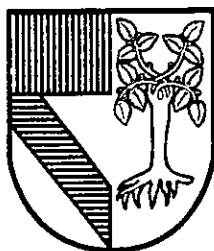


308902

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

3

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



**LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO  
HERRAMIENTA DE VANGUARDIA PARA EL ÉXITO DE  
LA EMPRESA**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTA COMO TESIS

**MERCEDES CASO BRINGAS**

**ALEJANDRA CASO BRINGAS**

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS  
LIC. ARMANDO SÁNCHEZ SOTO

MÉXICO D.F. NOVIEMBRE DE 2001

299322



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.

AGRADECIMIENTOS MERCEDES

A MIS PADRES QUE NO PUDIERON VER ESTE MOMENTO

A GASTON POR SU AMOR Y APOYO EN EL CAMINO QUE RECORREMOS JUNTOS

A MIS HIJOS GASTON, BEATRIZ, ALEJANDRA, ANDER Y IOKIN MI MAS GRANDE  
ORGULLO

AL LIC ARMANDO SANCHEZ POR SU AYUDA Y DIRECCION

A LA DRA. VIRGINIA ASPE ARMELLA, SIN CUYA AMISTAD, INAPRECIABLE GUIA Y  
PACIENTE AYUDA, ESTA TESIS NO HUBIERA SIDO POSIBLE. GRACIAS VIR.

## AGRADECIMIENTOS ALEJANDRA

A DIOS POR HABERME DADO TANTOS REGALOS Y LA OPORTUNIDAD DE CUMPLIR ESTE OBJETIVO.

A MI FAMILIA, HERMANOS, CUÑADOS Y SOBRINOS Y ESPECIALMENTE A MIS PADRES QUE SÉ ESTARÁN MUY ORGULLOSOS DE NOSOTROS.

A JAN, ALEXA Y JAN JAN, QUE SON MI ALEGRÍA Y MI MOTOR.

A MI COMADRE MERCEDES POR SU APOYO Y CONFIANZA.

AL LIC. ARMANDO SANCHEZ POR SU PACIENCIA Y ENTUSIASMO EN LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO.

A TODOS LOS QUE DE ALGUNA MANERA CONTRIBUYERON CON SU TIEMPO Y SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ESTA TESIS PUDIERA SER UNA REALIDAD.  
GRACIAS

## INDICE

### Introducción

#### Capítulo I : “El ser humano y sus fines”

1.1 ¿Quién es el ser humano?	1
1.2 El ser humano y sus fines.	10
1.3 El ser humano y su relación con el trabajo.	19
1.4 El ser humano y la actividad económica.	28

#### Capítulo II : “La empresa y sus fines”

2.1 ¿Qué es la empresa?	37
2.2 Los fines de la empresa.	41
2.3 El Bien Común de la empresa.	49
2.4 La responsabilidad social de la empresa.	54
2.4.1 El principio de subsidiaridad	60
2.4.2 El principio de solidaridad	61
2.4.3 La felicidad de las personas en el trabajo	

#### Capítulo III : “El conocimiento del hombre en la actividad empresarial”

3.1 Administración del conocimiento	62
3.1.1 Capital intelectual	65
3.1.2 Cultura corporativa	84
3.1.3 Cultura y administración del conocimiento	85
3.1.4 Cultura y valores organizacionales	91
3.1.5 El cambio organizacional	93
3.2 Proceso de administración del conocimiento	95
3.3 Conocimiento en la economía digital	99
3.4.1 La nueva economía	103
3.4 Valor fuera de la empresa – Alianzas estratégicas, clientes y proveedores	106

#### Capítulo IV CASO PRACTICO: “Caso ALEMER, S.A. DE C.V. sobre servicios de conexiones diversos”

115

#### Conclusiones.

128

#### Bibliografía

130

## Introducción

El objetivo de este trabajo, es poder demostrar la importancia que tiene el conocimiento como herramienta en el éxito de la empresa moderna. Hemos tratado de darle a esta tesis, un enfoque realista, basándonos en gran medida en los primeros capítulos, en los textos del realismo Aristotélico, y en textos contemporáneos de Carlos Llano. Este nos pareció un enfoque razonable y prudente, pues al ser libre, el ser humano se puede ingeniar de distintas maneras su forma de acción.

En el primer capítulo nos enfocamos principalmente en tratar de definir al ser humano. Cuales son sus fines, su relación con los demás y con el trabajo mismo. Su capacidad, sus ideales, etc.. Todo esto con el fin de ver la relación que existe entre el ser humano y la óptima realización de su trabajo.

Conocer quien es el ser humano es indispensable para el desarrollo de una empresa, pues esta está formada por seres humanos

En el segundo capítulo hablamos de qué es la empresa propiamente, y cuáles son sus fines. La empresa como tal, tiene fines propios, como el rendimiento económico, pero a la vez tiene una responsabilidad social, la cual no puede ni debe eludir. Esta responsabilidad social es un tema de suma importancia en la empresa de hoy.

En el tercer capítulo entramos ya al tema central de esta tesis. El conocimiento del hombre en la actividad empresarial. Veremos como el mundo de los negocios, se ha transformado de manera radical. La empresa de hoy se replantea el valor del conocimiento de sus gentes. Comienza a verlo como una verdadera ventaja competitiva. Hoy más que nunca las empresa deben estar abiertas a aprender de la competencia, pero sobre todo de sus empleados. Hablaremos de un activo primordial de la empresa de hoy, su capital intelectual, que no es más que las habilidades que poseen los individuos que conforman la empresa. Plantearemos que las relaciones laborales futuras se regirán en gran parte alrededor del conocimiento de los individuos.

¿Una empresa o un negocio? Pensamos es una pregunta clave, pues para la primera la administración del conocimiento es básica ,mientras que para un negocio esta tiene muy poca importancia.

Planteamos que la concentración del capital es la esencia que define a la empresa, concentración que evidentemente no puede ir en contra del perfeccionamiento de sus miembros. Hemos querido revisar la tesis que sostiene que el fin de la empresa es ético. Esto es cierto para toda actividad donde participa el ser humano, educación, política, etc...pero no es lo que especifica a la empresa. Toda empresa es constitutivamente social y esencialmente económica.

El conocimiento es la base de toda empresa. Una empresa crea y añade un valor único y debe perdurar en un ambiente social y económico.

Creemos que la cultura corporativa debe promover y propiciar el intercambio de ideas y experiencias, solo así la empresa puede administrar adecuadamente su capital intelectual y acceder al conocimiento que poseen sus individuos.. Trataremos de demostrar que una empresa basada en sus miembros y su conocimiento, se convierte en una empresa individual, una empresa única. La empresa pues, debe convertirse en una empresa inteligente, en una empresa que aprende.

El capítulo cuatro pretende a través del desarrollo de un caso de una empresa de servicios, aterrizar lo visto en los capítulos anteriores, demostraremos que los individuos dentro de la empresa como comunidad de personas, tienen un valor incalculable por el conocimiento tanto explícito como tácito con el que cuentan, que al conjuntar el conocimiento, administrarlo y generarlo se convierte en una ventaja competitiva muy apreciable. El ser humano con sus facultades tendrá a la búsqueda de su perfección en todo su ámbito, es por ello, que justificamos y demostramos que la administración del conocimiento, es algo propio del ser humano traduciéndose en su perfeccionamiento y su orientación, así como en la canalización y generación de un beneficio para él y la organización en la que opera.



Por último se dan unas conclusiones derivadas del trabajo e investigación, principalmente del caso en donde se demuestra que la unificación se puede dar en conjunción permitiendo soluciones y crecimiento en la organización.

## Capítulo I: El Ser Humano y sus fines

### 1.1 ¿Quién es el Ser Humano?

Un análisis de cualquier ámbito empresarial implica necesariamente preguntarse por el ser humano. La voz empresa viene de emprender; pero emprender supone a un sujeto que es quien concibe un proyecto, planea una estrategia, crea mecanismos y contrata un personal en busca de resultados productivos. Por naturaleza, la empresa es un factor humano, por ello, esta investigación inicia preguntándose ¿quién es el ser humano? Para poder profundizar sobre lo que es el rendimiento empresarial.

Tradicionalmente, partiendo del pensamiento de Aristóteles, se ha definido al ser humano como un animal racional<sup>1</sup> y más profundamente, el mismo Aristóteles se refiere al hombre como un animal político<sup>2</sup>, entendiendo por ambas definiciones un animal que piensa y que vive necesariamente en sociedad. Actualmente estas definiciones se han ido ampliando, precisando, para perfeccionar su sentido. La que nos parece más digna y profunda, nos plantea al hombre como una "intersubjetividad dialógica"<sup>3</sup> entendiendo por estas palabras complicadas lo siguiente:

---

<sup>1</sup> Aristóteles, Política

<sup>2</sup> Aristóteles, Política

<sup>3</sup> Wojtyła, K

inter: relación de

subjetividad: de sujetos o personas

día: al menos dos personas

logos: pensamientos, lenguaje

Por lo tanto la noción de intersubjetividad dialógica corresponde a dos o más pensamientos que se juntan. El ser humano es un peculiar ser de la naturaleza que se distingue de los demás por no ser un individuo aislado, independiente. El ser humano solo puede definirse en relación con otros como él, es decir, es social por naturaleza. Con esto nos adentramos en el apasionante sentido de la empresa. Si la palabra empresa, viene de emprender<sup>4</sup>, se emprende porque se juntan varios sujetos en un proyecto; salvo en la actividad contemplativa<sup>5</sup>, las acciones humanas tienen una relación eminentemente social.

La definición de "intersubjetividad dialógica" tiene como hilo central la voz subjetividad que quiere decir sujeto, y éste es el papel preponderante en toda empresa: que está hecha por sujetos o personas que organizan el capital y el trabajo para producir bienes o servicios económicos.

---

<sup>4</sup> Según el Diccionario de Lengua Española, empresa se dice de:

<sup>5</sup> Aristóteles pone a la teoría como la actividad suprema del ser humano, en ella no interviene mediación alguna, se trata del acto de conocer. Salvo en ese caso, las actividades humanas son relacionales. Aris, EN, X-

Además de su intrínseca sociabilidad, por naturaleza el ser humano - que es político y dialógico - organiza su vida comunitaria mediante acuerdos, con intercambio de ideas y opiniones para lograr el bien común.

Por la inteligencia y por la libertad, el ser humano cuenta con una capacidad creativa e inventiva, no está determinado a realizar meras funciones biológicas; trasciende el nivel del instinto y de la biología, es capaz de anticipar sus actos y prevenirlos, reflexiona sobre su propio proceder. El ser humano constantemente propone nuevos caminos y mecanismos en sus acciones; y, todavía más, el ser humano es capaz de inventar fórmulas y estrategias nuevas de acción. Así es que surge el apasionante mundo empresarial como actividad humana. La empresa, es uno de tantos modos del ser humano capaz de crear estructuras de trabajo.

La empresa es una institución societaria, que tiene como principal finalidad la producción y/o la distribución de bienes y servicios económicos<sup>6</sup>. La empresa es una unidad económica de producción creada por el hombre y compuesta de personas, por lo que requiere siempre ser contemplada bajo dos aspectos: como unidad de producción y como centro de relaciones interpersonales.

---

<sup>6</sup> Gran Enciclopedia Rialp. Madrid, 1989. Vol VIII Pp. 560-572

Este primer apartado quiere centrar su atención en el problema del hombre y de sus relaciones interpersonales y en la segunda parte acceder al tema de la empresa con una óptica humana indispensable como hilo conductor.

Decíamos al inicio de esta investigación que el ser humano es social por naturaleza. La esencial sociabilidad humana implica a un sujeto siempre relacionado con sus semejantes.

El ser humano crece con los demás y así es como aprende sus primeros conocimientos<sup>7</sup>. Por la sociabilidad y el diálogo, el ser humano es capaz de transmitir sus ideas y de aprender las ajenas; además, gracias a la sociabilidad, el ser humano puede apoyarse en los demás, supliendo muchas de sus carencias al obtener beneficios de otros.

De la misma manera, el ser humano es capaz de aportar beneficios a aquellos que no los tienen. De este modo surge un apasionante entramado de relaciones interfamiliares, intercomunitario e interinstitucional entre los hombres<sup>8</sup> en donde unos dan y otros reciben en una subsidiaridad congruente con los talentos y capacidades de los grupos y sujetos.

---

<sup>7</sup> Aristóteles, Política, I-3

<sup>8</sup> Aristóteles, I

Las relaciones sociales entre los hombres hacen posible que estos abastezcan sus necesidades muy variadas que puedan ir desde lo estrictamente físico - como es el procurar alimentos - hasta factores económicos de mercado sumamente complicados. Con estos últimos, se obtienen bienes económicos que permiten una mejor racionalización de la riqueza, aportando mejores alternativas y márgenes de acción.

El ser humano, por naturaleza, está inclinado a buscar su propio bien y felicidad. Para lograr esto - el bien y la felicidad- que son el fin último del ser humano, las personas necesitan un mínimo de bienes materiales<sup>9</sup>; esto resulta una necesidad obvia y de sentido común, pues si uno no tiene con qué alimentarse y abastecer sus necesidades básicas, difícilmente podrá lograr su bien, es decir, su propio perfeccionamiento y felicidad. Desde esta perspectiva se justifica de modo natural la necesidad del trabajo pues, en una primer instancia, el trabajo humano busca satisfacer las necesidades básicas de los individuos; pero el trabajo no es exclusivamente un modo de proveer nuestras necesidades vitales, eso implicaría una visión reduccionista y superficial.

El trabajo resulta algo tan propio al ser humano, que lo perfecciona como persona en la medida en que lo realiza. Por esta razón, toda empresa tiene que tener un enfoque ético, ya que la empresa está hecha por el trabajo de personas y solo encuentra su fin mediante el adecuado crecimiento de sus miembros.

---

<sup>9</sup> Aris, E.N

Con respecto a la ética, hay que decir que "es el saber que contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle en plenitud y alcance una vida lograda. Los imperativos éticos, son pues, indicaciones que señalan el camino que conduce al desarrollo del hombre"<sup>10</sup>.

La necesidad del enfoque ético - antropológico de toda empresa, radica en que la empresa tiene su causa en la libertad racional de los sujetos que la forman. La ética estudia la capacidad personal de potenciar las acciones individuales, y sociales. El bien de la sociedad solo es posible mediante el desarrollo de los individuos que la integran.

El conocimiento ético es un saber que trata sobre el verdadero desarrollo del hombre; parte del fin último del hombre y reflexiona sobre los modos en que éste puede ser alcanzado. La ética es posible porque el ser humano es capaz de anticiparse a sus actos, de reflexionar sobre ellos y de dirigir de mejor manera cada una de sus acciones. El conocimiento ético y su desarrollo posibilitan la superación del obrar humano. A esta potenciación se le conoce con el nombre de "virtud" e implica la posesión interior de rectos modos de obrar y conducirse. Esta dimensión inmanente del ser humano es crucial en el rendimiento de la empresa.

---

<sup>10</sup> LLANO CIFUENTES, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea FCE. México. 1997. P. 15

Por la virtud, el trabajo humano tiene un rendimiento exponencial: cada vez se ejecuta mejor perfeccionando el producto que se hace y a la persona que realiza la acción.

Esta doble finalidad que resulta del trabajo virtuoso ha sido el punto que muchos empresarios han descuidado. Si la empresa sólo se concibe como una institución que aporta un resultado ajeno a las personas que la trabajan, la empresa se concentra en el rendimiento del producto y no en la cualificación de los sujetos que realizan la acción. A corto plazo, el rendimiento puede ser exitoso, pero a la larga, se frenarán las ganancias. El establecimiento del desarrollo y aprendizaje de los trabajadores hacen que la empresa no sea competitiva. En cambio, las empresas que hayan capacitado mejor a sus empleados habrán encontrado mecanismos más eficientes y redituables en la producción.

Lo que queremos decir con esto es que la ética es el saber que aporta estrategias y mecanismos de superación a los miembros que forman una empresa. La ética estudia los modos de realización humana en el trabajo; su importancia se centra en reflexionar sobre cómo funciona el conocimiento humano en relación con las acciones concretas.



