiste en crear, transmitir y transpirar el concepto ético de verdad. Mismo que se impregna en todos los niveles, entre hombres de bien que buscan un objetivo común laboral y que traspasan barreras, influyendo en clientes, proveedores, medios y aparatos gubernamentales.

El hombre se define más por sus proyectos a futuro que por su condición real presente.⁽²²⁾ De esta manera se va observando a mediano y largo plazo ¿Cuáles son los verdaderos ideales?, más allá de necesidades materiales como: dinero, ventas, promociones, títulos, entre otros. Más aún, el hombre necesita de premisas básicas para ser feliz, una de ellas es la verdad en su vida, en virtud de que la empresa es el lugar que permite el trabajo humano, requiere de este principio como pilar de desarrollo.

Pero la empresa requiere del ser humano, Mijail Gorbachov decía que "la perestroika comienza contigo mismo", y es que todo cambio comienza en la individualidad de cada quien. La empresa exige a los seres humanos, son ellos quienes los crean, y ellos mismos quienes sumergidos en lo creado van generando sinergias que determinan el hacer cotidiano.

⁽²²⁾ LLANO CIFUENTES, Carlos: "Viaje al Centro del Hombre", en: *Istmo*, México, verano 2000, núm. 247, año XLI, p. 24.

La empresa por su parte debe incluir a la ética en cada actividad, las políticas deben orientar el comportamiento a la superación y a la realización plena de las personas que la integran. *De esta manera llegamos al actuar ético, que implica en actuar con inteligencia, dotada de plena libertad que se traduce en verdad.* ⁽²³⁾

La empresa debe tomar en cuenta los intereses de los demás, que equivale a extender las responsabilidades personales más allá del ámbito de los intereses individuales, que se traduce en fomentar una sola verdad universal.

La nueva empresa debe de coadyuvar en el bien hacer, pero sobre todo, en el bien ser, tomando en cuenta los fines comunes de los individuos que la integran. Construyendo sobre lo anterior, a continuación se señalan algunas premisas de "verdad" que en toda empresa debieran imperar:

- "No perjudicar a nadie intencionalmente
- No llevar a cabo actividades que provoquen efectos colaterales perniciosos
- Cumplir la ley
- Cumplir las políticas y principios
- No engañar
- Buscar el fomentar y mantener las utilidades
- Ser honestos en todo momento, dentro y fuera y con las acciones de repercusiones internas y externas
- Atención y respeto hacia todos
- Cumplimiento de las promesas y de los contratos celebrados como miembros de la empresa y no como prestadores de servicios

⁽²³⁾ DOMÍNGUEZ, Juan: "Los Violentos Hijos de la Sociedad Permisiva", en: *Istmo*, México, verano 1999, núm. 242, año XL, p. 28.

- Vocación social interna y externa
- Jamás inducir a nadie a tomar una decisión incorrecta, ni aspirar a algo que no se tiene derecho
- Evitar toda práctica desleal" (24)

Los seres humanos quieren y tienen derecho a trabajar en empresas en donde se respire un ambiente de verdad en todos los sentidos, de manera interna como externa.

La persona es adversa a la mentira y el engaño. Las organizaciones del mañana deben ser transparentes y claras, no existe la necesidad de ocultamiento de verdad. La mayoría de los seres humanos, cuando se les trata como seres humanos, responden como tal. Y parte importante de esto último es el derecho a la verdad, mismo que comienza de manera individual y se fomenta en ambas direcciones. Recordando finalmente que la verdad por cruda que sea nunca es triste, lo único que no tiene es remedio.

5.4.3 Responsabilidad Social

A principios del siglo XX la misión de las compañías era exclusivamente económica, en la actualidad, se incrementa enormemente y cada vez es más la participación social de las empresas. Y no sólo de éstas, sino que la expansión abraza a los gobiernos, universidades, organizaciones no lucrativas, benéficas e iglesias. Esta tendencia natural surge de la sed de acción y reacción ante una realidad cotidiana que el hombre mismos ha fabricado.

La sociedad, inquieta de resolver sus problemas, exige de seres humanos y líderes de opinión comprometidos con un nuevo estilo de administrar, gobernar, pensar y actuar.

⁽²⁴⁾ *Ibid.* p. 8.

En el contexto empresarial la responsabilidad social se define como la: *consideración seria del impacto en la sociedad de las acciones de las compañías.* ⁽²⁵⁾ Sencillamente, lo anterior se traduce en la capacidad de una empresa para indagar una forma benéfica para ella misma y la sociedad, sujeta al bien de las condiciones externas que la rodean. Se trata de dar-dar en todos los aspectos no sólo en lo económico.

Se tiene que entender que las empresas deben su constitución a la sociedad y es a ella a quien finalmente deben de responder, entendiendo a ambas como dos porciones de una misma entidad. La creación de mejores condiciones sociales beneficia a ambas, la participación social de las empresas mejora la imagen de la entidad, y en la manera en que se comprometa obtendrá el mismo nivel de compromiso que la sociedad de antemano está dispuesta a otorgar.

Los administradores de hoy, gozan en muchos de los casos, de libertad de acción. Es esta misma libertad la que le demanda responsabilidades adicionales. De aquí surge la idea de evaluar su éxito a través no sólo de medidas económicas, sino de aquellas decisiones, repercusiones y acciones que generen un valor agregado en términos de apoyo; ya sea ecológico, educacional, productivo y de empleos, que se traduzcan en bien hacer y no sólo en hacer. Podría pensarse en una especie de evaluación social de objetivos, o incluso en una auditoria de la repercusión hacia la sociedad.

Hoy en día, las grandes empresas transnacionales dominan el comercio mundial y obtienen millones en utilidades. Valdría la pena el cuestionar si también obtienen y generan una clase social trabajadora comprometida con sus semejantes y su entorno.

⁽²⁵⁾ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: *obr. cit.*, p. 62.

Pensando que el principio de la cadena "social productiva", comienza por la postura que cada individuo busque y genere. No se puede permanecer inmóviles ante la deforestación, la pobreza, las hambrunas, la violencia, la falta de educación. No es válido pensar en términos solamente económicos y egoístas en donde el entorno inmediato es el que importa. Cada persona independientemente del nivel social, laboral, educacional y económico que tenga, está llamada, incluso obligada a encontrar dentro de sus actividades cotidianas, el beneficio social que puede otorgar, incluso que posiblemente otorgue y no perciba.

Se llama a una sensibilización inmediata y participativa en donde todos seamos uno, tomando en cuenta que lo que cada quien realice o deje de realizar, afecta incluso a la persona misma.

En un contexto globalizado no se puede entender la parte económica, tecnológica y gubernamental, sin pasar por la principal, y negarse ante una realidad.

Miles de sociedades y asociaciones civiles alrededor del mundo están ávidas de una ayuda que se puede dar. Con los avances en comunicación y electrónica al día de hoy, es injustificable el no hacer algo de provecho por los enfermos de dolencias mentales, por los niños sin hogar, por la falta de educación, por el hambre, por los animales, bosques y mares. Una sola tecla oprimida, o una llamada podrían cambiar el futuro de todos si se empieza hoy. Los seres humanos y las empresas se encuentran llamados a esta gran oportunidad moral.

Como se mencionó, los propios avances permiten hoy en día poder participar de manera activa como un engrane más de esta gran humanidad, en donde el futuro de la misma depende no sólo de tener lo suficiente, sino de hacer lo suficiente para formar generaciones de seres humanos unidos y preocupados por el bien de sus semejantes, en donde todas las acciones se deriven de un ganar-ganar. En la medida en que se entienda esto, más grande y mejor se podrá ser.

5.4.4 Dignidad

Actualmente el concepto de dignidad de la persona tiene un verdadero impacto, aunque suela entenderse de manera general, es fácil concebirlo de forma inequívoca en sus detalles. Algunas veces aparece como el conjunto de condiciones que permiten una buena calidad de vida, sin embargo, la dignidad vista desde este punto se limita y se confunde con el bienestar material. Otras veces, se toma como pretexto para sentirse ofendido apoyando nuestra propia soberbia.

Sin embargo, el concepto de dignidad tiene cimientos más profundos. Cuando se dice que el hombre es un ser digno, es porque tiene un carácter absoluto. Las cosas que el hombre hace valiosas, no son en sí mismas, sino que se refieren a ese valor supremo que es el hombre.

El hombre es el que le da dignidad a las cosas. El universo entero podría existir sin el hombre y carecería de valor, sin embargo el hombre podría existir sin el universo y seguiría teniendo su mismo valor, más allá del valor mismo. En resumen, *una sola realidad en el mundo puede recibir el calificativo de digno: La existencia humana.*⁽²⁶⁾

⁽²⁶⁾ LLANO CIFUENTES, Carlos: *obr. cit.*, p. 25.

Cada individuo tiene un valor infinito, no está sujeto a funcionalidad y no es pieza de intercambio. Cada persona es un universo completo. El hombre está creado a imagen y semejanza de Dios el cual representa su fin último y es, de allí de donde toma el valor de digno. *El hombre debe conducirse y conducir las cosas a Dios, cierto, pero no como cualquier medio que conduce al fin; no como el camino que conduce a la meta, quedándose el camino atrás. El hombre no es el camino que se deja atrás, es la imagen que de alguna manera nos acerca a Dios.* ⁽²⁷⁾

El hombre será más digno (si es que hubiese una escala de valor) mientras más cerca se encuentre de su Creador, de esta manera es más persona, cumpliendo su potencialidad. En suma, el hombre es digno por encima de todas las cosas porque está dotado de espíritu. Y esto permite que no esté sujeto a las condiciones de la materia, es individual, no tiene parecido, tiene su centro y su unidad en sí mismo. Por lo tanto no depende de situaciones raciales, sociales, económicas o culturales. Todo ser humano es digno, y el nuevo contexto administrativo mundial no sólo debe reconocerlo, sino por más, debiera cultivarlo en su quehacer diario.

La persona dotada de espíritu tiene un carácter de dignidad tal que no lo hace comparable con las demás. Y brota de ahí una conclusión práctica muy importante, que es el principio de indiferencias, y dice así: El bien no es mayor porque se refiera a mí, ni el mal es menor porque se refiera a otro. Lo cual quiere decir que el bien y el mal poseen la misma consideración frente a la dignidad del hombre. ⁽²⁸⁾ Es decir, que el ser humano por el hecho mismo de serlo está por encima de los caminos que decida tomar.

Dentro de la administración empresarial de hoy, debiera tomarse en cuenta que el hombre no sólo es un factor de producción, sino que por tener espíritu es miembro de sistemas sociales, miembros de familia, escuelas, iglesias, asociaciones.

⁽²⁷⁾ *Id.*

⁽²⁸⁾ *Ibid.* p. 26.

Los administradores son miembros de este sistema social en donde las personas promedio no existen, y en donde debe tratarse a las personas con dignidad, es decir, con respeto sin importar el nivel que ocupen. Ya que cada uno es único con sus peculiares habilidades, pero todos son seres humanos, y por lo tanto merecen ser tratados como tales.

5.5 LA PALABRA MAGICA: "ACTITUD"

Ha comenzado un nuevo milenio, muchas tendencias innovadoras prometen éxito y una mejor calidad de vida en todos los aspectos. La nueva administración, junto con la nueva dirección pugnan por cambios, no sólo en la manera de operar y planear, sino también en la manera de pensar y de observar la vida.

Nuevos retos que pueden alcanzarse con una vieja receta, pero muy poco usada: "Actitud". Palabra que encierra en ella un concepto que puede ser diferente y capaz de resolver casi todo.

Es sabido que existen dos maneras de observar y tratar a la vida misma:

1. Tomando las cosas como son, siempre notando aspectos negativos y perdiendo el tiempo en reproches que sólo provocan el pasar por el mismo camino una vez más.
2. Tomando las cosas como son, siempre encontrando los aspectos negativos y positivos. Dándole mayor importancia a estos últimos y asegurando su desarrollo y continuidad, mismo que aseguraría la resolución de lo poco negativo restante. Mirando siempre hacia adelante.

La actitud que se le imprima a los acontecimientos con los que se vive, asegurará el comienzo de otros, cargados de aquella última impresión.

En la actualidad y mirando un poco a futuro, existe la necesidad de mirar bajo otra perspectiva. Una nueva que rompa con la eterna lucha de querer ver todo lo malo, perdiendo de vista todo lo bueno, pero sobre todo "lo bueno que puedo rescatar y que servirá próximamente".

A pesar de que la palabra "actitud" es un concepto que no se mide, pero se nota y que no se puede tratar como procedimiento, pero que se puede transmitir. Tiene la particularidad de que de ésta se derivan una serie de características que pueden ayudar a comprenderla, pero sobre todo a desarrollarla.

En el año de 1997, durante el *IV Simposium Panamericano*, organizado en la Universidad Panamericana, se tuvo la oportunidad de asistir a una conferencia impartida por el licenciado Patrick Devlyn, director general de Ópticas Devlyn, el cual habló sobre la actitud, tema que muchos vivieron internamente (como si siempre hubiese estado allí), causó sorpresa el observar que un director de una empresa transnacional le daba tanta importancia al mismo y lo aterriza a la parte operativa. A partir de ese momento se validó, como principio básico de toda actividad y relación humana, la importancia de la palabra mágica. Notándolo en toda actividad e identificándolo como una manera de ser y pensar. Parte de la conferencia impartida se resume y se extrae de algunos conceptos que son necesarios que incluye esta tesis, los cuales además, son punto de partida y explicación de muchas ideas que encierra esta palabra. Mismos que a continuación se exponen:

1. La actitud que se imprime al comienzo de una labor, afectaría más en el proceso que el resto de la actividad, formando una causa-efecto indivisibles. El ver las cosas desde el ángulo de lo positivo es el gran comienzo hacia el "LO HICE!!".
2. La actitud hacia la vida, será lo que la vida te de a cambio. Tomar como ejemplo un espejo o el simple sonido del eco. Todos los días hay que regalarle una sonrisa a la vida, misma que se vuelve un regalo para la persona misma. Esto ayuda a disfrutar los pequeños detalles de todos los días, fomentando así, la búsqueda de los mismos.
3. Se depende unos de otros, todos finalmente somos uno. En la medida en que los trabajos, resultados y actitudes mejoren, se estará más cómodo en un ambiente de sincera felicitación, por la búsqueda de "ser mejor".
4. Antes de que una persona llegue a ser lo que quiere ser, debe empezar por actuar como lo que quiere ser. Empezar fingiendo para terminar creyendo. El éxito no es un destino, es un camino que se va construyendo y que en el pasado primero se imaginó.
5. La actividad no lleva consigo la actitud, sino la actitud lleva consigo la actividad. Observando esto gerencialmente, y entendiendo el por qué entre más alto se está en una organización mejor actitud se presenta o mejor dicho, se presentó anteriormente.
6. Somos lo que pensamos y hacemos, pero sobre todo "somos cómo lo hacemos". Nuestra mente sólo puede poseer un pensamiento a la vez, así que, es injustificado perder el tiempo en cosas negativas. No se trata de ir por la vida sin la percepción de lo negativo, se trata de estar atento a todo (bueno y malo) y actuar en base a lo que ayuda a convertir en mejor persona.

7. Hacer sentir a la gente que es importante, que vale, así harán lo mismo contigo. No criticar, no quejar, en lugar de eso apreciar y reconocer las cosas buenas. Este concepto incluye un elemento clave: la confianza, misma que se deposita personal y colectivamente. La cual permite resolver cualquier problema que se presente. No hay problema tan grande que impida el intentar sacarlo adelante, y en el compromiso que se le imprime a dicho intento estará la seguridad de sacarlo o no adelante. Si se logra transmitir esta idea, las relaciones personales, empresariales y sociales tomarán un rumbo diferente basado en una nueva perspectiva.
8. Buscar las buenas ideas en todos lados! No se trata de una transformación en "Optimista Declarado", consiste en tener el valor de encontrar y buscar lo bueno de la vida, pero sobre todo, de vivirlo y transmitirlo.
9. No se malgaste el tiempo contando problemas, no se ayuda a nadie, no hablar de la salud, a menos que sea buena. Resulta frustrante compartir la vida con alguien que utiliza la misma sólo para demostrarse que tan mala pudiera ser. Sin embargo, no es válido imponer las ideas propias, hay que basar las relaciones en tolerancia y respeto hacia lo que no agrada y dedicarse con sencillez, humildad y fuerza a cambiarlo o por lo menos a entenderlo.
10. Tratemos a las personas que tenemos cerca, como lo más importante que tenemos.
11. Ser excelentes oyente y observador, y no ocupar estas energías en hablar de más. Permitir que las personas lo hagan y se sientan importantes. Recordar que se cuenta con; dos ojos, dos orejas y una boca. Entender también, que no se debe cambiar a nadie, sólo modificar y esto se da con el ejemplo y el respeto, no con la insistencia.

Estos puntos ayudan a poner un marco de referencia a la palabra mágica. Misma que está cargada de un positivismo que se imprime en cada personalidad y que se transmite, evitando así el llenarse de carga negativa que también pudiera gestarse. Esta nueva actitud afecta todos los ámbitos de la vida y brinda la anticipación de reaccionar automáticamente a las circunstancias adversas, dándo por ende, la oportunidad de ser mejor.

Esto permite señalar (sin caer en el optimismo) que no hay obstáculo imposible o meta tan alta. La nueva actitud permite el que soñar y la realidad comienzan a tomar forma hoy, y solo pide a cambio el derrumbamiento de los muros y de costumbres mentales que no dejan ver la bendición de la vida. "SI" se puede cambiar y obtener todo lo que realmente se desea.

Hoy, la nueva actitud debe de imprimirse en las empresas, en los gobiernos, en los sistemas. Pero debe de iniciar en el pequeño universo personal de cada quien. Hoy se debe vivir con otra manera de pensar que sea incluyente, tolerante y proactiva. Capaz de englobar a todos, capaz de tirar prejuicios y mecanismos obsoletos que están impidiendo formar un desarrollo en conjunto, creciendo todos por igual. Terminando de una vez por todas, con el egoísmo y el pensarse tan grande como para no brindarse la oportunidad de mejora.

5.6 NUESTROS NUEVOS RETOS

Hoy, al inicio del nuevo milenio el mundo parece muy distinto de cómo se percibía hace veinte años. Alemania es una nación, la Unión Soviética se fragmentó en muchas repúblicas independientes, la Comunidad Europea ha surgido como una poderosa unión económica, Japón domina muchas áreas, y grupos armados se levantan con regularidad y el ser humano nace en un entorno global. La información en tiempo es una de las principales herramientas, y la economía rige los destinos de la humanidad. El mundo en sí mismo es distinto y la pregunta clave es ¿Hacia dónde se dirige el ser humano?

La idea de desarrollo sostenido empieza a surgir y, por lo tanto, dentro de 20 años, nuevos temas saldrán en las agendas, como econo-eficiencia o licencia social. Para esas fechas, *dos de cada tres ciudadanos vivirán en centros urbanos de más de 10 millones de habitantes, la mitad de ellos serán menores de 20 años, existirán limitantes naturales en la producción de alimento y será difícil reciclar la cantidad de basura proveniente de las ciudades e industrias.* ⁽²⁹⁾

Las empresas han percibido de que uno de los grandes retos que afrontan hoy, consiste en diseñar estrategias que les permitan hacer frente a los ambientes cambiantes. Para ello, será necesario la creación de nuevas redes de negocios que involucren una alianza empresa-gobierno para obtener una ventaja competitiva. *Cada día cambia más la relación de sus multinacionales exitosas con sus proveedores, clientes y competidores. Las nuevas estrategias basadas en la confianza y en el apoyo mutuo comienzan a sustituir a las antiguas relaciones entre empresa y clientes.* ⁽³⁰⁾

⁽²⁹⁾ KAHAN, Ari: "Responsabilidad Social Corporativa", en: *Istmo*, México, verano 1998, núm. 238, año XXXIX, p. 12.

⁽³⁰⁾ RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard: *Negocios Internacionales, un Enfoque de Administración Estratégica*, 2a. ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 2000, p. 648.

En el caso de los proveedores la tendencia es darles mayor responsabilidad. También es común el reducir su número a un grupo pequeño de compañías confiables, eficientes y sumamente sensibles a las necesidades del cliente. Después se les lleva a una estrecha relación de trabajo con la multinacional, así una, especificará sus necesidades y el proveedor trazará los planes que garanticen una entrega oportuna y exacta. En el caso de los clientes, *los nexos de las redes ahora consisten en un cambio de orientación de la relación: antes los representantes de ventas trabajaban directamente con los agentes de adquisiciones de las multinacionales y ahora interactúan más directamente con los clientes.*⁽³¹⁾

Por el lado de los competidores, las redes impulsan nuevas alianzas, fusiones, compras, sociedades, por medio de "joint-ventures", transferencia de tecnología y convenios de participación de mercado. *Lo mismo sucede con organizaciones no lucrativas, como los sindicatos, con los cuales comparten ahora sus estrategias con la esperanza de crear una relación de trabajo que salve empleos y garantice la rentabilidad. También están siendo cultivadas las sociedades con universidades que educan y forman a los futuros empleados, así como las instituciones de investigación que aportan científicos. Otro grupo que cada día recibe más atención es el gobierno, ya que puede promover leyes que estimulen el mejoramiento de la fuerza de trabajo, el desarrollo de la tecnología, la expropiación y la construcción de excelentes competidores. Así la red eficaz está compuesta de cinco socios.*⁽³²⁾

Como continuación de la década noventa en el nuevo milenio, el entorno económico ofrecerá muchas oportunidades para las empresas multinacionales. Por ejemplo, las empresas estadounidenses seguirán siendo un factor principal en el mercado de las exportaciones, en Alemania los sueldos de los obreros superan con mucho lo que se paga en otras partes del mundo.