La ética estudia las acciones prácticas del ser humano en relación con su fin. La acción práctica implica siempre conocimiento y voluntad<sup>11</sup>. En el trabajo empresarial el conocimiento humano no es teórico, ya que su atención no está en pensar "sobre algo" sino en "dirigir la ejecución de una acción para obtener un resultado"<sup>12</sup>. Llamamos a este modo de pensar entendimiento práctico<sup>13</sup>

El entendimiento práctico es el modo de pensar que involucra la voluntad porque persigue un bien o fin. Este pensamiento desencadena decisiones que ejecutan una acción de manera determinada; su esencia consiste en versar sobre acciones concretas que el sujeto dirige voluntariamente. El conocimiento práctico es un conocimiento "dirigido" que hace que la persona mejore las oportunidades de su acción. El conocimiento práctico permite poner en la mira un objetivo y alcanzarlo, además aporta mayor experiencia y estabilidad. En la medida en que alguien aprende a realizar mejor su acción, se hace más experimentado y seguro<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Aris, *Ética a Nicómaco*, VI-II

<sup>12</sup> LLANO, Carlos. *Análisis de la acción directiva*. Limusa. Méx. 1997, p. 99

<sup>13</sup> Aris, *EN*, VI-3

<sup>14</sup> LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*. p.100

La persona que aprende a dirigir su actuar es capaz de enfrentar distintas situaciones decidiendo de la mejor manera. Conoce el fin que persigue y los modos posibles para obtenerlo. En cambio, un empresario o trabajador que persigue un fin pero que no conoce los medios para lograrlo, difícilmente podrá tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso. Llamamos a este tipo de conocimiento, conocimiento prudencial y práctico, que enseña a dirigir voluntariamente la acción para obtener un bien concreto.

Estas reflexiones iniciales nos dan la pauta de la relación que existe entre el ser humano y la óptima realización de su trabajo. Conocer quién es el ser humano es indispensable para formar adecuadamente una empresa.

## **1.2. El Ser Humano y sus fines**

El ser humano, antes que otra cosa, es un ser personal. Hablar de persona humana es diferente de hablar de individuos. Como hemos señalado al inicio de esta investigación, la persona es un individuo biológico libre y racional. Su dignidad estriba en que es el único ser del cosmos que cuenta con espíritu<sup>15</sup>. Esto se prueba porque en la persona se dan funciones y actividades que no se explican desde lo físico y biológico como son la ciencia, el arte y las acciones libres.

El animal sólo es capaz de conocer sensiblemente las cosas y los objetos con los cuales se relaciona; por ejemplo, un perro conoce las cosas de su entorno, reconoce incluso la comida y todavía más, es capaz de reconocer a su amo. Sin embargo, el perro no es capaz de un conocimiento abstracto, no es capaz de tener la idea del tiempo, la idea de pertenencia, no reflexiona sobre su nutrición. El ser humano, en cambio, capta en sí mismo su posibilidad de concebir ideas abstractas, de pensar realidades no materiales, de reflexionar sobre sí mismo, de actuar con libertad y de ser sujeto de un progresivo desarrollo infinito. Todas estas operaciones son las que prueban la realidad espiritual en el ser humano.

---

<sup>15</sup> LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. p.61

Un experimento con chimpancés es revelador de la imposibilidad del animal de concluir ideas abstractas. El experimento consistía en lo siguiente: Se colocaba a un chimpancé en una especie de isla en la que había alimento y fuego. Para que el simio pudiera llegar al alimento debería apagar el fuego. Junto al fuego se colocó una cubeta llena de agua y se le enseñó al animal que vaciando el agua que había en la cubeta podría apagar el fuego y tomar su alimento. Se repitió varias veces esta primera fase - siempre con la cubeta llena de agua- y el chimpancé aprendió a apagar el fuego de esa manera. La segunda parte consistía en dejar la cubeta vacía para ver si el chimpancé era capaz de llenarla con el agua que rodeaba a la isla, pero el simio no fue capaz de hacerlo.

Lo anterior nos hace concluir que los animales no pueden remitirse a conceptos universales ni a ideas abstractas. Carlos Llano lo explica desde nuestros prehistóricos antecesores<sup>16</sup>: dice que si el hombre primitivo solo hubiese utilizado como instrumento para defenderse la flecha o el garrote, probaría ser solo un animal más desarrollado en la naturaleza; pero el ser humano produjo armas cada vez más complicadas porque fue capaz de abstraer la idea de arma, no solo en la utilización de un artefacto físico para defenderse de un estímulo exterior. Obtener "la idea de armas" es rebasar el nivel de la materia - garrote, piedra, palo- y pensar, ya no en un objeto físico determinado, sino en "la idea de defensa" algo inmaterial, abstracto, que solo se explica por el espíritu.

---

<sup>16</sup> LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva, p 62.

Las "ideas" abren al ser humano un horizonte de alternativas pues lo alejan de las condiciones materiales. Este distanciamiento posibilita al ser humano para producir instrumentos nuevos que mejoran su relación con el mundo exterior. Las personas son capaces de observar un fenómeno natural - por ejemplo- la lluvia, y acumular el agua para abastecerse en tiempos de sequía. Por la abstracción, llegan incluso a utilizar el agua para otros fines, por ejemplo, para producir energía eléctrica.

El ser humano también es capaz de pensar en seres que no son materiales. Por ejemplo, reflexiona sobre la bondad, la justicia, el conocimiento y Dios. Las personas son capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos y sentimientos; incluso, son capaces de examinar su conducta y poner los medios para conducirse de mejor manera en cada ocasión.

Esta capacidad de autorreflexión sobre los actos libres es lo que permite que el ser humano tenga "autodominio". El autodominio es la anticipación y señorío de los actos. La reflexión y la libertad hacen posible que la persona prevea sus acciones. El ser humano no está a la deriva de los estímulos que le advienen del exterior, es capaz de controlarse a sí mismo.

Las personas nacen con un temperamento biológico que reacciona de una manera determinada frente a estímulos externos; pero son capaces de forjar su carácter mediante el conocimiento de su temperamento<sup>17</sup>. El autoconocimiento concientiza al hombre de sus propias limitaciones y talentos, posibilitándolo a determinar su voluntad y a ejercer su libertad. Una persona, que por naturaleza nace nerviosa, es capaz de controlarse ante situaciones difíciles; esto no hace que desaparezca su modo de sentir y reaccionar pero sí le aporta autocontrol y autodominio. Cuando se reconocen las reacciones y se ponen los medios y la voluntad para canalizarlos, se obra de mejor manera.

El hombre nace con un temperamento heredado pero es capaz de forjar su carácter mediante su razón y su voluntad. El carácter, es la anticipación de la conducta. Para madurar el carácter es menester conocer el temperamento que se tiene por naturaleza y aprender a dirigirlo adecuadamente.

La libertad es la garantía en el ser humano de la posibilidad de un desarrollo ilimitado en su conducta. Cualquier capacidad que tiene el ser humano, en cuanto espíritu puede ser desarrollada ilimitadamente. Puede decirse que lo más perfecto del ser humano es su ilimitada capacidad de crecimiento, desarrollo y superación. Esto solo es posible mediante el autoconocimiento del temperamento y la formación del propio carácter.

---

<sup>17</sup> ASPE, Virginia. "temperamento y carácter : una perspectiva filosófica". Cuadernillos de Humanismo y empresa no. 3. Universidad Panamericana. Facultad de Filosofía.

El desarrollo humano es posible siempre y cuando parta de la naturaleza en la que éste se gesta. Una visión humana de la persona que solo atiende a la libertad y que no toma en cuenta a la naturaleza como punto de partida funciona eufóricamente en el vacío. Actualmente se han puesto de moda infinidad de cursos de superación personal que no toman en cuenta la naturaleza. Estos nuevos métodos no son realistas y llevan a fracasos desmotivantes.

La libertad es lo más digno del ser humano pero siempre se da en la naturaleza y ha de funcionar de acuerdo con ella. Así como solo es posible forjar el carácter si se toma en cuenta el temperamento que uno tiene, la libertad ha de ejercerse a partir del marco biológico y natural de la persona.

En cuanto naturaleza, el ser humano "es" y ya se encuentra dispuesto para ciertos fines. La naturaleza humana está dispuesta, dado en una primera instancia, pero que no está determinada porque cada individuo es libre de desarrollar su humanidad y perfeccionarse según su libertad y su inteligencia. Por naturaleza, toda persona desea ser feliz y, salvo en el caso de una patología como el masoquismo, nadie en su sano juicio podría desear lo contrario<sup>18</sup>. La felicidad es el fin y el deseo de todo sujeto, su fin subjetivo. Desde la perspectiva objetiva, el fin del ser humano es su bien o perfección.

---

<sup>18</sup> Aún en el caso del masoquista, éste encuentra una felicidad, aunque distorsionada, en el sufrimiento.

La hazaña ética consiste en adecuar el fin subjetivo y personal - la felicidad- con el perfeccionamiento real u objetivo de la persona. ¿Cuál es el bien o fin objetivo del ser humano? Con base en lo que hemos señalado en este apartado de nuestra investigación, podemos decir que el fin de todo ser humano es su óptima realización en cuanto humano. En tanto que naturaleza racional la persona tiene ciertas facultades y funciones, y lo más perfecto a lo que puede aspirar es a desarrollar estas potencialidades de la mejor manera. Carlos Llano lo explica así:

*“Este desarrollo progresivo e ilimitado de su espíritu ha de avanzar, pues, en la línea de lo que del espíritu mismo a desarrollar conocemos: en el mismo grado o medida que el hombre amplíe su potencialidad de abstracción, de conocer realidades espirituales, de reflexionar sobre sí mismo y de actuar con libertad, en ese mismo grado o medida será más hombre el hombre”<sup>19</sup>.*

Con esto llegamos al punto que nos parece crucial para relacionar el fin del hombre con el ser de la empresa: si la empresa es una organización o comunidad de personas, su fin ético está en la superación ilimitada de sus miembros. El fin de la empresa no es solo el cliente, ni el producto que resulta del trabajo de sus empleados.

---

<sup>19</sup> LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea.72



El fin ético de la empresa está en la superación de todos los miembros, externos e internos, que tienen relación con ella. De este modo, el fin ético de la empresa es total - abarca a todos- y relacional - en cuanto dicen relación unos con otros.

*“La empresa, en cuanto comunidad de personas, tiene su eje en la característica relacional de las personas, y su tarea principal es lograr la síntesis, armonía y hasta potenciación de todos los intereses de las personas que la constituyen”<sup>20</sup>*

No olvidemos, en esta definición, que estamos apenas en la primera parte teórica de la tesis: la dimensión humana -ética- de la empresa. El fin de toda empresa supone paralela e inseparablemente al fin ético, un resultado extrínseco, económico y acumulativo; la riqueza o el excedente económico del producto que ella porta. Son estos dos fines los que permiten entender el fin último de la empresa.

El solo crecimiento ético de los miembros que componen una empresa sin un mínimo de acumulación del capital no estaría llegando a la esencia de una empresa; pero lo contrario, tampoco. Una empresa que obtiene resultados económicos pero que no cualifica o mejora humanamente a sus trabajadores, tampoco cumpliría con el fin empresarial.

---

<sup>20</sup> LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea.75

Es indispensable aclarar el tipo de superación ética que aporta una empresa. Por crecimiento humano ilimitado en el ámbito empresarial, no queremos decir que una empresa eleve la capacidad de abstracción de sus miembros en cuanto a su dignidad humana y de trabajadores de la empresa. No queremos decir con este tema de la superación espiritual que los trabajadores de la empresa reciban catequesis o formación espiritual alguna, sino que se les trate y capacite no solo en cuanto seres físicos o biológicos, sino en toda su dimensión personal.

Los empresarios que no entienden bien este punto básico de antropología empresarial rechazan la dimensión ética de la empresa porque la interpretan erradamente como capacitación de tipo religioso, moral, psicológico o emotivo; es decir, como algo ajeno a la empresa.

La eticidad de la que hablamos en esta investigación no tiene ninguna significación aclaratoria o accidental respecto al trabajo específico de una empresa. No pensamos que nada ajeno al trabajo empresarial tenga que ser considerado como capacitación y crecimiento ilimitado de superación en los miembros de una empresa, sino que las funciones empresariales que cada miembro realice - el directivo en cuanto directivo, el operario en cuanto operario, el inversionista en cuanto inversionista, el comprador y el vendedor en cuanto comprador y vendedor - deben ser realizadas con la dignidad que su ser personal

le confiere y deben superarlos en su dimensión ontológica radical - no solo como objetos que aportan una ganancia, sino como personas que se superan o deterioran al realizar una actividad que ha de aportar una ganancia

### 1.3. El ser humano y su relación con el trabajo

Hemos dicho que el ser humano se caracteriza por estar siempre en proceso de perfeccionamiento o deterioro. Somos una peculiar naturaleza en dinamismo. Ciertamente toda persona desde que nace ya tiene un sello, o sentido, es decir, un fin inscrito en su propia naturaleza: ser un animal racional. Pero a partir de ello, el ser humano es sujeto de infinidad de transformaciones. Tiene capacidad para mejorar él mismo y de promover la mejoría de otras personas y de las cosas que lo rodean.

La actividad que permite al ser humano promover cambios se llama trabajo. La palabra trabajo implica reto y dificultad, se aplica siempre a la actividad que supone un esfuerzo.

En términos generales se le considera como *"la aplicación de las fuerzas humanas a una tarea socialmente relevante, sea en el orden intelectual o cultural, sea en el productivo o en el económico"*<sup>21</sup>.

El trabajo supone siempre un qué hacer humano que se relaciona con otros semejantes, con cosas o con el mundo, en una comunicación racional, pues se hace con intención y fin.

---

<sup>21</sup> LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea p.75

Tradicionalmente se entiende al trabajo como *"al ejercicio de las facultades humanas sobre objetos exteriores, para comunicarles utilidad y valor, a fin de que puedan servir para satisfacer las necesidades vitales, permitan realizarse como hombres, contribuyen al progreso social"*<sup>22</sup>

El trabajo no solo tiene un fin extrínseco al sujeto que realiza la actividad, es eminentemente personal, perfecciona al sujeto que lo ejecuta y coopera al bien común de la sociedad en que se realiza.

El trabajo, al ser una actividad libre y racional, es un modo en que el ser humano se relaciona con su entorno y por ello, mediante el trabajo las personas *"humanizan al mundo, lo transforman en un ámbito habitable y acogedor"*<sup>23</sup>

Aunque no cabe hablar del ser humano sin el trabajo, sin el desarrollo y la superación de la persona mediante el ejercicio de la actividad; pero además de que el trabajo perfecciona al que lo realiza, aporta los medios los medios que requieren las personas, los grupos y la sociedad para la subsistencia y el establecimiento de estructuras sociales acordes con la dignidad humana. Por el trabajo se alcanzan beneficios materiales y espirituales que redundan en la sociedad.

---

<sup>22</sup> Gran Enciclopedia Rialp. Trabajo humano Vol. 22 Madrid. 1989 pp. 643-644

<sup>23</sup> ASPE ARMELLA y LOPEZ DE LLERGO Hacia un desarrollo humano . Valores, actitudes y hábitos. Limusa. Méx. 1999 p.116

Como el ser humano es una naturaleza corpórea y espiritual ambos beneficios del trabajo son indispensables. En cuanto a lo material el trabajo aporta retribución económica y resultados tangibles; en cuanto a lo espiritual el trabajo aporta autodominio en el hacer, aprendizaje en la realización de actividades y resolución de problemas, incrementa los conocimientos y hábitos, fomenta las relaciones interpersonales.

El trabajo es tan importante al ser humano y su entorno social que está regulado legalmente para garantizar la estabilidad tanto de parte de quien contrata el servicio, como de quien lo realiza. Esta actividad, al ser libre, es una manifestación de la personalidad del que lo realiza y por ello el trabajo es una vocación. En la medida de lo posible, es deseable que cada persona escoja dónde desea trabajar y que se permita al trabajador cierta autonomía y creatividad al realizar aquello que le encomiendan.

Para realizar cualquier trabajo el ser humano necesita estar informado de aquello que va a realizar y entender el sistema, las estrategias y el fin que persigue con su actividad. Esto quiere decir que todo trabajo, aún el más mecánico posible, es intencional: parte de un principio y tiende hacia un bien. El trabajo, realizado con esta conciencia, permite que la persona desarrolle distintas facultades y se desarrolle integralmente.

Como el trabajo implica esfuerzo, es una actividad que involucra no solo el conocimiento sino también la voluntad. Esta consideración es indispensable para la comprensión plena de la importancia que el trabajo tiene en la vida del ser humano, pues aporta con él valores objetivos según con el objeto que se trabaje y con la facultad que se hace y todo esto perfecciona a aquél que realiza la acción.

El siguiente cuadro clasifica los valores objetivos y subjetivos que aporta el trabajo.<sup>24</sup>

CUADRO

PARAMETROS	VALORES DOMINANTES	VALORES ASCENDENTES
1. Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2. Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer bienes	Afán de crear y compartir
3. Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
4. Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos resultantes
5. Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

<sup>24</sup> LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. FCE. p.132

La recta canalización del trabajo humano en la empresa es tan importante como la obtención de resultados. Esto quiere decir, que si se entiende bien lo que es el trabajo se descubre que no solo tiene una dimensión técnica o metódica sino esencialmente formativa y configuradora de humanidad.

“La experiencia demuestra que los problemas ante los que debe enfrentarse un director de empresa no revisten solo un aspecto técnico, sino que refieren, las más de las veces, a conflictos humanos. Y la experiencia, por otra parte, subraya el hecho de que los problemas humanos en la empresa adquieren mayor profundidad y ofrecen más difíciles posibilidades de solución, comparados con aquellos conflictos que derivan simplemente de la técnica”<sup>25</sup>

De nada sirven las mejores decisiones, técnicamente bien resueltas si esas decisiones no son canalizadas, incorporadas, realizadas y seguidas por aquellos que ejecutan el trabajo de la empresa. El trabajo tiene una dimensión vital, personal y cultural más amplia que su técnica y estrategia para obtener resultados. Un trabajador puede ser excelente para su trabajo desde la perspectiva del método y la eficacia y, sin embargo, no aportar a la empresa los resultados adecuados. Esto puede deberse al modo en que ejerce la actividad, a su falta de autoridad o trato humano con los compañeros; es decir, a falta de percepción en factores ajenos a la actividad pero que nunca quedan aislados de

---

<sup>25</sup> LLANO, Carlos, Análisis de la acción directiva. Limusa. 1997. Mex. P. 225



ella. En la actividad empresarial, los problemas no son solo técnicos. Esta última dimensión del trabajo es la que nos interesa recalcar a continuación.

El trabajo tiene un valor intangible, no cuantificable. Por valor entendemos "la perfección real o posible de las cosas o entes"<sup>26</sup>. La ubicación del valor "está en el ser de cada ente y en su razón de ser"<sup>27</sup>; es decir, los valores están en las realidades valiosas.<sup>28</sup> En el caso del trabajo, lo valioso es la persona; el trabajo vale, en la medida en que se realiza el que ejecuta la actividad. Por eso dijimos con anterioridad que el trabajo es un medio pues el fin es la persona. Y, ¿por qué se perfecciona la persona mediante el trabajo?

En la Ética a Nicómaco, Aristóteles sostiene que para saber las cosas que queremos hacer hay que hacerlas y solo después las sabremos<sup>29</sup>. Con el trabajo el ser humano desarrolla su racionalidad, y, al aprender de su actuar, se hace mejor a sí mismo y es capaz de enriquecer su entorno.

El éxito y la acumulación de la riqueza de una empresa solo se explica por la inmanencia que tiene el trabajo. En la medida en que se realiza mejor la actividad empresarial ésta se determina hacia mejores dimensiones y el empresario que realiza la actividad se vuelve un mejor emprendedor.

---

<sup>26</sup> ASPE ARMELLA Y LOPEZ DE LLERGO. Hacia un desarrollo humano. p.59.

<sup>27</sup> LOPEZ DE LLERGO, A. Valores, valoraciones y virtudes p. 22-23

<sup>28</sup> Y para el caso del ser humano el resultado es el bien del hombre. Cfr. LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea p. 93. "Se llama valor todo aquello que contribuya al desarrollo o perfeccionamiento del hombre"

<sup>29</sup> Arist. EN, VI-

Esta postura, sin embargo, hay que presentarla con cautela. Aunque solo cabe éxito en una empresa si se realizan adecuadamente sus funciones empresariales, no podemos sostener que la dimensión ética (valorativa y humana) del trabajo empresarial implique siempre, universalmente, un buen negocio. Lo que define "al buen trabajo" es el perfeccionamiento personal, no necesariamente el mercantil o útil<sup>30</sup>.

Muchas veces, "trabajar bien" en el sentido en que mejore profundamente una persona, puede ser motivo de que el jefe lo suspenda o despida por funcionar éticamente y no querer - por ejemplo - adulterar un producto para ganar más dinero. O puede darse el caso en donde "trabajar bien" implica no contaminar y elevar el costo en una empresa de tinturas para textiles.

En otras ocasiones, *trabajar bien* en el gobierno puede producir que el *alto mando* detenga al trabajador y le recomiende trabajar lentamente para que los demás no tengan que ir a su paso. En el caso de las casas de bolsa, puede ocurrir que trabajar bien suponga no dar información privilegiada para mejorar las inversiones<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Para ampliar este tema tan profundo y complejo, Cfr. LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Allí, el autor incluso rectifica algunos de sus juicios anteriores.

<sup>31</sup> Cfr. El caso "Tormenta en Wall Street". IPADE - Harvard. 1996

Estos ejemplos nos dan la pauta de que si aceptamos que el fin del trabajo está en la realización personal (ética, humana) del que la ejecuta, antes que en el resultado extremo que aporta, estamos optando por una postura bastante incómoda para el rendimiento cuantitativo empresarial. Evidentemente, los ejemplos que hemos señalado son "situaciones límite" y no corresponden a la mayoría de los casos; pero el valor del trabajo, al estar en la persona, arranca de la subordinación de los fines externos a la ética empresarial, y esta tesis compromete al trabajador y al empresario radicalmente.

Por su valor humano, el trabajo tiene siempre un fin que se revierte sobre el sujeto, esto es la inmanencia. Hay actividades que tienen en sí mismas su propia finalidad; otras, en cambio, tienen su fin extrínseco a ellas. Las actividades cuyo fin está en la actividad recaen sobre el sujeto que las realiza y se llaman inmanentes. Pongamos un ejemplo conocido de Sócrates: Este filósofo se pregunta ¿qué es peor, hacer el mal o recibirlo? A primeras uno contestaría que es peor recibirlo, pues uno no lo merece ni lo ha deseado y, además, probablemente lo despojaron de algo que le pertenecía. Pero si reflexionamos con más detenimiento veremos que, a pesar de haber recibido el mal, uno no se ha vuelto malo.

En cambio, el que hace mal a otro, probablemente quedó impune y, además, posee algo que no le pertenecía; sin embargo, se ha hecho malo. Las acciones inmanentes, aunque no se ven ni son cuantificables, producen un

perfeccionamiento o deterioro en las personas que las realizan. En cambio, hay otras acciones humanas cuyo fin es externo o transitivo, por ejemplo, si muevo una piedra de lugar, el fin es extrínseco pues es la piedra la que ha cambiado de ubicación por la fuerza de mi mano.

Cuando el ser humano trabaja, se tiende a pensar que está haciendo cosas ajenas a él, pero "algo le ocurre a sí mismo" en la medida en que ejecuta su acción. Por ejemplo, si hace suelas de zapato se hace mejor zapatero, y si toma decisiones al invertir en unas acciones aprende a ejercer mejor esa actividad. Con ello, desarrolla mejor su libertad y raciocinio práctico. El desarrollo óptimo de cualquier función humana eleva la calidad de la persona, Esto quiere decir que todo trabajo realizado es ético. El fin del trabajo está en el terreno de lo cualitativo y no en el resultado cuantitativo externo a la actividad.

Ya se analizará en la segunda parte de la tesis como aunque en situaciones límite de la vida de la empresa, el bien inmanente del trabajo puede ir en contra de la ganancia exterior, esto no es lo que ocurre la mayoría de las veces, ni debe serlo, pues hay un nexo en los fines que aportan congruencia a toda actividad laboral.

#### **1. 4. El ser humano y la actividad económica.**

Hemos visto en el apartado anterior que el trabajo es una actividad esencialmente humana porque procede de una racionalidad libre; es decir, se realiza la actividad por un fin y con una intención. El trabajo es una actividad ordenadora. Cualquiera que sea la actividad a realizar, el trabajo ordena; en ocasiones, el trabajo ordena materiales ( por ejemplo, en el terreno técnico y artesanal), en otras veces, el trabajo ordena estrategias (por ejemplo, en la empresa el trabajo dirige mecanismos de acción), en otras ocasiones, el trabajo ordena los pensamientos (por ejemplo, el trabajo científico, académico y filosófico) por último, el trabajo ordena las acciones al bien común de la sociedad (por ejemplo, el qué hacer político).

Tomás de Aquino explica que lo propio del sabio es ordenar y que sabio es aquel que conoce cómo ordenar algún conocimiento.<sup>32</sup> El trabajo que realiza el ser humano aporta - como vimos con anterioridad- un conocimiento estable a la persona que lo realice. Pero ¿qué tipo de conocimiento adquiere una persona cuando realiza un trabajo empresarial? La respuesta la sabremos si descubrimos qué tipo de orden es el que está involucrado en el trabajo de la empresa.

---

<sup>32</sup> TOMAS DE AQUINO. Proemio a la ética Nicomaquea de Aristóteles. Tópicos V.II, N3, 1992. Universidad Panamericana. Mex Pp. 127-131.

En una empresa el orden que impera es de tipo económico. Las personas involucradas en el qué hacer empresarial no están ocupadas en ordenar sus pensamientos para contemplar su razonamiento; tampoco se han reunido para estudiar el orden de los actos de su voluntad aunque estos sean fundamentales en su acción. Hemos visto como el trabajo empresarial tampoco tiene como fin el mero resultado externo de cantidades y es obvio que su interés no está en hacer un análisis de los seres de la naturaleza (como sería el estudio de los astros, plantas, animales o humanos). ¿Cuál es entonces el tipo de orden o conocimiento que aporta el trabajo empresarial?

El orden que realiza el trabajador de una empresa es el orden de las acciones libres y sociales de los individuos de una comunidad cuyo fin está en satisfacer las cosas necesarias para vivir bien. El ser humano es tan digno que no solo necesita poseer bienes corpóreos básicos para mantenerse vivo. Aspira a vivir de la mejor manera posible, y no solo teniendo todas las cosas suficientes para vivir. Se abastece de bienes físicos y crea bienes artificiales (por ejemplo lavadoras de ropa, maquinas de coser, ferrocarriles y automóviles) que le permiten no estar atado a un trabajo que supla sus necesidades inmediatas sino que le ahorren esfuerzo para poder trabajar y esforzarse en cosas más dignas e importantes para su vida racional.

Esta capacidad humana de ponerse por encima de qué hacer cotidiano para ocuparse en actividades más elevadas, es lo que justifica el fin del trabajo empresarial: la concentración económica del capital para invertirlo en obras humanas de mayor trascendencia. Un fin inseparable del trabajo empresarial es el valor económico. El fin de la empresa es siempre un fin económico.

Para Tomás de Aquino y Aristóteles, la economía es un saber porque implica la ordenación de los actos humanos para beneficio del grupo y multitud que realiza la actividad o el trabajo. La concentración del capital, es decir, el ahorro o acumulación del dinero, es un modo que tiene el ser humano para anticiparse a sus acciones y poder realizarlas en el futuro con mayor soltura, solvencia y libertad. Estos filósofos ponen a la economía como un saber atado a la ética y a la política<sup>33</sup>

La actividad económica enlaza con la política porque el ser humano es intrínsecamente social y la sociedad se organiza (es decir, ordena sus acciones) para el bien común. La economía, no puede ir en contra del bien de la comunidad y por eso es un saber que colabora con ella. La economía también está enlazada al saber ético, pues si busca satisfacer las necesidades de la vida humana, estas necesidades son acordes con el bien último de las personas.

---

<sup>33</sup> TOMAS DE AQUINO, Proemio a la ética de Aristóteles, p. 130. N.6

Cuando el dinero y la concentración del capital de una empresa van en contra de los individuos que la forman y trabajan ( ya sean directivos, empleados, accionistas o promotores) algo está resultando mal, pues el trabajo realizado va en contra de aquel que lo ejecuta.

Esto nos lleva a concluir que el éxito del trabajo de una empresa no solo ha de medirse por resultados económicos, sino también por resultados humanos; es decir, el criterio no solo está en "la cantidad" sino en "la calidad de vida" y en la calidad que confiere la riqueza.<sup>34</sup>

En algunos modelos económicos se tiende a despreciar la importancia y dignidad. Algunos modelos económicos tienden a menospreciar la importancia esencial que implica el que sean los particulares quienes fomenten los valores económicos de la sociedad. Este malentendido produce la tentación de suprimir la libre iniciativa emprendedora de los grupos concentrando el capital en el Estado; pero estos modelos frenan el deseo de obtención del fin económico, inhiben el trabajo creativo y disuelven un principio indispensable de toda acción humana práctica: el beneficio personal.

---

<sup>34</sup> Nussbaum, Martha y Amartya Sen. La calidad de vida. FCE, Mex. 1998. Una obra muy interesante que prueba que la Calidad de Vida no solo ha de medirse por resultados económicos, sueldos y bonanza sino por el crecimiento de las capacidades para vivir e invertir de sus miembros.



Cuando el capital va a dar a manos del Estado para que éste lo reparta se cae en el problema de que "lo que es de todos no es de nadie". La dimensión económica (redituable) del trabajo humano tiene que guardar un nexo entre el sujeto, la actividad y el resultado.

El modelo económico comunista tiene la quimera del beneficio común o social, pero entiende "lo social" como una realidad separada o ajena a las personas. El trabajo con resultados y ganancias económicas sigue siendo una virtud personal aunque con repercusión social; es una responsabilidad que está en el orden de lo ético, es decir, de lo que es personal y libre. La dimensión económica del trabajo no le quita responsabilidad ética y en tanto que actividad libre no puede ser reducida al ámbito de lo común.

Evidentemente estos tres saberes: ético, económico y político se dan en la misma naturaleza humana pero a cada actividad le corresponde un fin específico, aunque estén entrelazados. El vicio contrario se da en el modelo económico neoliberal a ultranza. En él, se defiende la libertad personal excesivamente. La libertad, es plena en cada ser humano, pero procede de una naturaleza que hemos visto que se desarrolla en la vida en sociedad.

Sostener que "el dinero de cada uno" es tan propio que se puede hacer con él lo que a cada quién le venga en gana, es un error de interpretación de lo que es la condición humana, si la persona crece, se desarrolla, aprende y se perfecciona con y por los demás, existe una corresponsabilidad en las acciones y una solidaridad entre los hombres. Aunque no es papel del Estado administrar los bienes de los particulares, sí le corresponde garantizar cierta equidad y justicia en el uso de ellos. Por ejemplo, no puede tolerar abusos ecológicos ni en los derechos de los trabajadores; vela por que se den en la empresa condiciones dignas a las personas que la trabajan. Pero esta supervisión no es directa, su fin está en la actividad política, no en la económica.

Un excesivo individualismo económico tiene el defecto de dividir o separar el esfuerzo acumulado por los trabajadores de una empresa, evita la armonía de las acciones y llega a considerar a los demás como objetos separados del desarrollo moral y social.

La clave de la dimensión económica del trabajo empresarial está en su "uso". Usar adecuadamente la concentración del capital es un tema ético y repercute en la sociedad. La garantía de que la dimensión económica del trabajo es ética, no puede lograrse mediante un código o manual empresarial que fije los usos del dinero. Hemos dicho que la Etica versa sobre las acciones humanas en tanto que libres; estas no se pueden "detallar" a modo de recetarlas en un papel.

La conducta humana no puede reducirse a la especificación de casos concretos. Sin embargo, pueden decirse algunas pautas generales sobre el uso ético del capital.

Carlos Llano señala los principios formales de la moralidad en este campo.<sup>35</sup> Nos parece que estos encuadran los límites éticos de la actividad económica.