⁽³¹⁾ *Ibid.* p. 649.

⁽³²⁾ *Ibid.* p. 650.

La tendencia a la privatización ha dejado de ser un factor en apogeo, hoy en día es una realidad cotidiana. Con esto los gobiernos tienen el propósito de estimular el desarrollo económico sobre todo en los países emergentes.

En lo que corresponde a la fuerza de trabajo, *la tasa de crecimiento ha ido disminuyendo en las naciones industrializadas, mientras que está creciendo en los países en vías de desarrollo. Es una tendencia que ocasionará importantes cambios: 1) Reasignación masiva de las personas a nivel mundial, pues las naciones que necesitan más trabajadores empiezan a eliminar barreras migratorias, 2) Los países con una gran fuerza laboral de alta escolaridad se han convertido en el blanco de inversión por parte de las multinacionales y 3) Los países que deben atraer trabajadores pero que no están dispuestos a alentar la inmigración aumentan de modo extraordinario la productividad de los empleados para evitar que se reduzca el crecimiento económico.* ⁽³³⁾

Los hechos anteriores se basan en varios datos estadísticos. Uno es el crecimiento laboral en todo el mundo, esto se debe a que el progreso económico se basa en parte a la incorporación de más personas productivas a la fuerza laboral.

Así mientras que en países como Canadá, Francia, Japón, Italia, España, Reino Unido y Estados Unidos verán incrementar su fuerza laboral en 1% o menos; en países en vías de desarrollo como China, India, Corea del Sur, Tailandia, Brasil, Turquía y México, el promedio estará entre el 1 y el 3 por ciento.

Las mujeres seguirán integrándose a la fuerza laboral en porcentajes siempre mayores. Por ejemplo, al día de hoy en México, cerca del 20% de las mujeres trabajan y la cifra sigue incrementándose.

⁽³³⁾ *Ibid.* p. 660.

La distribución de la edad entre la fuerza laboral es otro factor que ha cambiado. Hoy menos del 40% de los empleados en Estados Unidos, Alemania y Japón tendrán menos de 34 años. Lo anterior contrasta con países como Tailandia, China y Pakistán, donde más de la mitad tendrá menos de 34 años. Asimismo, más del 15% de la fuerza laboral de los países industrializados rebasará los 65 años de edad frente al 5% aproximadamente en la mayor parte de las naciones subdesarrolladas.

Una última tendencia demográfica de gran importancia es el número creciente de personas con alto nivel escolar en las naciones subdesarrolladas. Hoy cuatro de las seis fuentes más abundantes de graduados universitarios son los países en vías de desarrollo: Brasil, China, Filipinas y Corea del Sur. Hay más ingenieros y científicos en estos países actualmente que en Francia o Gran Bretaña. Los datos anteriores indican que la fuerza laboral a nivel mundial sea globalizado, y que las multinacionales ya no recurren a un sólo país o región para obtener empleados. Ha surgido una fuerza laboral mundial, las compañías la explotarán cada vez más.

Otra consideración sobre los recursos humanos será la invención de técnicas más eficaces de selección de personal para asegurarse de que los ejecutivos que laboran en otros países tengan éxito en culturas anfitrionas. La escuela práctica de selección internacional, se basa en la idea de que los líderes tendrán éxito en cualquier cultura debido a su comportamiento administrativo universal eficaz. Sin embargo es necesario tomar en cuenta, que la eficiencia de un líder también depende de la cultura en donde labora, lo que en un país puede ser un comportamiento adecuado, en otro pudiera ser inadecuado o inútil. El reto administrativo será el de diseñar métodos válidos y confiables para la selección del personal. Esto obedece a dos razones, *una es la creciente oferta de empleados talentosos en todo el mundo, que las multinacionales pueden contratar para que administren los mercados nacionales; otra es la*

necesidad de sumergirse en el ambiente local por medio de gerentes, vendedores, agentes y otros empleados del país anfitrión.⁽³⁴⁾

La ética de trabajo y los valores nacionales comienzan a cambiar, los directores de las multinacionales deben hacer ajustes para mantener la ética y ajustarse a valores globales. Es necesario contemplar el horario laboral, asuntos personales, familiares y sociales.

En resumen, los nuevos retos de las empresas multinacionales son de carácter político y económico. El proteccionismo las obligará a ser hábiles en el trato con los gobiernos. También deberán observar el riesgo político asociado a la inversión en naciones que empiezan a realizar la transición a una economía de libre empresa. La responsabilidad social corporativa será el foco de atención del líder empresarial del futuro, pues será la única manera de lograr una especie de licencia social para operar.

Durante el siglo XXI, una sociedad integral, implicará guiar con el ejemplo. El liderazgo exitoso tendrá lugar en la dirección corporativa, en la financiera y en la administración pública.⁽³⁵⁾ Por lo tanto, es necesario encontrar respuestas eficientes o innovadoras a retos clave y beneficiarse de oportunidades emergentes.

Como parte de los nuevos retos, el renovar el capital humano y la inversión en el hombre de hoy constituyen quizás las prioridades más importantes en la lista. *Nunca antes nuestro futuro había dependido de modo tan radical de una sola generación; misma que ofrece una oportunidad sin precedente de renovación del capital humano.*⁽³⁶⁾

⁽³⁴⁾ *Ibid.* p. 664.

⁽³⁵⁾ KAHAN, Ari: *obr. cit.*, p. 12.

⁽³⁶⁾ *Ibid.* p. 13.

El futuro del comercio internacional tendrá que ser cada vez más sencillo, transparente y dinámico basado en la flexibilidad, relaciones de respeto; se tiene la necesidad de ser capaces de desarrollar la confianza, la autosuperación y el aprender a vivir en una comunidad donde la juventud influya como nunca en la historia del mundo. Hay que invertir en el hombre de hoy, seres humanos: hambrientos de conocimiento, innovación y crecimiento. De la sabiduría dependerá la riqueza moderna. Contamos con las herramientas tecnológicas que se suman a las redes de comunicación entre bibliotecas, universidades y editoriales; falta desarrollar más el intercambio y la cooperación en donde el ganar-ganar será la base de la verdadera red de conocimientos.

El ejecutivo de hoy se ha convertido en un promotor del cambio, que se mantiene actualizado. Capaz de contratar, recompensar y promover a los mejores, innovador. Aquel que encuentre el valor de compromiso con sus clientes a largo plazo, que invierta en tecnología, pero sobre todo en su gente y que lo haga de forma global, actuando de manera local.