1. El bien debe seguirse y evitarse el mal: se trata de subordinar los beneficios económicos al fin último del ser humano. Cuando esto no ocurre hay una clara desviación en la concentración del capital.
2. No deben ampliarse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos: Es decir, el fin no justifica los medios. Esto prueba que el resultado no es lo más importante en el trabajo empresarial. A veces, un triunfo empresarial ha implicado la derrota en la formación ética de los trabajadores.

---

<sup>35</sup> LLANO, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. pp. 89-108.

3. No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos. Es decir, lo mejor, muchas veces el enemigo de lo bueno. Prueba que el fin tampoco es absoluto; a veces es mejor la flexibilidad, un resultado menos cuantioso pero más humano para los que trabajan por él.
  
4. Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre: No puede reducirse el fin a la acumulación de la riqueza; tiene que haber armonía entre el capital y el desarrollo humano.
  
5. Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura. Este principio subordina la economía a los derechos humanos en su conjunto.
  
6. El hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena o completa: El trabajo no solo implica remuneración, sino un aprendizaje humano.
  
7. La persona no debe considerarse nunca como medio sino como fin. El fin del trabajador de una empresa no está en su utilidad sino en su dignidad.

8. El bien no es mejor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí. Esta norma evita el individualismo y liberalismo económico y social. El bien no puede tener como principio al ego de cada individuo, el bien es el mismo en todo ser humano.
  
9. Prohibir no es malo ni permitir es bueno, pues es bueno prohibir lo malo y malo prohibir lo bueno: Este punto evita el permisimismo actual que considera que si no está prohibido por la ley, algo es válido. Además, este punto evita la actitud libertina de que nadie puede prohibirme lo que por mi libertad yo quiera hacer. Va en contra de un liberalismo absoluto.
  
10. Los principios de acción expresados en proposiciones negativas no necesariamente poseen un rango ontológico menor que los principios expresados en proposiciones afirmativas: Si es válido nunca marcar límites en el uso de la economía y en la responsabilidad social. Estas pautas restrictivas son más claras que exhortaciones loables sobre el recto uso del capital.

## Capítulo II: La Empresa y sus Fines

### 2.1. ¿Qué es la empresa?

Una definición actual de lo que es una empresa, difiere esencialmente de lo que se entendía por empresa en la primera mitad del siglo XX. Hasta hace algunos años “el hombre de empresa se distinguía por ser un individuo “duro” de espíritu y aún de facciones rígidas; su estilo de dirección se apoyaba en la fuerza inflexible de su carácter, que consistía en aplastar sus sentimientos personales y los sentimientos de los demás. Una de sus características principales era la ausencia de sensibilidad o *heart feeling*. Se prohibía a sí mismo cualquier tipo de debilidad, y no daba lugar a la debilidad de los otros”<sup>36</sup>

En las empresas del siglo pasado la clave estaba en la división del trabajo para organizar mejor la producción. El énfasis estaba en la especialización y metodología. Cada función era un nicho aislado en donde el único patrón unitario estaba en el resultado cuantitativo. Entre otros problemas, esto dio lugar a que cuando unos trabajadores se jubilaban nadie tenía los conocimientos y la experiencia para suplirlos.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> LLANO, Carlos. El empresario y su acción. Mc. Graw Hill- IPADE. México 1991, p.6

<sup>37</sup> DEL CASTILLO, Enrique. Inteligencia artificial, administración científica y dirección post-moderna de empresa. Cuadernillos de Humanismo y Empresa No 11. Universidad Panamericana, p.20

Actualmente, la empresa se considera como un entramado de funciones tecnológicas, humanas, científicas, empíricas, financieras, productivas y conductuales.<sup>38</sup>

La empresa hoy es "la síntesis entre vertientes humanas y tecnocráticas"<sup>39</sup> pues busca la complementariedad entre lo humano y lo técnico.

Hemos dicho que un fin de la empresa es la riqueza. Pero que esta acumulación supone "capacidades adquiridas que tenemos en el presente como recurso para el trabajo futuro, esto es, para la captación y el desarrollo de oportunidades"<sup>40</sup>. El sentido de la empresa no está en la conservación de la riqueza económica sino en el aprendizaje y cualificación personal que permite que esa actividad crezca<sup>41</sup>

La definición de empresa exige que su fin, que es económico, se le otorgue una dimensión humanista - social. Toda empresa es constitutivamente social y esencialmente económica<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Ibidem. p. 21

<sup>39</sup> ZAGAL, Hector. "Humanismo y Empresa : la gran inversión". ISTMO, No 22, sept-oct 1992.

<sup>40</sup> MATHIEW, Vittorio. "Aspecto financiero y aspecto humano de la empresa". En cuadernos SPEH. Pamplona, 1987.

<sup>41</sup> Cfr. BASTONS, Miguel. "Humanismo para la dirección" Empresa y Humanismo. Pamplona. 1989

<sup>42</sup> Cfr. ARELLANO, Jesús. "Empresa y Libertad". Humanismo y Empresa No 16. Pamplona.

La empresa es la relación de una persona o un grupo de ellas que emprenden creativamente una organización (orden) de recursos materiales y de recursos humanos para cubrir las necesidades de la sociedad.

La esencia de la empresa está en su iniciativa personal - social para la producción de bienes y valores. Su función está vinculada al bien común o bien general de la sociedad y tiene como componente esencial una dimensión cultural (que toma en cuenta las conductas, usos, costumbres y tradiciones) que no fue contemplada en la primera mitad del siglo pasado.

Una famosa teoría, la teoría Z de William Ouchi<sup>43</sup> prueba la necesidad de relacionar el mundo de la empresa con el mundo de los hábitos y la cultura. Ouchi demuestra que la empresa requiere funcionar con los vínculos que las personas guardan entre sí en el ambiente familiar: amistad, compañerismo, ayuda desinteresada, cooperación, buen humor, conocimiento mutuo, participación de penas y alegrías, sinceridad.<sup>44</sup> No queremos con esto confundir las barreras entre la familia y la empresa que tienen fines diferentes sino rescatar para la empresa algo que la modernidad había separado: el vínculo cultural, de ethos, indispensable a tener en cuenta en el trabajo empresarial. Implican conductas y actitudes.

---

<sup>43</sup> Cfr. OUCHI, William. Teoría Z. Fondo educativo interamericano, Mex, 1968

<sup>44</sup> COROMINAS, Fernando. Educar hoy. ERSA. México, 1989. p. 14



La empresa no-solo es un centro de producción sujeto a leyes mercantiles de la oferta y la demanda. La deshumanización de la empresa es su propia muerte, pues inhibe el rendimiento laboral, divide a sus miembros y crea un ambiente hostil, despersonalizado que, a la larga, implica un mal negocio.

La teoría Z acierta en recordar que no es posible hacer un divorcio entre trabajo humano y rendimiento empresarial, "descubre la importancia de la cultura de la empresa para la eficiencia de ella"<sup>45</sup> prueba que un ambiente adecuado al ser humano es el foro del mejor rendimiento y que las convicciones y conductas personales crean actitudes y disposiciones mejores para realizar una actividad. Mientras que en décadas remotas se definió a la empresa como un centro esencialmente despersonalizado, a partir de los años setentas del siglo XX ha habido una clara consideración multifactorial del sentido de la empresa, tendencia que prueba la vertiente humana de la empresa que presentamos en esta investigación.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> LLANO, Carlos. El postmodernismo de la empresa. p. 156.

<sup>46</sup> ARELLANO, Jesús. "Empresa y libertad". Humanismo y empresa p.16. Universidad de Navarra-Pamplona.

## 2.2 Los fines de la empresa.

En toda empresa se involucra un triple fin solidario<sup>47</sup>.

1. La creación y acumulación de bienes.
2. La participación intra - empresarial en la riqueza generada (al empresario lo suyo y a los trabajadores también lo suyo, incluidas las plusvalías que se originen).
3. El servicio a las necesidades comunes o generales.

En la medida en que se suprima una de estas dimensiones del fin la empresa estará limitando su óptima función para lograr su pleno perfeccionamiento.

En esta consideración de la Empresa el trabajo empresarial abarca a empresarios, técnicos, directivos, empleados y obreros pues el trabajo se realiza en todos los planos. Hay una comunidad de fines, esfuerzos y de tareas; en ellos hay una participación de beneficios que se concreta en dos niveles:

---

<sup>47</sup> ARELLANO, Jesús. "Empresa y libertad". Humanismo y empresa p.16. Universidad de Navarra-Pamplona.

"En la participación individual proporcionada de los empresarios, técnicos ejecutivos y empleados u obreros, y en la participación social, instrumentada está mediante los mecanismos distributivos y redistributivos arbitrados por la legislación realista - humanista".<sup>48</sup>

Para lograr adecuar la empresa a esta triple finalidad, Carlos Llano presenta cinco parámetros en los que debe producirse la transformación más profunda.<sup>49</sup>

1. Organizativo: Evitar el mero énfasis en los sistemas y los procedimientos, para adquirir mayor importancia el carácter de las personas y su cultura.
2. Relacional: Poner mayor atención en cómo reciben las personas la comunicación y la información.
3. Motivacional: evitar el egoísmo posesivo que solo busca satisfacer deseos y posesión de carencias y fomentar un espíritu colegiado, de autorrealización compartida.
4. Ético: fomentar las valoraciones éticas de la empresa en detrimento de los criterios exclusivamente numéricos y cuantitativos.

---

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> LLANO, Carlos. El postmodernismo en la empresa, pp. 127-133

5. Cognoscitivos: Informar y demostrar que el capital de la empresa no es el representado por los recursos monetarios y materiales, sino en los recursos intelectuales. La clave está en el peso de los conocimientos, esto es lo que hace a una empresa más competitiva.

Hay un cuarto fin que conviene señalar toda empresa y que nos parece que es el afecto inseparable de los tres señalados: si se logran los tres primeros, toda empresa adquiere capacidad de continuidad. A continuación presentamos el cuadro que estructura Don Lorenzo Servitje fundador del Grupo Industrial Bimbo (GIBSA) y que nos parece que resume lo hasta aquí mencionado.

	FINALIDAD ECONOMICA	FINALIDAD ANTROPOLOGICA Y SOCIAL
E M P R E S A	Generar riqueza suficiente para cada uno de los integrantes de la empresa.	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa
C O M U N I D A D	Generar riqueza para los integrantes de la comunidad	Propiciar el desarrollo humano de todos los integrantes de la comunidad

Por la claridad que el tema de los fines de la empresa requiere, nos permitimos transcribir un texto de Carlos Llano que cita la interpretación de Sergio Raimond-Kedilhac (IPADE, 1997) en torno a las finalidades de la empresa<sup>50</sup>

Con lo dicho, puede verse que ambas clases de criterios, aunque por razones metodológicas deben estudiarse separadamente, se necesitan entre sí mutuamente como complementarios: para hacer las cosas bien (criterios axiológicos), deben hacerse (criterios operativos); pero de poco serviría hacer las cosas (criterios operativos) si éstas no se hacen bien (criterios axiológicos), siguiendo la lapidaria sentencia de Machado: despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien, importa más que él hacerlas. Unos y otros, dentro de sus propias esferas de atribución, velan por las dos cosas más importantes que deben mantenerse hoy en las empresas: el valor (moral, no monetario) y la eficacia.

Por eficacia entendamos el cumplimiento de las metas que la empresa se haya propuesto, por valor, la calidad humana de las personas que deben alcanzar esos objetivos. Se presenta aquí la cuestión introductoria acerca de una supuesta oposición entre el mantenimiento de/ valor - axiología - y el logro de resultados - eficacia -. En sentido contrario, se ha tratado de sentar como una tesis comprobada el hecho de que la ética produce buenos resultados. Quizá sea así, pero no nos parece una manera adecuada de enfocar la cuestión si por resultados se entiende resultados económicos en términos de organización mercantil.

---

<sup>50</sup> LLANO, Cifuentes. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. p.p.112-113.

En cambio, la proposición de que la ética produce buenos resultados, es tautológica, si el término resultado se entiende desde el punto de vista antropológico integral. En efecto, entendemos por ética el conjunto de disposiciones de conducta que el hombre debe seguir para obtener resultados, esto es, una vida lograda y plena, hasta donde sea posible conseguirlo en esta vida. Pero hemos dicho que la proposición "la ética produce buenos resultados" entendidos éstos en términos contables mercantiles, adolece de un cierto desenfoque: sería tanto como poner la vida lograda y plena de/ individuo al servicio de las ganancias económicas.

"Tenga usted una vida en plenitud y obtendrá ganancias en su negocio". Dicha en estos términos - y así es como lo dicen quienes postulan esta ética utilitarista - resulta pueril. Porque, en efecto, si tengo una vida plena y bien lograda y plena, ¿para qué necesito el dinero? Pero el desenfoque resulta tanto más grave cuanto que, con una loable intención moralizadora, se entiende que la persona actual, en el ámbito de los negocios, consideraría más motivante el generar utilidades que desencadenar el desarrollo propio y de los suyos. Si se parte de esta suposición, se logrará que, efectivamente, el destinatario de nuestra ética utilitarista termine con una mediocre alma mercantil, como acabará el pequeño hijo de familia a quien se le promete una motocicleta si se comporta generosamente con sus hermanos. Además de todo esto, el pensar que la honradez moral tiene siempre una compensación económica ( que la ética es un buen negocio) es algo que debería ser experimentado antes de afirmarse.

Actualmente nos encontramos en condiciones de afirmar que tal tesis se encuentre comprobada. Son tantas las excepciones de individuos que han alcanzado una gran prosperidad en sus negocios manteniendo una vida moral, en los negocios mismos, al menos dudosa, que aquella propuesta está muy lejos de su comprobación empírica.

Sobre la relación entre los valores personales de los directivos de una organización y el acierto en sus decisiones, se han dado normalmente dos soluciones diversas:

A) Constituiría, la primera, la solución de/ liberalismo económico individualista: los asuntos comerciales, para hacerse verdaderamente eficaces, deben desligarse de toda consideración personal no económica.

B) Constituiría la segunda, una visión optimista según la cual los valores éticos personales no solo no se oponen a unos buenos resultados económicos, sino que la ética misma es un buen negocio: quien ajusta su comportamiento mercantil a unas buenas reglas éticas objetivas, y se atiene en todo caso a ellas, es el que progresa real y sólidamente: la honradez paga.



Este optimismo ha sido calificado por Leamer, Dool y Katz como "intentos de simplificar excesivamente las cosas, para salir de una situación compleja". De cualquier manera, puestos a decidirse entre estas dos posturas, nosotros elegiríamos la segunda, no por razones éticas - lo cual constituiría una petición de principio- sino por razones mercantiles. En un país aceptablemente sano, ser honrado por lo menos no tiene el costo que los liberales te cargan.

### **2.3. El Bien Común de la empresa.**

Hemos dicho que un fin intrínseco de la empresa es su rendimiento económico. La empresa, por esencia, tiene una finalidad mercantil. El rendimiento del capital es un valor que acompaña siempre a la empresa. Puede, sin embargo, ocurrir que se den épocas de “vacas flacas” en una empresa y ello no hace que la organización desaparezca. De hecho, salvo en casos extraordinarios como ha ocurrido con la empresa Coca-Cola, es natural a la empresa fluctuar en el rendimiento del capital. Esto prueba que la generación del valor agregado no es el único fin por el que existe la empresa.

El tema del Bien Común de la empresa estriba en que “si son todas las personas - capitalistas, directores y operarios- las que concurren en la generación del valor económico agregado, todas ellas han de ser destinatarias de ese valor”<sup>51</sup>. El valor agregado se distribuye en una empresa de acuerdo a la participación del trabajo y el capital. El reparto equitativo del valor agregado se funda en la relevancia de la contribución para su generación. Según el nivel de importancia de cada factor habrá de distribuirse mayoritariamente el excedente del producto. Si la inversión de capital fue el factor más importante en la generación de la riqueza, el inversionista habrá de salir beneficiado, pero en otras ocasiones y por el mismo motivo, deberá serlo el director o el operario.

---

<sup>51</sup> LLANO, Carlos. Dilemas Eticos de la Empresa p. 215

En la distribución del capital no debe tenerse en cuenta que hay factores no cuantificables en la contribución del trabajo por lo que no puede repartirse con base en la mera jerarquía o puestos honorarios.

Desde esta perspectiva entramos a otro fin de la empresa: su contribución a la comunidad.

La empresa más que ser una organización mercantil sujeta a leyes de oferta y demanda es la sede o el foro de un servicio a la comunidad. Ganancia y servicio son ejes de qué hacer empresarial. Carlos Llano explica esta indisolubilidad de los fines mediante la fórmula "servir ganando" o "ganar sirviendo".

No nos parece que tengamos que optar por uno de estos dos fines como el mejor. Sin pretender eludir el problema de cuál de estos fines es más digno nos parece que desde una perspectiva el fin primero de la empresa radica en el valor agregado que produce. Desde otra dimensión el fin más importante radica en el servicio que aporta.

En el primer apartado de esta investigación dijimos que Aristóteles sostiene que no cabe felicidad en el ser humano si no tiene un mínimo de bienes necesarios para vivir.

Desde esta perspectiva la acumulación del capital es indispensable al ser humano para vivir pues "la ganancia económica" es un modo humano de anticipación a lo impredecible y azaroso. Piense el lector lo que implica no tener un ahorro para enfrentar enfermedades futuras, gastos de universidades y escuelas de los hijos, vacaciones y distracciones, todas ellas legítimas y necesarias a la vida humana feliz.

Por otro lado, es evidente que considerado en sí mismo el fin de la empresa como "servicio" tiene mayor dignidad pues lo propio del hombre - también lo dijo Aristóteles - no está en vivir sino en hacerlo de la mejor manera posible y la apertura, donación, entrega, apuesta de sí del ser humano es lo más grande que pueda pensarse, pero - insistimos -, no cabe tal altruismo más que si se tiene lo demás.

A nuestro modo personal de ver no conviene elegir entre uno u otro fin en la empresa sino en formular el problema desde su tetra - finalidad: son cuatro aspectos los que dan el fin a la empresa

1. Valor agregado. Económico
2. Superación personal. Ético
3. Beneficio social. Comunitario.
4. Capacidad de permanencia.

El cuarto fin, nos parece que asume los otros tres. En filosofía realista, la clave es el ser y este es plenamente en su existir y permanencia. Si la empresa perdura, es decir, tiene la garantía de su óptima solidez y equilibrio es precisamente porque reúne los tres ejes de su actividad vital.<sup>52</sup> Aristóteles análoga los seres artificiales - en este caso, la empresa - a un organismo vivo. Lo propio de un ser vivo es su acción vital. Pero la acción vital dice siempre una relación con las cuatro causas: eficiente, material, formal y final.

En la empresa la causa material es el producto y el valor agregado, es decir, la dimensión material y cuantitativa. Su causa formal es el trabajo de las personas que la forman.

La causa eficiente está en la razón práctica y creadora de quienes la hacen y promueven. El fin último por lo que se hace todo lo demás es la existencia plena y permanente de la empresa.<sup>53</sup> De este modo, nos parece que la capacidad de permanencia de la empresa no-solo radica en su misma realización sino que involucra un "valor agregado" que no es solamente económico, ético y social, sino que trasciende cada uno de estos niveles fundamentando su propia existencia.

---

<sup>52</sup> Este razonamiento lo ha hecho la Dra. Virginia Aspe.

<sup>53</sup> Tomado este cuarto fin de Carlos Llano y Lorenzo Servitje.

El bien común de la empresa encuentra su cúspide en este planteamiento. La riqueza cuantitativa y cualitativa que la configura, garantiza un crecimiento ilimitado que abarca las distintas funciones del obrar humano: físico, biológico, psíquico, ético, racional y social.

## **2.4. La responsabilidad social de la empresa**

Trabajo es el ejercicio de las facultades humanas aplicado sobre distintas realidades, para comunicarles utilidad y valor, haciendo posible a quien trabaja tender hacia su propio perfeccionamiento, obtener la satisfacción de sus necesidades vitales y contribuir a la creciente humanización del mundo y sus estructuras.

Por la naturaleza misma de las cosas, la persona humana es superior al trabajo que realiza y a los resultados que con él obtiene. Es por ello que las fuentes de la dignidad del trabajo han de buscarse, antes que en la calidad o en la importancia de lo producido, en la dignidad de la persona que trabaja. Con esto no queremos decir que el trabajo carezca de valor objetivo, sino que no debe perderse de vista que quien trabaja es una persona. Por ello, todo orden social del trabajo que pretenda ser recto, toda estructura laboral y empresa que se considere justa ha de permitir al hombre "hacerse más hombre" a través de su trabajo.

La empresa es una de las instituciones que de manera más decisiva está configurando a la sociedad y por ello es necesario analizar la función social y humana que tiene, más allá de las cuestiones meramente económicas. Dice Carlos Llano que la empresa, en cuanto tipo peculiar de asociación de personas, ha de alcanzar los objetivos comunes a toda organización humana en y a través

de la gestión de los fines económicos que le son propios. Y esos objetivos - que pueden hacer las veces de fin último - se resumen en pocas palabras: contribuir al perfeccionamiento personal de cuantos con la empresa se relacionan. Estas palabras hacen manifiesto un compromiso social de la empresa.

La responsabilidad social de la empresa constituye uno de los temas de más importancia y actualidad en la empresa de hoy, este tema responde a razones independientes de las ideológicas y religiosas, es decir, la responsabilidad social de la empresa es una exigencia objetiva. Una empresa, en sentido estricto, tiene un objetivo primario que es nítidamente económico: hacer máximo el beneficio para el capital que es invertido y maximizar la rentabilidad de la inversión realizada. En el mismo ámbito económico, tenemos una serie de objetivos subordinados como lo son:

- La supervivencia de la empresa
- El crecimiento de la misma
- La mejora de la calidad técnica o de servicio
- El incremento de la participación en el mercado
- La permanencia del empleo del factor humano en la empresa
- La satisfacción del trabajo realizado
- El prestigio y la imagen



Estos objetivos se entienden como componentes de un objetivo prioritario, se persiguen porque contribuyen a alcanzar el objetivo económico fundamental en la empresa. Genera riqueza que se distribuye entre sus trabajadores mediante el salario; entre sus propietarios mediante el dividendo, entre los organismos públicos mediante los impuestos; crea puestos de trabajo estables; es decir, es un modelo de organización. Pero ahora surge una cuestión, ¿cumple una empresa con su función social si se limita a conseguir solamente los objetivos mencionados? o más aún: ¿Debe la empresa sentirse responsable para con la sociedad, más allá de su función económica? A este cuestionamiento sobre la responsabilidad de la empresa se puede responder con razones de diversa índole:

a) Razones legales: Esta es la única que admiten aquellos que se niegan a aceptar otro género de responsabilidad social que no sea el mero cumplimiento de las normas establecidas por la autoridad.

b) Razones éticas. Muchos empresarios piensan que - como seres humanos - existe un conjunto de normas morales a las que deben atender, sin importar que vengan o no establecidas en la legislación. Estamos en el terreno de los criterios de conducta del empresario.

c) Razones prácticas. Algunas empresas aceptan una responsabilidad social más allá de lo estrictamente legal, porque - pragmáticamente

entendido - piensan que las presiones sociales son más fuertes aún que las legales. Es decir, para evitarse problemas de demandas sociales.

d) Razones estratégicas. Asumidas como una propuesta rentable para mejorar las condiciones de la empresa y los trabajadores, basadas en una preocupación real por el bienestar de las personas en el ámbito laboral y antropológico.

En la encíclica *laborem exercens*, hay un conjunto de mensajes, el primero de ellos es la primacía del trabajo frente al capital, entendido como un conjunto de medios de producción.<sup>54</sup> Por otro lado, existe un derecho a la propiedad privada, que es un derecho subordinado al bien común.<sup>55</sup>

"Hay una responsabilidad social en la correcta utilización de los bienes, cuya justificación radica en que son, esencialmente, resultado del esfuerzo humano. Por eso los medios de producción no pueden ser posiciones "contra" el trabajo que los ha generado, ni posiciones para "poseer", porque el único título legítimo de posesión es que cumplan con una función social"<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Cfr. JUAN PABLO II, Carta encíclica *Laborem Exercens* 12, 1.

<sup>55</sup> LE, 14, 2

<sup>56</sup> FERNANDEZ ROMERO, Andrés. La responsabilidad Social de la Empresa. En : "Estudios sobre la encíclica *Laborem exercens*. BAC. Madrid, 1987, p. 706.

Esto quiere decir que la función social de la empresa consiste en crear las condiciones que hagan posible un trabajo en el que se desarrollen por igual la capacidad personal y la producción eficaz de bienes o servicios, dicho en otras palabras, "la empresa es una comunidad de vida, donde el desarrollo personal no solo debe permitirse, sino fomentarse."<sup>57</sup>

Las relaciones en una empresa son a fin de cuentas relaciones entre seres humanos, y no pueden medirse con el único método de la eficacia.

Surge aquí un tema que no se ha abordado: en una economía de mercado existe una importante relación entre la empresa privada y el Estado. La economía de mercado es un modo de organización de la actividad económica cuyos puntos centrales son: la afirmación de la propiedad privada como derecho fundamental de la persona, la libertad de iniciativa y de contratación, y la búsqueda de la eficacia. Todos estos puntos resultan acordes a la naturaleza y finalidad de la persona humana.

---

<sup>57</sup> FERNANDEZ ROMERO, OP.Cit, p. 716

Estos rasgos centrales de la economía de mercado están sustentados principalmente en la ideología del liberalismo que defiende un concepto de libertad y autonomía absoluta del hombre respecto a Dios y a las leyes morales objetivas y el individualismo radical. Por ello, si la empresa se maneja solo con base en la ideología liberal, es difícil que "la mano invisible" de Adam Smith, contribuya al bien del hombre. Dicho en otros términos: si los valores de quienes intervienen en la empresa no son correctos, la economía de mercado - con todas sus ventajas- no es la panacea que todo lo resuelve.

Ahora bien en aras de entender mejor la relación entre la empresa y el Estado, cabe recordar que el fin de toda sociedad es el bien común, es decir, el objetivo que aúna a los miembros de una sociedad y determina los modos en que ésta ha de organizarse. Por su parte, el Estado es el conjunto de organismos y autoridades que tienen a su cargo el gobierno de la sociedad civil y la promoción de su bien común.

En una forma de vida en la que existe la propiedad privada, la relación entre la economía y el Estado se da en vistas a la distribución de la riqueza, en donde esta producción y distribución pertenece primariamente a la iniciativa privada y la actividad estatal es subsidiaria. Mencionaremos ahora dos principios fundamentales para la relación entre empresa y el Estado, con fines al bien común de los individuos.

## 2.4.1 Principio de subsidiariedad

Este principio se enuncia diciendo que al Estado no le compete intervenir en la vida interna de un grupo social, privándolo de sus competencias, sino que más bien debe sostenerlo en caso de necesidad y ayudarlo a coordinar su acción, con miras al bien común.

"De este principio se desprenden ciertos lineamientos:

1. La misión del Estado es coordinar - no reemplazar - la actividad de los individuos las familias o los grupos sociales.
2. El Estado debe promover y respetar la iniciativa privada, sin pretender convertir todo en actividad pública.
3. El Estado puede suplir las deficiencias de los particulares, pero considerando como provisional esta situación.
4. El Estado debe tener una actitud de vigilancia y custodia del bien común, actuando sobre las actividades de los particulares cuando se opongan a él<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> SADA FERNANDEZ. Ricardo. Curso de ética general y aplicada. Minos. México. 1999. p. 208-209

## **2.4.2 Principio de solidaridad**

El sentido de la palabra solidaridad tiene un primer aspecto negativo de defensa, de reacción e incluso de agresividad frente a las otras clases sociales, al considerarlas como opresoras y enemigas, pero lleva a la vez un aspecto más profundo, el aspecto positivo de colaboración interior, de ayuda mutua Independientemente de las ideologías.

Este principio de solidaridad, consiste en alentar a los ciudadanos para contribuir al bien común de la sociedad. Es decir, está íntimamente ligado con la participación ciudadana ha nivel civil y privado. Por medio de organizaciones no gubernamentales y de iniciativa privada, aquí entra la empresa.

"No es responsabilidad exclusiva del Estado ni de la empresa el resolver los problemas socio económico, pues estos solo pueden ser resueltos con la ayuda de todas las formas de solidaridad - solidaridad de los pobres entre sí, de los empresarios, de los trabajadores y empleados entre sí, etc".

## Capítulo III. "El conocimiento del hombre en la actividad empresarial"

### 3.1 Administración del conocimiento

El mundo de los negocios sufre de una transformación radical. Durante los últimos doscientos años, como parte del legado de la Revolución Industrial, las empresas han basado sus estrategias de éxito alrededor de sistemas de manufactura jerárquicos. Este enfoque resultó muy provechoso dentro de un periodo de creciente industrialización durante el cual la ventaja competitiva era dada en su mayoría por la calidad de las herramientas y máquinas utilizadas.

Sin embargo, este periodo de producción masificada con una clientela con demanda ilimitada y poco exigente esta terminando. Las tecnologías se están volviendo genéricas rápidamente, llevando a una neutralización de las ventajas competitivas materiales.<sup>59</sup> Indudablemente el control de antaño lograba reducir los costos en esos procesos repetitivos largamente establecidos, pero esto ya no es posible.

---

<sup>59</sup> Gray, Loren. "Organizing Around Intellect, an interview with James Brian Quinn". Harvard Business Review. p 3.

El ritmo de cambio es demasiado rápido para ejercer un control tradicional sobre los procesos, que deben ser modificados a cada instante para poder competir por nuevos clientes en nuevos mercados. Las empresas ya no pueden basar sus ventajas competitivas sobre mecanismos que sólo garantizan la competitividad de la empresa por un corto periodo. Las empresas deberán buscar generar competencias (termino que viene a traducirse como habilidades claves) intelectuales que las lleven a una ventaja competitiva real y sostenible a través del tiempo. Estas competencias claves sólo se podrán desarrollar a través de una visión clara, el aprendizaje a través de toda la organización de esta visión y de las habilidades necesarias para transformarla en realidad.

En palabras de Peter Drucker "el conocimiento se ha convertido en el recurso económico dominante clave - y quizás en la única fuente de ventaja competitiva."<sup>60</sup> Una empresa basada en individuos y su conocimiento se convierte en una empresa individual, única.

El ritmo de cambio dentro de los medios de producción y la ciencia en general se ha vuelto vertiginoso. Las empresas al igual que los individuos están encontrando difícil mantenerse al tanto de los cambios en las tecnologías y el conocimiento. Esta situación se agrava debido al crecimiento en el tamaño de las corporaciones.

---

<sup>60</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. p. 1.



Este tamaño excede las habilidades de control de las estructuras empresariales jerárquicas tradicionales, por lo que es muy común encontrarse con empresas que han invertido varias veces en distintas partes de la corporación para desarrollar las mismas tecnologías. En efecto "han inventado la rueda" hasta tres veces y quizás aun no lo sepan los directores.<sup>61</sup> Es por ello que han aparecido dos teorías. La primera cree que las empresas han llegado a su límite natural y que por ello las corporaciones deberán simplificar su negocio, reduciendo su tamaño y concentrándose únicamente en sus áreas de especialidad.

La otra teoría es la administración del conocimiento que sostiene que las empresas pueden seguir creciendo, siempre y cuando se reestructuren alrededor del manejo de información y del conocimiento. Esto requiere toda una reestructuración que elimine las jerarquías tradicionales y permita el trabajo en equipo entre todas las partes de una empresa interconectada entre sí y con su ambiente. Esta teoría nueva permite a las empresas expandirse casi sin límites, a la vez que reducen costos. Esta revolución esta llevando a las compañías a replantearse el valor del conocimiento de sus empleados, y en algunos casos excepcionales se ha llegado a revalorizar al ser humano como persona. (aunque hay que preocuparse por la aparición de una corriente que valúa a los seres humanos de acuerdo a sus conocimientos, devuelta tratándolos como un medio de producción.)

---

<sup>61</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton). p. 97.