Nuestros nuevos retos son complejos, requieren de acción inmediata. La guerra fría hoy es un recuerdo, los sistemas se derrumban y emergen otros nuevos de las cenizas de aquellos que previeron ser ineficaces. El hombre experimenta, y se mantiene en la búsqueda del modelo perfecto.

Al parecer dicho modelo cada vez más tiende a lo social, contando por supuesto, con el imperativo factor económico. Hoy las guerras son de capitales y las necesidades básicas siguen existiendo. Resulta ridículo pensar en que hay países extremadamente ricos y otros en donde el alimento del día es la incógnita cotidiana.

Debemos encontrar un equilibrio más justo, en donde las condiciones de vida, los derechos humanos, las creencias y las tendencias tengan su lugar con una en particular. El mundo de hoy no es equitativo ni justo, el hombre tiene como tarea el pensar globalmente y saber que el bienestar de los otros es causa y consecuencia de su bienestar propio. Todos somos iguales por naturaleza, por tal motivo debemos colaborar unos con otros en un ambiente de libre competencia, en donde cada quien tenga su papel principal y todos seamos protagonistas de una misma realidad global justa y equitativa.

Hay que asegurar que el siglo XXI sea el siglo del cambio global, en donde vivamos no sólo en un mundo gobernado por imperativos económicos, sino también por el renacimiento de valores que hagan darle a la vida un gran significado: unidad global a través de una cultura diversificada. El escenario es para todos, no hay espectadores y los aplausos al final son para nosotros mismos.

La necesidad de unión es urgente, los caminos se están trazando para una unión económico-social con riqueza de diversidad cultural. Quizás dentro de unos cuantos cientos de años, tengamos una unión global total en donde la sinergia de nuestras culturas formen una gran cultura humana.

Finalizando, el principal nuevo reto, será la revaloración del ser humano. Como motor del mundo en el que habita (donde no es el amo, sino un simple integrante). Como semejante con sus semejantes, potencializando su misma naturaleza, ayudando porque eso mismo le ayuda de sí mismo, buscando el bien común y el bienestar global partiendo desde el pequeño ambiente personal. Entendiendo que es infrahumano el estar unos por encima de otros, la historia lo ha demostrado, el mañana espera a una humanidad más competida con ella misma.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- El ser humano es único e irrepetible, resulta ser sujeto y objeto de sí mismo, es decir, que el hombre es el único, entre los seres del mundo sensible, que es capaz de conocerse a sí mismo, de situarse a sí mismo frente al mundo, como un todo independiente. La esencia del mismo está determinada por alma y cuerpo. El alma como principio de vida, y el cuerpo como extensión de la inteligencia y la voluntad. Sabe que es y que existe, es decir, que tiene conciencia de que es persona.

SEGUNDA.- Y este único ser sale de sí mismo, aporta, crea, se manifiesta; es un complejo sistema abierto y dinámico; dotado de una intrínseca retroalimentación, en donde interactúan sensaciones, conocimientos, sentimientos, emociones, y actos con su sociedad y su medio. Los hombres se elevan de los fenómenos sensibles, y superan el mundo material y van espontáneamente hacia su creador, para alcanzar la felicidad, el más deseable de todos los bienes.

TERCERA.- El ser humano interactúa y se complementa de su sociedad y como parte fundamental de ésta se encuentra su primer núcleo: la Familia. Esta es una unidad básica y la más importante a la que pertenece el ser humano. Asimismo, es un grupo social primario, cuyas relaciones entre sus integrantes son estrechas e íntimas. Las cuales siembran un sentimiento de pertenencia, y un espíritu de comunidad y servicio. A su vez, es la primera de las instituciones constituidas por personas con vínculo estable; y esto se da, debido al amor, un fenómeno que es de orden eminentemente ético. La familia comparte y aporta a la persona principios básicos de conducta diaria. Su alcance va más allá de su espacio inmediato relacionándose con su vida cotidiana.

CUARTA.- En segundo término dentro de las relaciones humanas se encuentran los amigos. La relación de los amigos surge de un mínimo en común. Fomentada por personas de manera individual sin interés, y conjuntamente en uno mismo. En la amistad se comparten los intereses en común, se respetan y exigen las diferencias. El amigo, que es otro yo, procura lo que por uno mismo es incapaz de obtener.

QUINTA.- Por su parte la sociedad, como unión moral indivisible influye en la determinación de la persona. Al igual que la familia, las sociedades son sistemas libres y abiertos, susceptibles de mejorar o de empeorar, de decadencia o prosperidad. La sociedad tiene la característica de poseer un constante movimiento que le permite adaptarse y ser adaptada a los cambios que las personas realicen. Y a su vez, este cambio afecta de manera positiva o negativa a todos sus miembros.

SEXTA.- Siguiendo con la dimensión de la persona, la involucramos directamente en su entidad política social denominada "país". Este como identidad de patria y territorio que forma a una entidad geográfica y política, que tiene personalidad propia determinada por las costumbres. Y es por medio de éstas que cada país sustenta su esencia, y una identidad particular. Las costumbres resultan componentes de vida diaria que dan forma y fondo a un país por siempre, otorgando ese sentimiento de identidad y pertenencia únicos, diferentes de cualquier otro.

SÉPTIMA.- Y la unión de todos los países conforman un solo planeta; con un único factor común, una sola esencia irrepetible como tal, y ésta es la de la persona. La misma que crea, modifica, y determina el ambiente que prevalece en el planeta en donde todos somos uno formando una sola raza... la Humanidad.

OCTAVA.- En lo referente a la ética en el ser humano, ésta estudia básicamente la conducta, aquella que los hombres consideran valiosa, además de obligatoria y debida. Su papel es vincular el conocimiento de la naturaleza humana con algunas normas generales de comportamiento, y deja abierto el panorama de la acción justificando así la libertad de cada individuo y su propio razonamiento sobre el justo medio de sus acciones. La ética se distingue del resto de las ciencias humanas, debido a su objetividad respecto al deber ser. La ética consiste en una invitación a que el hombre juzgue ordenadamente en cada ocasión, en cualquier momento de su vida. Para lograr esto recurre a elementos humanos como la verdad, el honor, el respeto, mismos que van conformando la moral de cada individuo.

NOVENA.- La libertad, es de la ética su condición de posibilidad. El ser humano partiendo de su inteligencia, y a causa de la libertad, va eligiendo sus actos, es decir su propia vida. Así se forma el libre albedrío. La libertad humana entraña un poder, un dominio del ser racional sobre la naturaleza y, a su vez, sobre su propia naturaleza.

Si el hombre es libre es responsable moralmente de sus actos. La verdadera libertad es el derecho de hacer lo que se debe de hacer como personas, tratando de alcanzar la virtud y la felicidad que es el más alto de los bienes. Partiendo de la base de que nada por debajo del hombre puede hacer feliz al hombre mismo.

DÉCIMA.- Otro de los factores que distingue y a la vez determina al ser humano de cualquier otro ser viviente, es sin lugar a dudas, "el trabajo". Mismo que se traduce en esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza. El trabajo es, en primer lugar la tarea de hacerse a sí mismo, es realizar en sí mismo el ideal humano en su propia concreción. Debido al trabajo, el hombre es capaz de determinarse, de esforzarse día a día. Resulta una conquista real de la persona misma, y la posibilidad de llamarse ser humano.