### 3.1.1 Capital intelectual

Para que esto ocurra la empresa debe transformarse en una empresa *inteligente*, o en otras palabras una empresa que aprende. La transformación en una empresa inteligente debe empezar por el paso más básico; aprender a aprender. La empresa deberá aprender a recolectar, procesar, difundir y ejercitar el conocimiento dentro y fuera de la empresa. En verdad deberán organizarse alrededor del conocimiento. En fin las empresas verdaderamente inteligentes serán "las que explícitamente apuntalan el conocimiento a través de todo su modelo empresarial desde la infraestructura a los procesos, los productos y la estrategia."<sup>62</sup>

Pero ante todo, la empresa deberá aprender a estar abierta al conocimiento y las ideas nuevas. Por ello, es de vital importancia empezar por entender que es el conocimiento y cómo ocurre en el ambiente corporativo.

Esto implica comprensión de las interacciones entre diferentes elementos humanos y físicos que crean un ambiente único de aprendizaje.

---

<sup>62</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. p 10.

Estos ambientes empresariales son conocidos como ecologías de aprendizaje; termino con el cual se busca enfatizar la interacción humana a la vez que se ayuda a concientizar al ejecutivo que esta tratando con un ente único que no puede ser "administrado" y distribuido como si fuera un producto cualquiera.<sup>63</sup>

Esta complejidad esta presente incluso en las diversas definiciones de lo que es el conocimiento. Un ejemplo sería la perspectiva de Pasternack y Viscio de Booz Allen & Hamilton que lo definen como "el conjunto de entendimientos utilizados por las personas para tomar decisiones o llevar a cabo actos importantes para la empresa."<sup>64</sup> Esta es una definición práctica, pero incompleta y claramente enfocada al medio empresarial.

El tipo de miopía demostrado por esta definición puede ser un poco peligroso al crear una falsa percepción de entendimiento sobre el tema. El conocimiento es un tema bastante más complicado que lo demostrado por este paradigma.

Una definición más completa es las de Ikujiro Nonaka de la Universidad de California en Berkley que a través de su modelo SECI (socializar, exteriorizar, combinar, interiorizar) define el conocimiento como "el proceso humano dinámico por medio del cual se busca justificar las creencias personales en aras de la

---

<sup>63</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton), p. 93.

<sup>64</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton), p. 3.

Verdad<sup>65</sup>. Este modelo será desarrollado a continuación con las añadiduras que fueron consideradas relevantes.

Los conocimientos en general se pueden dividir en dos categorías; el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es personal y relativo al contexto del individuo y el ambiente, por lo cual es difícil de articular y por lo tanto, de comunicar. Esto incluye creencias, imágenes, modelos mentales, instrucciones y habilidades.

El conocimiento explícito es el conocimiento codificado que es fácilmente transmisible a través de un sistema formal de lenguaje.<sup>66</sup> El conocimiento tácito es el más profundo y a menudo más útil. Puede considerarse un conocimiento que ha sido asimilado dentro del Ser. Entonces la meta de la empresa es acceder este conocimiento tácito, formalizarlo y lograr que sea convertido en conocimiento tácito en otra parte de la empresa. Esta transformación se lleva a cabo por medio de las relaciones e interacciones humanas que son el único medio por el cual la información se convierte en conocimiento.

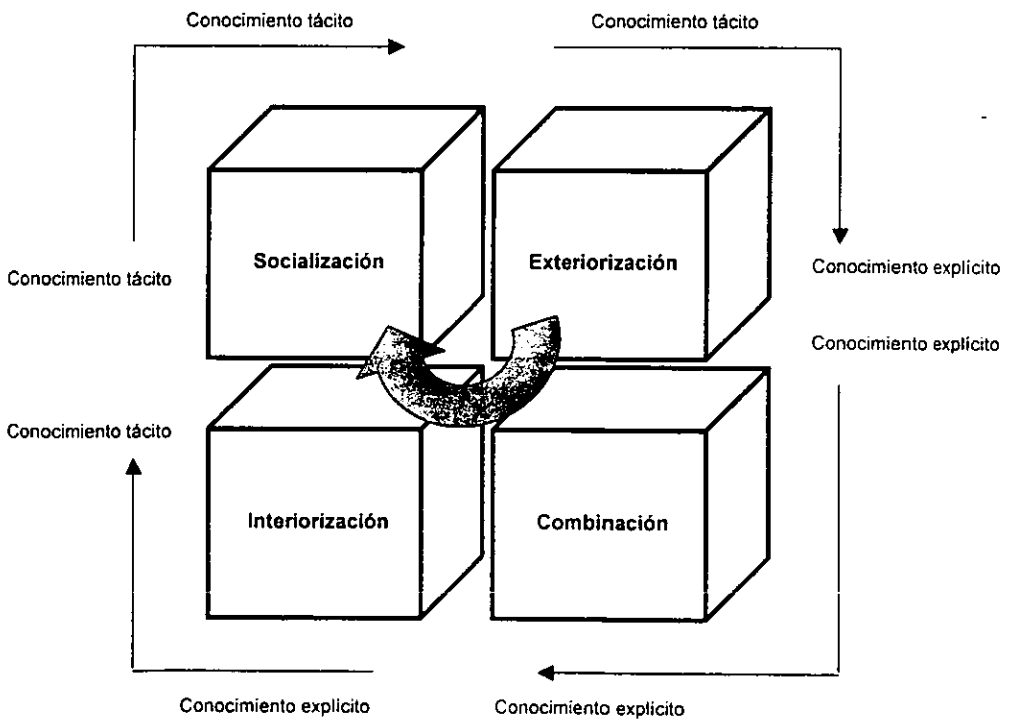
---

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. p 65.

Este modelo SECI, por sus siglas en inglés, incluye cuatro modos de "conversión" del conocimiento que interactúan entre sí:

- socialización
- exteriorización
- combinación
- interiorización



Fuente: Nonaka 1999 Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. 68.

La socialización es el modo de conversión mediante el cual el conocimiento es convertido y transmitido como conocimiento tácito. Lo importante aquí es el contacto personal y directo entre las personas involucradas. Esto se debe a que este tipo de conocimiento es extremadamente personal. Esto se ejemplifica por la experiencia adquirida por un protegido de su mentor. En este tipo de relaciones se aprenden perspectivas y modelos mentales que son invaluableles.

Lamentablemente el proceso no puede ser utilizado en todos los casos debido al alto costo de horas hombre necesarias para asimilar los conceptos y la escasez de "mentores" capaces. El método es quizás más apropiado en los casos en donde se haya detectado conocimiento tácito clave que debe ser mantenido dentro de la empresa.

Otro proceso que puede ser muy útil es hacer que los directivos y gerentes caminen alrededor de la empresa, tal y como lo hacen los administradores de Hewlett Packard en su modelo de "administración por deambulación"<sup>67</sup>. Este concepto aparentemente simple, puede traer grandes beneficios; se incrementa el conocimiento de la empresa, sus procesos, actitudes, empleados y adicionalmente permite recabar gran cantidad de conocimiento de los empleados.

---

<sup>67</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton).p 74

Al acercarse a los empleados, es posible llegar a aprovechar el conocimiento tácito de los empleados con respecto a sus actividades. Sin embargo, esta idea acarrea la necesidad de cambios en la asignación de tareas a los directivos y en los métodos de evaluación.

Primeramente es necesario cambiar el enfoque de las tareas directivas para dejar de lado labores rutinarias que pueden llevar a cabo sub-alternos (nada es más ineficiente que pagar salarios directivos por algo que puede hacer un becario). En su lugar deberán enfocarse en la planeación del trato con los clientes y en formular y encausar la visión de la empresa. Adicionalmente es necesario cambiar los métodos de evaluación y compensación para poder permitir este contacto sin que parezca una ineficiencia.

La exteriorización es el modo de conversión de conocimiento que permite transformar al conocimiento tácito en conocimiento explícito. Esto significa la formalización en un lenguaje articulado de las perspectivas personales.

Esta conversión no siempre es tan simple debido a lo difícil de articular el conocimiento tácito que a menudo se expresa a través de imágenes, conceptos e incluso formas. Para ello es crítico lograr un diálogo profundo de ideas, conocimientos y creencias que busque intercambiar ideas y no generar debates estériles (esto ocurre con gerentes que buscan "ganarle" los puntos a los empleados). Tal diálogo sólo es posible a través de la confianza que se genera a

través del tiempo y de los actos. También es necesario un diálogo interno que permita a la persona misma reconocer lo que sabe para poder posteriormente articularlo. Este proceso puede ser facilitado por medio del uso de metáforas, refranes y analogías.

El tercer modo es la combinación del conocimiento explícito con conocimiento explícito. Es un proceso de recolección e integración. Esto significa que se analizan y unen diferentes conceptos por medios formales de lenguaje o por medio de simbología. Parte fundamental del proceso es la recolección y diseminación de la información integrada. Este es el modo de conversión más conocido y viene a equivaler a la exposición de ideas de diferentes personas. Esto es típico de los coloquios, reuniones de trabajo e incluso la mayoría de los sistemas de cómputo utilizados en la actualidad para manejar el conocimiento ( ej. E-groups).

La interiorización es el último proceso mediante el cual el conocimiento explícito es convertido en conocimiento tácito. En este proceso el sujeto de aprendizaje deberá tomar información proveniente del exterior y cambiarlo en conocimiento interno. Al igual que la socialización este proceso requiere de la práctica de la actividad para lograr fijar el conocimiento. Difiere grandemente de la anterior debido a la proveniencia de ese conocimiento y de la proximidad de las relaciones entre los individuos (en la socialización se adquiere conocimiento tácito de otro individuo, en la interiorización se interioriza el conocimiento explícito).



Este modo de conversión es ejemplificado por el uso de simuladores y el entrenamiento *on-the-job*.

El lector quizás se estará preguntando cuál de estos procesos es el más importante para enfocar las energías de su compañía, pero esta sería una pregunta inadecuada. Todos los modos son partes importantes del proceso de aprendizaje y docencia. Existe una interacción dinámica reflexiva entre todas las partes que se auto - alimenta a través de una cultura corporativa que fomenta el aprendizaje y el diálogo.

Esto es representado por la espiral en la gráfica anterior y simplemente significa que el convertir el conocimiento de una forma a la otra causa un aprendizaje creciente en la empresa; se ve transformada a la vez que transforma el conocimiento dentro de ella. Esta interacción significa que para tener un programa exitoso de administración de conocimiento la empresa deberá aprender a llevar a cabo los cuatro modos de conversión. Todas las empresas, al igual que los individuos, son diferentes, por lo que es de esperarse que las empresas terminen con programas de administración de capital intelectual que enfatizan diferentes modos de conversión. Estas son diferencias naturales, pero deberán de ser controladas con mucho cuidado para tratar de mantener en vigor un sistema realmente sano y eficiente.

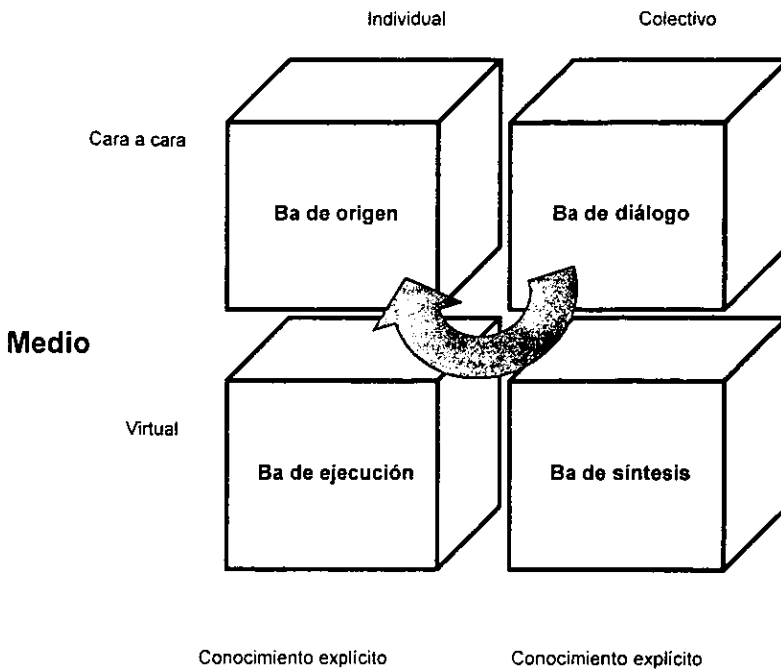
Los modos de conversión se refieren al tipo o estilo de interacción en la cual se realiza el intercambio de conocimiento, pero a esto hay que agregar que estos intercambios ocurren dentro de un espacio determinado. Es decir, el conocimiento es generado a través de interacciones determinadas dentro de un lugar y momento determinado; esta concepción del espacio concreto e irreplicable (recuérdese a Heráclito) se asemeja al concepto definido por la palabra japonesa *Ba (=lugar)*. El *Ba* es la situación en la cual ocurre el aprendizaje y es definido por el tipo de interacción entre los individuos, ya sea colectiva o individual y por el medio mediante el cual ocurre esta interacción. Existen cuatro tipos de espacios o *Ba's* dentro de los cuales se puede generar el conocimiento.<sup>68</sup> Estos son:

- a) *Ba* de origen
- b) *Ba* de diálogo
- c) *Ba* de síntesis
- d) *Ba* de ejecución

---

<sup>68</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. *The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy.* p 82-85.

## Tipo de interacción



Fuente: Nonaka 1999 Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. p. 84.

El *Ba* de origen es el espacio donde los individuos se expresan de manera personal o cara a cara. En este ambiente el individuo comparte sentimientos, emociones, experiencias y modelos mentales. Por su misma naturaleza este *Ba* está relacionado con la socialización. Este es un espacio muy humano y personal donde la clave es lograr la empatía. Esto se logra eliminando las barreras físicas de la organización (entiéndase títulos, puertas, citas, rangos, etc..) y emocionales (desconfianza, faltas de respeto, etc.) que separan al individuo de los demás miembros de la organización *Ba* de diálogo es un espacio caracterizado por una

interacción cara a cara entre varios individuos. El conocimiento en este ambiente es compartido por los miembros del grupo en el cual se lleva a cabo el diálogo.

En este ambiente es necesario asegurarse que los participantes gocen de buenas habilidades expresivas que les permitan expresarse libremente para exponer y defender sus ideas. Bien llevado este ambiente es propicio para la expresión del conocimiento tácito. Este ambiente se refleja en el proceso de generación de ideas y productos nuevos que nacen de los diálogos constructivos que son iniciados cuando un empleado comenta alguna idea propia. Es por ello que este proceso requiere del respeto institucionalizado de las personas y sus ideas. En otras palabras deje que los empleados hablen y escúchelos

*Ba de síntesis* es el espacio que goza de una interacción colectiva y virtual mediante el cual se unifica el conocimiento explícito. Esto implica que el conocimiento es expresado abiertamente al grupo social; el cual podrá analizar, añadir y crear nuevo conocimiento explícito que pertenecerá a los participantes. Al ser conocimiento explícito, la síntesis de estos esfuerzos puede ser difundida de manera relativamente simple al resto de la organización. Este tipo de espacios es ejemplificado por los informes escritos y sistemas de intercambio de información electrónicas (redes, e-groups, trabajos simultáneos, etc.).

El *Ba de ejecución* se refiere a una interacción virtual e individual. El individuo recibe conocimiento que le es comunicado por medio de un medio

impersonal. Tal transmisión de conocimiento puede llevarse a cabo por medios escritos y más recientemente por medio de simuladores.

El conocimiento posee una naturaleza análoga a la energía que se refleja en la teoría antes expuesta. Este se puede acumular, comprimir, liberar y ejercitar.<sup>69</sup> Es deber de la empresa el comprimir o concentrar esta información para poder liberarla posteriormente dentro de la organización. Una vez liberado el conocimiento es acumulado de manera autónoma por el individuo.

Este proceso se repite y auto - alimenta para incrementarse cada vez más. Este crecimiento ocurre a través de ideas y pensamientos hasta cierto punto aleatorios que se van gestando y desarrollando para convertirse en conocimientos que empujan el límite del saber humano.

El *Ba* es el medio en donde ocurre la transferencia del conocimiento. Su importancia debe entenderse en conjunto con la de los modos de conversión que nos permiten obtener un entendimiento profundo de la naturaleza del conocimiento. No es posible hacer progresos en la administración del conocimiento si se es ignorante sobre su naturaleza.

---

<sup>69</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. *The Knowledge Advantage*, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. p 85.

Ahora también es cierto que esta teoría es algo complicada por lo cual se podría simplificar diciendo que el conocimiento es un proceso interno dentro del individuo que se aprende a través de modos y situaciones. Así, esta teoría tiene el fin de concientizar al empresario de las maneras en que puede crear ambientes y situaciones propicias para el aprendizaje corporativo.

Es importante recordar que únicamente se pueden establecer las condiciones para fomentar el aprendizaje; al ser un proceso interno este debe ser querido por los individuos. Es por ello que no se puede institucionalizar el conocimiento sin antes "abrir" a los individuos al aprendizaje. La gente es naturalmente propensa al aprendizaje, pero por diversas razones es necesario primero quitar las trabas mentales que pueden existir. Estas trabas se verán más adelante, pero se adelanta que es necesario el convencimiento del que aprende, de que el conocimiento enseñado es valioso.

Así el capital intelectual de una empresa está determinado por los conocimientos y habilidades que poseen los diferentes individuos que conforman la empresa y que pueden ser accedidos por la misma. La primera parte es bastante clara, pero es necesario explicar en detalle la segunda parte.

Es un hecho que la información por sí sola no tiene valor; esta tiene que poder procesarse, interiorizarse y sobre todo debe ser accesible para el resto de la organización. Si el individuo no comunica su conocimiento este no es de

ninguna utilidad para la empresa. He aquí el problema. ¿Cómo lograr que un individuo comparta su conocimiento cuando la cultura corporativa actual premia a los individuos sobre la base de sus desempeños individuales? Esta pregunta es quizás la más importante para el establecimiento de una empresa más eficiente y humana.

La respuesta no es ni simple, ni corta y se tratará más adelante en la sección de cultura corporativa y remuneración. Se puede adelantar que el problema sólo puede ser resuelto a través de una transformación radical y profunda de los valores corporativos. En otras palabras, es una reestructuración de la cultura corporativa.

En este punto el lector estará deteniéndose para apreciar lo monumental de la transformación requerida. Crear las ecologías que permitan la administración del conocimiento es mucho más complicado que ir a comprar una nueva pieza de maquinaria, pero por eso mismo representa una ventaja competitiva más real, sostenible e irreplicable.

Cualquier empresa que desee convertirse en realidad en una empresa "inteligente" deberá convencer a sus empleados de que participen activamente en los procesos y futuro de la empresa (léase empowerment). Se debe eliminar las barreras emocionales que prevengan esta integración. La barrera más importante es probablemente la falta de confianza. En este aspecto las empresas están

cosechando lo que sembraron a través de la eficientización de procesos productivos sin miramientos al factor humano.

Las reestructuraciones, usualmente acompañadas de despidos, han causado una baja alarmante en la moral y la confianza de los empleados. Estos ya no sienten la obligación de dar su mejor esfuerzo a una empresa que no los recompensará y que encima de todo puede despedirlos por tomar una iniciativa en un proceso preestablecido por la "reingeniería empresarial". En fin, a través de la reingeniería la empresa ha estado destruyendo el conocimiento y la confianza de sus empleados.<sup>70</sup> (Curiosamente este error procede de la percepción de las ventajas competitivas como procesos físicos).

Por ello, las empresas "inteligentes" deberán emprender una campaña abierta para recuperar la confianza de sus empleados o colaboradores. Estas deben ser campañas sinceras que busquen cambiar las actitudes de los empleados a través de los actos de la empresa. (la retórica elegante no dará resultado, sólo actos concretos). Este proceso de cambio puede ser muy lento, pero es muy necesario.

---

<sup>70</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. p. 44.



¿Pero a qué tipo de cambio nos referimos? ¿No es posible que estemos abogando por una política de empleo asegurado de por vida o algo por el estilo? No necesariamente, es necesario reconocer que el ambiente económico y competitivo no permiten que las empresas aseguren esta permanencia. Esto nos enfrenta con una paradoja. ¿Cómo mantener un personal motivado con el cual la empresa no tiene el mismo compromiso de antaño? Para entender este dilema es necesario reconocer que los altos índices de rotación de personal son un grave problema que lleva a la fuga de conocimiento y a una perpetua incertidumbre dentro de la empresa.

A la vez los bajos índices de rotación de personal pueden llevar a la petrificación e interiorización de una empresa, una situación parecida a la que sufrió IBM en los años setentas. Así el cambio no es necesariamente malo; la mayoría de las empresas probablemente se beneficien del flujo de ideas nuevas provenientes de personal de reciente ingreso. Entonces el reto es mantener cierto grado de flujo sin crear un ambiente tenso contraproducente. Tal reto requiere del establecimiento de una nueva relación laboral para el siglo XXI.

Las relaciones laborales futuras se regirán alrededor del conocimiento. Una teoría de como manejar este cambio es la Nueva Asociación con la gente o New People Partnership desarrollado por la consultora Booz Allen & Hamilton. Este modelo establece una asociación de beneficio mutuo entre el empleado y la empresa. Los trabajadores y la administración deben buscar mejorar el valor de

los accionistas a la vez que se desarrolla y motiva a todos los trabajadores de tal manera que adquieran nuevas habilidades y conocimientos que les aseguren la posibilidad de ser contratados.

Este proceso a su vez permitirá atraer al talento más destacado del mercado que hoy en día está más motivado por factores de desarrollo personal que por factores higiénicos (dinero, seguridad, sociabilidad, etc.).<sup>71</sup> Lo importante de la asociación es la creación de una responsabilidad mutua por la empresa; la cual se logra por medio de la garantía de seguridad laboral en esta u otra empresa por medio del desarrollo personal. Esto se materializa a través de cinco principios:<sup>72</sup>

1. Tanto la gerencia como los empleados se comprometen en establecer el bienestar del trabajador como valor clave.
2. Se mantienen comunicaciones abiertas en todo momento.
3. Los empleados manejan sus propias carreras (a veces se facilita por medio de un especialista de la empresa en planeación de carreras).
4. Los empleados obtienen seguridad de contratación por medio de la obtención de habilidades clave.
5. La responsabilidad por los resultados se extiende por toda la empresa.

---

<sup>71</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton). p. 67..

<sup>72</sup> Ibidem pag. 81.

Estos principios son necesarios para permitir que tal relación prospere y se asemejen en esencia a los principios propuestos por Peter Drucker que establece la necesidad de tratar a los empleados como voluntarios.<sup>73</sup>

Al "trabajador inteligente" se le paga por utilizar su conocimiento para realizar una tarea. Lo que significa que el medio de producción es su propio conocimiento y es prácticamente no supervisable, especialmente porque en la nueva economía los procesos productivos están cambiando tan rápidamente que es probable que el mismo supervisor (que en el mejor de los casos llegó a la posición luego de trabajar en puestos similares) no sepa llevar a cabo varias de las tareas asignadas. Esto implica que el trabajador retiene el poder en la nueva relación laboral.

Tales relaciones son especialmente importantes en las empresas que requieren de mano de obra altamente especializada y escasa como es el caso en las industrias tecnológicas. Precisamente relaciones similares han sido implementadas por Intel, Hewlett-Packard, 3-Com y Monsanto. Aquí es oportuno reiterar que esta relación sólo será posible si existe confianza en la empresa. Bajo este modelo se debe proporcionar un desarrollo real y valioso en el mercado laboral externo o se perderá credibilidad; y aun peor, se pondrá en peligro el porvenir de sus empleados y sus familias.

---

<sup>73</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. *The Knowledge Advantage*, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. pp. 53-54.

Es necesario reconocer que la gente que posee el conocimiento crucial para la empresa (todo empleado posee conocimientos útiles, pero hay que reconocer que algunos poseen conocimientos más valiosos) es escasas, al igual que los profesionistas verdaderamente capacitados. Como resultado de esto tienden a tener una cierta solvencia económica que les da independencia salarial con respecto a sus empresas. Bajo este sistema se recomienda un trato nuevo a los empleados que se enfoque en la motivación no material. Los empleados del siglo XXI exigirán motivaciones no materiales como las siguientes:<sup>74</sup>

- Ver resultados
- Entender lo que hace
- Entender los objetivos
- Entender por qué se esta ahí
- Tener responsabilidad
- Ayudar a establecer metas
- Ayudar en la dirección

---

<sup>74</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. pp. 55.

Estas exigencias de los empleados cambian radicalmente la labor de la administración. Esta deberá transformarse en un ente facilitador de la labor de los empleados. La gerencia deberá abandonar su pavor a perder el control, para reemplazarlo con la confianza en el empleado. Algunos de los actos recomendados son:<sup>75</sup>

- Establecer exigencias
- Dar responsabilidad a los trabajadores del conocimiento.
- Establecer metas difíciles de alcanzar para crear un sentido de orgullo al completarlas.
- Dar entrenamiento y capacitación.
- Poner a las personas en las posiciones donde puedan ser productivos.
- Dar la libertad necesaria para que las personas creen sus propios estándares
- Asegurarse de proveer recompensas y reconocimiento (esto especialmente importante en los "trabajadores inteligentes" que se reitera se mueven por factores de auto-realización)

### **3.1.2 Cultura corporativa**

El ambiente y actitudes existentes dentro de la empresa son un factor determinante para la administración adecuada de los recursos humanos. La cultura corporativa debe permitir el libre intercambio de ideas sin temor a represalias o reprimendas. Es responsabilidad de los gerentes crear un ambiente

---

<sup>75</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. The Knowledge Advantage, 14 visionaries define marketplace success in the New Economy. pp. 55.

de confianza donde las personas se identifiquen con la visión y metas de la empresa. Esta identificación es crucial si se va a instaurar una actitud proactiva en los empleados.

Estos deben estar motivados a colaborar con los esfuerzos de todos los equipos de la empresa sin temer que al "entregar" su conocimiento se estén volviendo prescindible. Esto requiere de un firme liderazgo que sólo puede ser proveído por una administración superior comprometida firmemente. Esto significa que el cambio necesita empezar a través de la concientización debe empezar con los altos mandos de la empresa. Para ello será necesario mostrarles de manera tangible las ventajas del cambio y los métodos con los cuales se funcionará. Adicionalmente, será necesario asegurarse que todas las dudas y reticencias salgan a flor para poder ser resueltas (recuérdese que una escalera se barre desde arriba). Una vez que exista consenso y convencimiento el cambio podrá empezar en el resto de la organización.

### **3.1.3. Cultura y administración del conocimiento**

Antes de continuar es preciso que el lector responda una simple pregunta. ¿Me interesa crear un negocio o una empresa? ¿Sólo me interesa obtener una ganancia rápida o quiero CREAR algo? Estas son las preguntas más importantes que puede hacerse cualquier persona que desee formar una institución económica y que sin embargo rara vez se formula en las escuelas de negocios

alrededor del mundo. La respuesta es crucial y determina toda la estructura del ente productivo.

El negocio sólo busca generar una ganancia para su dueño y ahí terminan sus aspiraciones. Los negocios por supuesto que pueden llegar a ser rentables, pero no perduran. Por tal razón la administración del conocimiento tiene poca o nula ventaja para tales instituciones. Es mejor para ellas competir en base a ventajas competitivas físicas que pueden perdurar lo suficiente para proveer una ganancia. Sea honesto y si tal es el caso toda la teoría de administración del conocimiento le será inútil y si continúa leyendo será sólo para su enriquecimiento cultural. En caso contrario se debe establecer claramente que **el conocimiento es la base de toda empresa**.

Una empresa Crea, añade un valor único y sobretodo perdura dentro de un ambiente social y económico complejo. Estas cualidades implican que una empresa no puede pasar su existencia en un proceso productivo que puede quedar desfasado. La empresa debe competir por medio de competencias intelectuales únicas que le permiten realizar algo único dentro de un mercado meta. Estas competencias son por ende la base de la empresa y deben ser el núcleo de toda decisión estratégica tomada por la empresa. Toda empresa debe reconocer esto y convertirlo en parte fundamental de su cultura corporativa. Esta aceptación y su posterior estructuración es la base de la competitividad moderna.

En fin, lo que se propone es un cambio fundamental en la estrategia empresarial. Se debe empezar a generar los planes a futuro con base a las características estratégicas del conocimiento que posee la empresa y de sus habilidades para mejorar y generar nuevas competencias. De esta manera el manejo del conocimiento dentro de la empresa se torna en la actividad administrativa más importante. Guiará el futuro de la empresa y es por ello que debe estar bien estructurada e interiorizada dentro del cultura misma de la empresa.

La importancia del conocimiento es tal, que las empresas deberán llevar un control de sus competencias intelectuales que le permita conocer de que manera y en que negocios puede competir.

Se deberá decidir si las competencias intelectuales son aplicables a proyectos actuales, si se necesitan mejorar e incluso cuales deberán crearse con miras a largo plazo. Sobre estas proyecciones se podrán establecer las estrategias a comerciales de la empresa. Para ello se recomienda el uso de la siguiente matriz que permite visualizar en que manera debe la empresa apalancar (canalizar) sus recursos humanos para alcanzar los resultados mejores:



<b>Cuatro maneras de apalancar el conocimiento<sup>76</sup></b>			
<i>Aprendizaje</i>	<i>Sintetización</i>	<i>Empujar la frontera.</i>	<i>Ideas grandes.</i>
	<i>Aplicación</i>	<i>Excelencia operativa.</i>	<i>Cambio de paradigma de capacidades.</i>
		<b>Cambio continuo</b>	<b>Salto</b>
<i>Cambio</i>			

Esta matriz reconoce cuatro tipos de estrategias o enfoques empresariales que se basan en las capacidades intelectuales necesarias para su implementación y en el grado del cambio requerido con respecto al estado técnico actual.

Básicamente lo que nos dice que el conocimiento necesario para que un negocio pueda existir y ser aplicado o puede no existir y se necesitará su sintetización a partir del conocimiento existente. A su vez este cambio puede ser radical y presentar un salto en la técnica o puede ser un proceso de mejora continua.

<sup>76</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton. p. 118.

El enfoque de excelencia operativa busca la mejora continua dentro de un negocio ya establecido. Bajo esta estrategia se busca crear una ecología que permita el flujo de conocimiento necesario para eficientar los procesos existentes. Esto requiere de un cambio profundo en las actitudes de las personas y es básicamente el enfoque de este ensayo. Es el proceso de aplicación más común y por medio del cual se pueden dislumbrar grandes ahorros monetarios. La empresa busca convertirse en la mejor empresa dentro de su modo de operar actual

La estrategia de empujar la frontera indica el deseo de competir por medio del liderazgo tecnológico. La empresa se dedica constantemente a la investigación y a la creación de productos nuevos. Se busca incrementar el entendimiento de los procesos y el número de competencias con que goza la empresa

Los cambios en los paradigmas son el desarrollo explosivo del conocimiento existente. Esto implica que la empresa idea nuevos procesos operativos. Esto incluye procesos como strategic sourcing que buscan reinventar la manera en que la empresa lleva a cabo sus actividades.

El último enfoque estratégico es la creación de "ideas grandes". Estas son saltos en los conocimientos y procesos existentes dentro de la empresa. Esto implica la sintetización de algo completamente nuevo. En realidad es un

innovador estratégico que busca atender a un mercado totalmente nuevo. Tanto los procesos nuevos como los mercados nuevos son radicalmente diferentes a lo que existía anteriormente. La fuerza y la debilidad de esta estrategia radica justo en su innovación que como tal debe ser manejada cautelosamente.

Estos son los enfoques que puede adoptar una empresa "inteligente". De hecho, es posible adoptar diferentes enfoques en diferentes áreas de la empresa, pero esto debe de ser hecho de tal manera que queden claros los objetivos de la empresa. Cabe marcar que al incrementar el número de competencias intelectuales también se incrementa la estructura burocrática necesaria para manejarlas.

Esto no es necesariamente un problema si se logra sacar el mayor número de aplicaciones posibles de las competencias existentes. Aun se desconoce el límite práctico de competencias que una sola empresa puede administrar eficientemente, pero se cree que 3M con sus 30 plataformas tecnológicas (que son la base para decenas de miles de productos) está llegando al límite natural.