Uno de los aspectos importantes que brinda el trabajo es, sin lugar a dudas, la relación familiar y social que se presenta a diario. Los seres humanos se agrupan, poniendo cada uno de ellos su mejor esfuerzo para el logro de metas en común. Y con estos logros se dan casi instantáneamente las relaciones personales que van más allá de la labor cotidiana, mismas que involucran emociones, y sentimientos. El trabajo y la vida familiar son un todo integral. La vida económica es tan humana como cualquier otra forma de vida.

DÉCIMA PRIMERA.- La empresa es un espacio de oportunidad para cooperar entre dos o más personas buscando fines en común. También se define como: "Institución social regida por una dirección organizada que busca una prosperidad económica con fines lucrativos para cada uno de los individuos que la integran. Y proporciona mediante una responsabilidad social un valor agregado a dichos individuos y a la comunidad con la que se encuentra interrelacionada". En la empresa se combinan y fomentan las relaciones sociales entre los individuos, la empresa aporta al grupo un estilo de vida, una manera de ser y pensar, una ideología en común. Da un espacio de ambición en conjunto, con la finalidad del beneficio mutuo entre las partes que la integran. Además de brindarle al individuo la capacidad y oportunidad de la pertenencia grupal, que entre otras cosas, ayuda al logro de objetivos comunes y esenciales para el desarrollo individual.

DÉCIMA SEGUNDA.- La Dirección Empresarial es el órgano ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines el mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales.

Constituye una de las más complejas funciones administrativas en virtud de que implica orientación, asistencia para la ejecución, comunicación, motivación, en fin todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influenciar a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan alcanzar los objetivos de la organización.

DÉCIMA TERCERA.- La Filosofía de la Dirección, son los principios humanos básicos que los altos directivos deben de imprimir y desarrollar en toda organización. La filosofía en la dirección despierta la pasión del ser en cuanto a que es, la pasión por lo objetivo y por la realidad misma que mueve al ser humano. La filosofía directiva no es un conocimiento que se posee, si no una tendencia personal que repercute directamente en la calidad de la propia vida. Parte de la filosofía en la dirección se constituye por una tendencia al saber radical, al saber sintético y al saber plenario del ser.

DÉCIMA CUARTA.- La posesión de los recursos naturales no implica de facto que un país sea rico, así como el hecho de que un país no los tenga no impide que logre la riqueza. En el futuro la ventaja competitiva dependerá en gran medida de las nuevas tecnologías de procesos, y menos de las nuevas tecnologías de productos. Asimismo, las nuevas industrias cada día dependen más de la capacidad cerebral, con esto la fuerza del trabajo humano reemplazará a la fuerza de los recursos naturales o los recursos de capital.

DÉCIMA QUINTA.- El origen de la globalización mundial se encuentra en el proceso de "internacionalización de la economía", que se ha venido dando desde la segunda posguerra. Hay que entender por este concepto, un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial. Se puede decir, que la globalización es un fenómeno dinámico que comprende variables económicas, políticas, sociales y culturales.

DÉCIMA SEXTA.- Cultura se define como "el patrón general de conducta, creencias y valores que los habitantes de un territorio comparten". Se le puede inferir lo que la gente suele decir, hacer y pensar. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, de generación en generación. Lo que significa que la cultura de un país o población determinada, es sumamente estable y no cambia rápidamente.

Tiene una estrecha relación con el nacionalismo y es en un mundo globalizado, la brecha que marca la diferencia entre un pueblo y otro. Los componentes universales de cultura son: sistema familiar, económico, educativo, político, religioso, asociaciones, de salud, etnocentrista, de idioma, de recreación, entre otros.

DÉCIMA SEPTIMA.- La Administración Transcultural estudia la interacción de las empresas internacionales en las culturas de otros países denominados países anfitriones. Consiste en definir una administración eficaz de bienes y servicios, así como la integración del flujo de personas, a través del cruce de las fronteras. Sus objetivos son claros y precisos, consisten en aprovechar las oportunidades de hacer negocios alrededor del mundo; y así recabar fondos a nivel global para el logro de sus operaciones y objetivos. Son muchos los factores que las empresas transculturales deben tomar en cuenta para establecerse en los países anfitriones, tales como la legislación política, la situación económica, el grado de tecnología, el avance científico y la calidad en infraestructuras.

Y por el lado humano, se deben estudiar los valores culturales: la educación, la idiosincrasia, las creencias. Cabe mencionar, que las bases de la administración transcultural son las mismas que los pasos del proceso administrativo, mismos que desde la perspectiva de la administración abarcan un conjunto de procesos que, cuando se efectúan debidamente ayudan a la eficacia y eficiencia de toda empresa. Los procesos básicos son: planeación, organización, integración, dirección y control.

DÉCIMA OCTAVA.- La Planeación se basa en el conocimiento de lo que se requiere para el logro de objetivos en común. La Organización consiste en asegurar la asignación de todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos. La Integración Global funda su importancia principalmente en el proceso de conjuntar equipos de personas de distintas nacionalidades y culturas hacia el logro de objetivos comunes.

El Control se define como la medida y corrección del desempeño para asegurarse que los planes, metas y objetivos proyectados estén siendo cumplidos. El Control implica la medición del desempeño, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución para la corrección de éstas. La Dirección constituye el proceso de influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo, la dirección se basa en el liderazgo que presume seguimiento y orientación hacia objetivos que involucren las satisfacciones laborales y parte de las personales al ejecutar un trabajo.

Sin duda la dirección es una disciplina humanística, ya que involucra la dirección de hombres. La Dirección Internacional compromete aspectos locales como la integridad, la motivación, la comunicación, la jerarquización de necesidades, el liderazgo, la formación de equipos, el establecimiento de políticas, metas y objetivos. Y por otro lado, también abarca aspectos más allá de las fronteras nacionales, los cuales involucran la cultura nacional, las barreras transculturales, los sistemas políticos y económicos, la formación de equipos con personas de distintas partes del mundo, la situación laboral reinante en la región, hábitos, y las costumbres. La dirección internacional o transcultural, enclavada en un contexto globalizado, tiene la principal función de coordinar y orientar los esfuerzos individuales en locales. Y estos a su vez en regionales para ser nacionales, hasta convertirlos en globales.

Por lo antes expuesto, se propone lo siguiente:

Como resultado de las nuevas necesidades que el siglo XXI presenta, los ejecutivos hoy en día deben conjuntar una serie de características particulares, mismas que entre otras cosas, busquen resaltar el manejo del constitutivo esencial de la empresa que es el ser humano.

Otro de los aspectos que un ejecutivo del nuevo siglo debe manejar, es el énfasis en la Ética, hacia todos los puntos internos y externos de la empresa. El directivo internacional debe ser un hombre que ame la verdad, y que, por esto mismo se apegue no a la opinión ni al fenómeno si no al ser y a la esencia.

Los ejecutivos contemporáneos exigen del futuro directivo una serie de atributos intangibles, como son: creatividad, entusiasmo, mente abierta, inteligencia, inspiración y energía. Por ello, el ejecutivo del nuevo siglo deberá ser un experto en las comunicaciones interpersonales y contar con un fuerte bagaje humanístico y no exclusivamente tecnológico.

El director de empresa, también debe saber afrontar los retos básicos de este nuevo entorno económico: globalización de los mercados, interdisciplinariedad, conocimientos, integración de las áreas internas, interculturización, feminismo, ecologismo, cooperación antes que competencia, nuevo liderazgo, y simplificación de la organización.

Para lograr lo anterior, el director de empresa debe tomar como punto de apoyo a la filosofía, capaz de formar directores, toda vez que la labor de la dirección requiere visión de conjunto para formular estrategias al mismo tiempo que capacidad de análisis para decidir. Requiere rigor a la par que creatividad. Sobre todo, requiere un profundo conocimiento de la naturaleza humana.

El nuevo empresario, debe de revalorizar la importancia del factor humano, es fundamental, sin embargo no basta con insistir en esto, hay que aplicarlo. Los hombres que integran una empresa son más que un elemento, su inteligencia y libertad son el motor y cimiento de toda actividad empresarial. Hoy en día, el empresario debe tener claro que la empresa no es una célula aislada, sino que forma parte de un conjunto de reacciones basadas en la existencia humana. Tiene que ser capaz de involucrar a los valores humanos como una propuesta que sea rentable, ya que éstos son el punto de partida económica administrativa.

Los nuevos directores tienen que tener presente que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Es necesario fomentar una comunicación precisa, en donde tanto el emisor como el receptor atribuyan el mismo o al menos similar significado a los símbolos que componen el mensaje.

Dentro de la perspectiva internacional, el nuevo dirigente debe saber que existen barreras transculturales cuando la comunicación se realiza en idiomas diferentes al propio y cuando las situaciones particulares de cada país obedecen a costumbres culturales que marcan la pauta de la comunicación entre naciones. Debe apoyarse en los medios electrónicos que, en este sentido apoyan a la administración actual y ayudan a adaptarla gradualmente.

Hay que tener claro que la tecnología es un factor importante del nuevo entorno global, pero de ninguna manera es sustituto del hombre, por el contrario, la condición de posibilidad de la tecnología es el hombre mismo. Esta no sustituye a la persona; la supone.

Los nuevos dirigentes deben entender ampliamente que el término "tecnología" se refiere a la suma total de conocimientos de los que dispone sobre la manera de hacer las cosas. Deben hacer uso pleno de inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados. Entendiendo que es a través de la ayuda tecnológica que las empresas pueden crecer y abarcar cada vez mayores espacios de comunicación, incursionando en terrenos antes desconocidos.

Dentro de la nueva dirección, el management debe desarrollar la prudencia, que da la directriz de acción, ésta abarca el intelecto, la práctica y el actuar social humano. La prudencia como virtud dirigida al hoy-ahora, le dicta la dirección al saber que es lo que le conviene al hombre libre, que forma las organizaciones actuales. La dirección prudencial implica entre otras cualidades: flexibilidad, creatividad, manejar la información, visión de conjunto, agilidad, ecuanimidad, delegar, saber retractarse y estrategia.

En la actualidad, el empresario de economía global tiene que considerar el mercado como un sitio de reunión internacional. El nuevo entorno le exige adaptación cultural y sobre todo mercantil en donde habrá que afrontar ciertas interferencias culturales. Para saber convertir tales interferencias en ventajas competitivas, es primordial poseer un profundo conocimiento de la naturaleza humana en general y del espíritu de una cultura singular.

A los llamados "hombres-vértice" les corresponde en lo material, la enorme responsabilidad de dirigir la actividad que crea riqueza económica, pero más aún, deben asegurar que esa riqueza alcance a más personas de modo que todos tengan acceso a ella y que ésta sea tanto para las generaciones presentes como para las futuras. Por el lado de los valores, les corresponde crear las condiciones propicias para conservar y practicar los valores humanos que apoyan la dignidad, principalmente en el ámbito del trabajo y los negocios.

Hoy en día estos hombres deben sacar de su interior y desarrollar otros sentidos, que aunque latentes en el pasado, no los habían desarrollado: sentido común, sentido de responsabilidad, sentido social, sentido de urgencia, sentido trascendente de la vida, el misterioso sexto sentido..., e incluso el sentido del humor.

Asimismo, la nueva administración debe fundamentar su futuro en la confianza que deposita en la gente que contrata y, que ésta a su vez, sea transmitida hasta el cliente potencial. Además, esta confianza debe de ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a las organizaciones a través de la creación de una "cultura de confianza" que trascienda el liderazgo individual.

Hay que puntualizar, que otro aspecto de la nueva administración es "la responsabilidad social". Y ésta implica que los nuevos directivos deben tener una seria consideración del impacto de las acciones empresariales hacia la sociedad, y reafirmar su compromiso de formar hombres de bien y no sólo ejecutivos globales.

Las empresas nacionales e internacionales, deben tener en cuenta que la nueva administración conlleva actuar dirigidos por la "Ética", la cual ayuda a diferenciar acerca de lo que es correcto o no, y de los deberes y obligaciones morales. Esta nueva administración más que apegarse a un código de ética, deberá institucionarla como algo cotidiano en cualquier nivel operativo.

La nueva Dirección demanda que sea revalorizado el ser humano, consiste en partir "de vuelta al Yo". Comprometiendo un nuevo principio, que a su vez, tendrá su fin recomenzando en sí mismo. La idea de regresar al universo personal de cada quien, conlleva un compromiso, que es el de la revalorización propia.

Se requiere cambiar el "modus operandi", aunque éste haya llevado al éxito. Es necesario que en el management no todo sea incremento de riqueza, sino creación de ella. Y mejor aún distribución de ella, y esto no depende de políticas que se tomen a nivel macroeconómico sino sobre todo de un ambiente cultural en el que salga el espíritu creativo en todos los ciudadanos.

En esencia "la vuelta al YO", es una oportunidad recurrente en la que todos tienen que replantear los caminos. Observando aquello que por miopía cotidiana no se ve o no se quiere ver, y preguntando con plena y absoluta libertad moral, si lo que hoy se hace tendrá como resultado un bienestar total en todos aspectos para la sociedad, pero sobre todo, ¿si ayuda a encontrar al mejor ser humano que siempre se ha llevado dentro?

Esta revalorización requiere de una nueva actitud que acepte las cosas como son, que permita encontrar los aspectos positivos y negativos, dándoles mayor importancia a estos últimos. La trascendencia de este punto es tal, que determina el comienzo de una labor, esta primera actuación, afectará mucho más en el proceso que el resto de la actividad misma, formando una causa-efecto indivisibles.

Existen algunos puntos básicos que es necesario tener presente para lograr una mejor actitud:

- La actitud hacia la vida, será lo que la vida te da a cambio.
- Antes de que una persona llegue a ser lo que quiere ser, debe empezar por actuar como lo que quiere ser.
- La actividad no lleva consigo la actitud, sino la actitud lleva consigo la actividad.
- Somos lo que pensamos y hacemos, pero sobre todo "somos cómo lo hacemos".
- Haz sentir a la gente que es importante, que vale, así harán lo mismo contigo.

Finalmente la Nueva Dirección Transcultural plantea nuevos retos a las empresas, uno de ellos consiste en diseñar estrategias que les permitan hacer frente a los ambientes cambiantes. Para ello, será necesario la creación de nuevas redes de negocios que involucren una alianza empresa-gobierno para obtener ventajas competitivas. Por otro lado, cada día cambia más la relación de las empresas multinacionales exitosas con sus proveedores, clientes y competidores. Las nuevas estrategias que se fomenten deben estar basadas en la confianza y en el apoyo mutuo, a fin de comenzar a sustituir a las antiguas relaciones entre empresa y cliente.

Como parte de los nuevos retos, una de las prioridades más importantes en la lista, es el renovar el capital humano e incrementar la inversión en el hombre. Otra consideración sobre los recursos humanos, será la invención de técnicas más eficaces de selección de personal para asegurar que los nuevos ejecutivos que laboren en otros países tengan éxito en culturas anfitrionas.

Hay que asegurar que el siglo XXI sea el siglo del cambio global, en donde se viva no sólo en un mundo gobernado por imperativos económicos, sino también por el renacimiento de valores que hagan darle a la vida un gran significado: unidad global a través de una cultura diversificada..

El futuro del comercio internacional tendrá que ser cada vez más sencillo, transparente y dinámico basado en la flexibilidad, y en relaciones de respeto. Se tiene la necesidad de ser capaces de desarrollar la confianza, la autosuperación y el aprender a vivir en una comunidad donde la juventud influya como nunca en la historia del mundo. Hay que invertir en el hombre de hoy, seres humanos hambrientos de conocimiento, innovación y crecimiento. Pero sobre todo, seres humanos confiables, honestos e iguales por naturaleza, con capacidades infinitas. Del compromiso y confianza en y para el ser humano mismo, dependerá sin duda el equilibrio internacional.

El mundo de hoy no es equitativo ni justo, el hombre pues tiene como tarea el pensar globalmente y saber que el bienestar de los otros es causa y consecuencia de su bienestar propio. Por tal motivo deben colaborar unos con otros en un ambiente de libre competencia, en donde cada quien tenga su papel principal y todos sean protagonistas de una misma realidad global justa y equitativa.

BIBLIOGRAFÍA

ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, Ed. Porrúa, 6a. ed., México, 1996.

Metafísica, Ed. Porrúa, 6a. ed., México, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. Mc

Graw Hill, 4a. ed., Colombia, 1995.

DABAT, Alejandro, "Globalización Mundial y Alternativas de Desarrollo", en: *Nueva Sociedad*,

México, julio-agosto, núm. 132, año XI, 1994.

DOMÍNGUEZ, Juan, "Los violentos hijos de la Sociedad Permisiva", en: *Istmo*, México,

núm. 242, año XL, verano 1999.

ESCOBAR, Valenzuela Gustavo, *Ética, Introducción a su Problemática y su Historia*, Ed. Mc

Graw Hill, 3a. ed., México, 1991.

FAGOTHEY, Agustín, *Ética, Teoría y Aplicación*, Ed. Mc Graw Hill, 5a. ed., México, 1994.

FUKUYAMA, Francis, "El nuevo motor de la Historia", en: *Istmo*, México, núm. 228,

año XXXVIII, invierno 1997.

GUERRERO, Martínez Luis, *Trabajo y Familia*, Facultad de Filosofía, Universidad

Panamericana, México, 1991.

- GRIMALDI, Nicolás, *Esbozo de una Fenomenología del Trabajo*, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1991.
- GUZMAN, Isacc, *El Conocimiento de lo Social*, Ed. Jus, 6a. ed., México, 1990.
- HAMPTON, R. David, *Administración Contemporánea*, Ed. Mc Graw Hill, 9a. ed., México, 1985.
- KAHAN, Ari, "Responsabilidad Social Corporativa" en: *Istmo*, México, núm. 238, año XXXIX, verano 1998.
- HERSEY, Paul, *El Ejecutivo Eficaz... Los otros 59 minutos*, Ed. I.D.H., 5a. ed., México, 1985.
- KOONTZ, Harold y O' Donnell Cirill, *Administración*, Ed. Mc. Graw Hill, 8a. ed., México, 1985.
- KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz, *Administración, una Perspectiva Global*, Ed. Mc. Graw Hill, 11a. ed., Argentina, 1998.
- LONA, Antonio, *La Reorganización de una Pequeña Empresa de Servicios Médicos*, Universidad Panamericana. Tesis Profesional, México 1994.
- LLANO, Cifuentes Carlos, *La Repercusión de la Filosofía en la Acción Directiva*, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1992.
- Los diez puntos neurálgicos del Management Contemporáneo*, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1993.
- "Viaje al centro del Hombre", en: *Istmo*, México, núm. 247, año XLI, verano 2000.

- ORTEGA, Venzor, Alberto, *La Polis Griega como Modelo de Gestión Empresarial*, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1991.
- PEÓN, Escalante Joaquín, *Filosofía de la Autoridad, Filosofía de la Delegación*, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1992.
- PICOS, Moreno Arturo, "El nuevo empresario en México", en: *Istmo*, México, núm. 219, año XXXVI, invierno 1995.
- POLO, Leonardo, *Ética: hacia una versión moderna de los Temas Clásicos*, Ed. Publicaciones Cruz O., 1a. ed. México, 1993.
- RAIMOND, Sergio y Navarro Kedilhac, "Los cinco sentidos del Empresario del Siglo XXI", en: *Istmo*, México, núm. 236, año XXIX, verano 1998.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, Ed Trillas, 7a. ed., México, 1998.
- RUGMAN, Alan y Hodgetts Richard, *Negocios Internacionales, un enfoque de Administración Estratégica*, Ed. Mc. Graw Hill, 2a. ed., México, 2000.
- STEINER, George A., *Planeación Estratégica*, Ed. CECSA, 27a. ed., México, 1994.
- SALUM, Anuar, *Estrategias de Mercado para un Taller Automotriz Empresarial*, Universidad Panamericana. Tesis Profesional, México 1993.
Apuntes inéditos de Maestría en Negocios Internacionales, Universidad La Salle, México, 1995.

SÁNCHEZ, Vázquez Adolfo, *Ética*, Ed. Grijalbo, 51a. ed., México, 1969.

VILLARREAL, René, "La Globalización Económica", en: *Revista Mexicana de Política Exterior*, México, núm. 35, año III, verano 1992.

THUROW, Lester. *La guerra del Siglo XXI*, Ed. Vergara, 2a. cd. Argentina, 1993.

ZAGAL, Arrequín Héctor, *El Ejecutivo del Siglo XXI*, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1992.

Modernización, Tecnología y Globalización, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana, México, 1995.

Legislación

Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, por Delgadillo Luis, Ed. Delma, 12va. ed., México, 1993.

Otras fuentes

Diccionario Enciclopédico Ilustrado SOPENA, Ed. Ramón Sopcna, Barcelona, España, t.IV, t. V., 1978.