El adecuado manejo de los recursos humanos requiere de una profunda convicción con respecto al valor humano de parte de la Alta Dirección. Una buena cultura corporativa debe poder apreciar al individuo y sus habilidades, gracias a lo cual puede sacar el máximo provecho del intelecto de los miembros de su organización.

Sabiendo así colocar en cada puesto a la persona indicada. Por su misma naturaleza el capital intelectual debe desarrollarse por medio de una constante capacitación y perfeccionamiento en las actividades y procesos que realizan los individuos. Además se deben mejorar las disposiciones emocionales del individuo para trabajar en equipo y aprender. El aprendizaje es la herramienta que permite a la persona realizar su labor de manera más eficiente y humana.

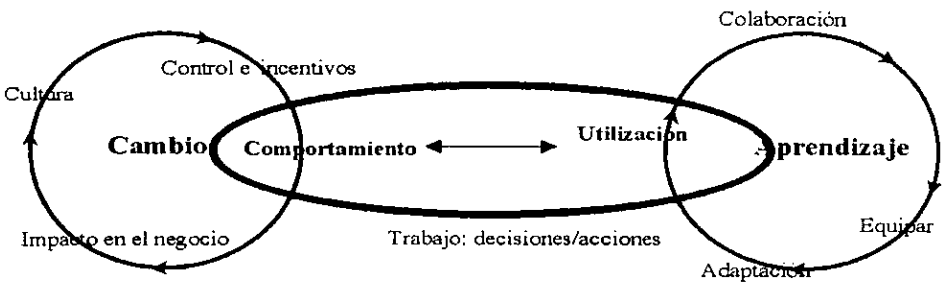
#### **3.1.4 Cultura y valores organizacionales**

La organización debe tener una visión clara de lo que es su negocio y en que quiere transformarse. Las personas deberán, en principio, conocer esta visión, pero para lograr un verdadero cambio, deberán ir más allá y verdaderamente creer en estos ideales. Es por ello que la visión debe ser creada con gran detenimiento. Es de singular importancia que los actos de los administradores sean congruentes con esta visión.

La falta de congruencia llevará a la pérdida de la credibilidad y de rumbo. Para prevenir esto, la organización deberá instaurar valores fuertes que guíen a sus empleados en sus tomas de decisiones. Pero esto no es suficiente, esto ya sería una buena empresa, pero una gran empresa necesita establecer valores que protejan y desarrollen la dignidad de sus empleados. Esto es especialmente cierto en las empresas que deseen implantar un programa de administración de conocimiento.

Es necesario que cualquier “empresa inteligente” garantice ciertas normas de convivencia que creen confianza dentro de los propios grupos de trabajo y permitan el libre flujo de información. En resumen los modales, la empatía y las relaciones humanas son lubricantes eficaces del flujo de información.

**Dinámica del conocimiento**



Fastemack, Bruce A. Viscio, Albert J. *The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity* (Rocky Allen & Hamilton) p 100

### 3.1.5 El cambio organizacional

El cambio es un proceso lento de aprendizaje que afecta a toda la estructura de la empresa y sus procesos. Todo cambio implica un caos disruptivo. En el caso de la administración del conocimiento este caos será enorme debido a que se trata de un cambio profundo en la manera de pensar y no sólo en los procesos. Por ello, la empresa deberá tener cuidado para controlar el caos y convertirlo en una fuerza constructiva.

La decisión de generar un cambio deberá ser apoyada por toda la dirección, lo cual implica que los directores deberán entender perfectamente el cambio que se quiere efectuar. Este apoyo es necesario para crear consenso entre los empleados que estarán confusos e inseguros acerca de la situación.

Esto significa que la empresa deberá luchar contra cuatro hábitos básicos que se han vuelto no naturales en las culturas empresariales actuales, el compartir, el usar, el colaborar y el innovar.<sup>77</sup>

El **compartir** se centra en la transmisión de las mejores ideas y perspectivas personales. Esto es especialmente difícil debido a que en las culturas empresariales actuales, esto es justo lo que le da a un individuo mayores posibilidades de recibir promociones y lo cual lo hace indispensable.

---

<sup>77</sup> Pasternack, Bruce A; Viscio, Albert J. The Centerless Corporation, a new model for transforming your organization for growth and prosperity (Booz Allen & Hamilton. p. 118.

El **usar** se refiere a la utilización de las ideas y herramienta desarrolladas por los demás. Esto implica que el individuo deberá reconocer y aceptar que no es perfecto y que los métodos a los que está acostumbrado no son necesariamente los mejores. Esta autocrítica puede ser más difícil de lo que se cree.

La **colaboración** se da con respecto a los demás trabajadores. De esta manera, se utiliza el conocimiento de los demás. Las barreras de orgullo, falta de sociabilidad, la creencia en la infabilidad propia, entre otras son las que deberán ser enfrentadas

La **innovación** ocurre cuando el personal se siente en libertad para crear nuevas ideas y expandir las fronteras de lo posible.

### **3.2 Proceso de administración del conocimiento**

Hasta este punto la discusión ha sido bastante teórica. Con suerte el lector no estará muy en desacuerdo con las ideas presentadas y estará preguntándose cuál es procedimiento que hay que seguir para hacer que su organización aprenda. Lamentablemente, no existe una respuesta fija para esta pregunta. Las soluciones son dinámicas y dependen de la naturaleza de la empresa, su rama industrial, tamaño, filosofía, etc.. Es por ello que en la siguiente sección se expondrá lo que podría denominarse un proceso esquemático de implementación. Este esquema no es una receta de cocina, sino que trata de explicar los procesos principales que intervienen en el aprendizaje empresarial. Se espera que esta explicación permita a la empresa encontrar el sistema que más se adapte a ella y su contexto.

Las limitantes en el flujo de información pueden llevar a oportunidades de negocio desperdiciadas y a la inhabilidad de reducir costos, lo cual es equivalente a incrementar el costo del capital.

La transmisión de información y conocimiento dentro de la organización es sin duda vital para el éxito de una empresa en esta etapa postindustrial. Irónicamente, parecería que esta necesidad es contradictoria a la ventaja competitiva de economías de escalas alcanzadas por las grandes compañías multinacionales. Estas compañías, por su mismo tamaño necesitan formalizar sus



procesos en lo que puede llevar a una excesiva burocracia. Esta burocracia tiene el potencial bien conocido de crecer al grado de ahogar a la empresa en gastos administrativos e incluso puede llevar a la quiebra de la misma empresa. Lo que no es tan conocido es el peligro que representa esta burocracia para la transferencia de información.

La remuneración es una parte importante del proceso de administración del conocimiento. Es evidente que un trabajador capaz de participar activamente en la planeación y operación de la empresa deberá ser pagado más que uno del que no se le exige mayor responsabilidad. Esto sólo puede lograrse a través de un adecuado balance entre las diversas recompensas monetarias y no monetarias. Es necesario que la empresa vea y recompense todo el conocimiento generado y no sólo las ideas de implementación inmediata.

Las remuneraciones deben ir más allá del ámbito económico; las personas deben sentir que su participación es importante y necesaria para el éxito de la organización. Bajo esta idea, todas las participaciones e ideas de las personas deben ser tomadas como algo de importancia crucial para la empresa. Cada idea debe verse como una oportunidad de negocio que debe ser analizada antes de ser rechazada. Esto se ejemplifica si pensamos en las ideas como clientes potenciales; no podemos esperar grandes ventas si cada persona que entra en nuestro local será inmediatamente lanzado a la calle. Esta idea suena simple,

pero el respeto a las ideas ajenas es una de las partes más difíciles de implementar en las empresas inteligentes.

La instauración de una "cultura inteligente" requiere de una manera completamente nueva de evaluar al personal. Se debe dejar atrás las medidas que sólo miden la productividad individual para pasar a medir la contribución al valor general de la compañía. Cada puesto deberá aportar valor, ya sea de manera directa o de manera indirecta como una unidad de apoyo. La contribución individual deberá ser evaluada de acuerdo a su contribución al valor global del equipo y de la compañía.

"Las empresas buenas detectan tendencias, las excepcionales las crean". Hasta ahora nos hemos dedicado a buscar maneras y vías de recolectar y esparcir el conocimiento que ya existe dentro de la empresa. Si las anteriores secciones presentaban grandes problemas, ahora es tiempo de empantanarnos en una área mucho más difícil, la creación de conocimiento o la creación de valor que es cada vez más similar.

¿Pero, crear conocimiento? ¿Qué conocimiento? Este es el punto más básico y se debe regresar a la visión de la empresa que es la toda poderosa guía de desarrolla dentro de la empresa. De aquí se puede decidir desarrollar conscientemente conocimiento que mejore las *competencias* actuales, por la creación de nuevas áreas de negocios o incluso de manera más radical y con el

cuidado debido se puede buscar desarrollar nuevas competencias que abran todo un nuevo horizonte a la empresa. (En estos casos es necesario discutir si en el caso no es más conveniente comprar una empresa ya competente en el área o como se verá en la próxima sección, crear una relación simbiótica con ella).

### **3.3 Conocimiento en la economía digital**

La evolución de la humanidad en el tiempo ha tenido diferentes etapas de desarrollo y crecimiento de las distintas sociedades en el mundo.

En la revolución industrial del siglo XIX se dio la primera manifestación de las nuevas formas de organización industrial y los procesos de producción en gran escala, impactando en la forma de convivir de una sociedad, llevándola a formas de consumir determinadas por las empresas que buscaban la mayor cantidad de ventas, para seguir produciendo cada vez más.

Los factores de producción que por tradición han llevado a la sociedad y a las empresas a una integración constante como: el trabajo, el capital y la tierra, son los que han permitido por lo menos hasta fines del siglo XX, dar un dinamismo en las organizaciones, es decir, irse perfeccionando mediante el mejoramiento de sus productos ó servicios, marcando así la competitividad entre ellos.

Ahora la competitividad que hoy día se vive, ha sido impulsada mayormente por la nueva forma de convivir en el mundo, donde ya las fronteras de las naciones son meramente delimitaciones geográficas, repercutiendo esto en el comercio, la cultura, la tecnología, las transacciones financieras y las formas de convivencia de la sociedad, a esto lo llamamos globalización.

Mientras nuevas formas de cómo hacer negocios y de realizar transacciones, se incorporan a las actuales empresas como: e-business y e-commerce.

Por estos conceptos se debe entender lo siguiente:

- e-commerce, cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocios, incluyendo actividades como ventas, marketing, toma de órdenes, entrega, servicios al consumidor y management de lealtad del consumidor.
- e-business, permite a sus clientes efectuar negocios con su organización en cualquier momento en cualquier lugar y a través del canal que prefieran. Una verdadera solución de e-business es que integra sus sistemas con los de sus socios y suministradores para permitir un intercambio de información en menor tiempo, logrando la retención y satisfacción de los clientes.

Esto nos lleva a que las personas más experimentadas marcarán una diferencia importante en la constitución y la forma de trabajar de las empresas. Los expertos y los profesionales que no se integren a una organización, se acoplarán como consultores, creando una red de conocimiento e información con capacidad de expandirse.

El comercio electrónico en el marco de la más amplia revolución de la información, tiene un peso semejante al del ferrocarril durante la revolución industrial. Esto lleva a que las empresas en años atrás se globalizaran por línea de productos, hoy en día se dividen en unidades paralelas de negocios, con un eje que también es el centro de la estrategia y del comercio electrónico: la cadena de abastecimiento.

Hoy lo que marca el paso es la revolución de las comunicaciones, es el cimiento de la nueva cultura y por ende del conocimiento de la nueva sociedad. Cuando se habla de seguir mejorando las comunicaciones en todo el mundo, no se hace referencia a una cuestión de infraestructura solamente: se apunta al tema fundamental, básico y esencial de la interconectividad de la información. Las redes transmiten ideas y las ideas se comportan de manera muy diferente y no respetan las reglas de juego de la era industrial y de la economía tal cual se conoce hoy día.

En el mundo de la interconexión, las cosas son más valiosas cuanto más abundantes son (como lo es el conocimiento), y menos valiosas, cuanto más escasas son. Mientras que los iconos de la riqueza en la era industrial: El petróleo, el oro, los diamantes, radican en el concepto de escasez. Mientras que en la era de la información y de la economía interconectada, la fuente de riqueza está en las ideas, la innovación, la información, el conocimiento, que no son finitos y no se comportan de la misma manera que los materiales.

Aquí el concepto de valor en las cosas cambiara, ya que recaerá en la información, en la inteligencia y en los conocimientos, llevándonos a un mercado donde la ley de la información y las ideas serán las que marquen el crecimiento de la economía, implicando que no importará en qué industria opere la empresa porque todas serán empresas de alta tecnología.

En esta nueva economía, la orden para todo trabajador es determinar cuál es la mejor tarea que debe realizar. Este cambio de filosofía va encaminada a que en lugar de hacer una tarea correctamente, hay que hacer la tarea "correcta". Tiene que ver con una función ejecutiva que antes era llevada a cabo por un grupo de ejecutivos que integraban la alta dirección. Ahora, la visión estratégica en la nueva economía, todos tienen que tomar decisiones ejecutivas y decidir qué van hacer.

Una de las implicaciones de este cambio es que los trabajadores ya no son leales a las compañías, sino a los proyectos. Los proyectos son la unidad definitoria de este nuevo entorno, tienen una misión propia, que simplemente apunta a buscar oportunidades. Ante este panorama, se impone contratar a los empleados por su actitud y capacitarlos para sus habilidades, porque las habilidades van y vienen. De aquí se desprendería que la ventaja competitiva es buscar oportunidades, en lugar de perfeccionar lo conocido. Hay que buscar lo desconocido.

### 3.3.1 La nueva economía

En este nuevo entorno las empresas se verán obligadas a:

- Realizar negocios a escala mundial, lo cual implica múltiples ubicaciones geográficas, múltiples culturas, múltiples conjuntos de habilidades y múltiples perspectivas de negocios.
- Formar alianza temporal con: Asociaciones y acuerdos de cooperación destinados a transferir habilidades entre empresas.
- Reevaluar el modelo de negocios utilizado en el mundo desarrollado. Las creencias actuales sobre "intensidad del capital" de un negocio, así como el "modelo de ganancias" asociado a ese criterio, resulten insostenibles. Por lo tanto, habrá que adecuarlo para responder a los requerimientos de la nueva economía.

En el nuevo mercado globalizado, el manejo de las competencias es una tarea compleja, en donde se tendrá que poner atención a lo siguiente:

1. Acceder a nuevo conocimiento y absorberlo, por lo que uno de los papeles críticos de la alta gerencia será el de legitimar el nuevo conocimiento. No sólo



debe comunicar el rumbo estratégico de la empresa a todos los empleados; tiene que identificar, además, el nuevo conocimiento que ayudará a crear el futuro.

2. Integrar las múltiples corrientes de conocimiento, por lo que es esencial que los gerentes senior encaren proyectos específicos. Los proyectos son portadores de nuevo conocimiento, y concentran la atención de la organización en resolver los problemas de integración entre el nuevo conocimiento y el viejo.
3. Compartir, más allá de la distancia y las diferencias culturales, esto es que cuando la colaboración se inicia en un contexto multicultural – equipos de trabajo que provienen de varios continentes, por ejemplo -, es probable que surjan conflictos y malentendidos. En esos casos, una profunda y explícita comprensión de los patrones de socialización de los grupos involucrados se convierte en una necesidad.
4. Aprender a olvidar: Una vez que la competencia esta basada en el mercado, el juego se da entre el consumo, diferenciación, precio, innovación y competencia. El actual es un ambiente competitivo totalmente diferente. Esto nos lleva a que para competir en la nueva economía, es esencial dejar viejos paradigmas o patrones.

5. Expandir las competencias más allá de los límites de la unidad de negocios (UEN's). Todas las UEN's deben tener una comprensión común de la evolución de los patrones de mercado y la tecnología. Sin esa comprensión, no existe el marco conceptual necesario para compartir. Pero sin sistemas de soporte organizacional, un marco conceptual tampoco servirá.

### **3.4 Valor fuera de la empresa – Alianzas estratégicas, clientes y proveedores**

#### **Gestión funcional del conocimiento: algunas metodologías**

##### **1. Planificación del conocimiento y ciclo del control**

Planifique, organice, presupueste, dirija y controle para adquirir conocimiento, gestionar el existente y aprender en la práctica.

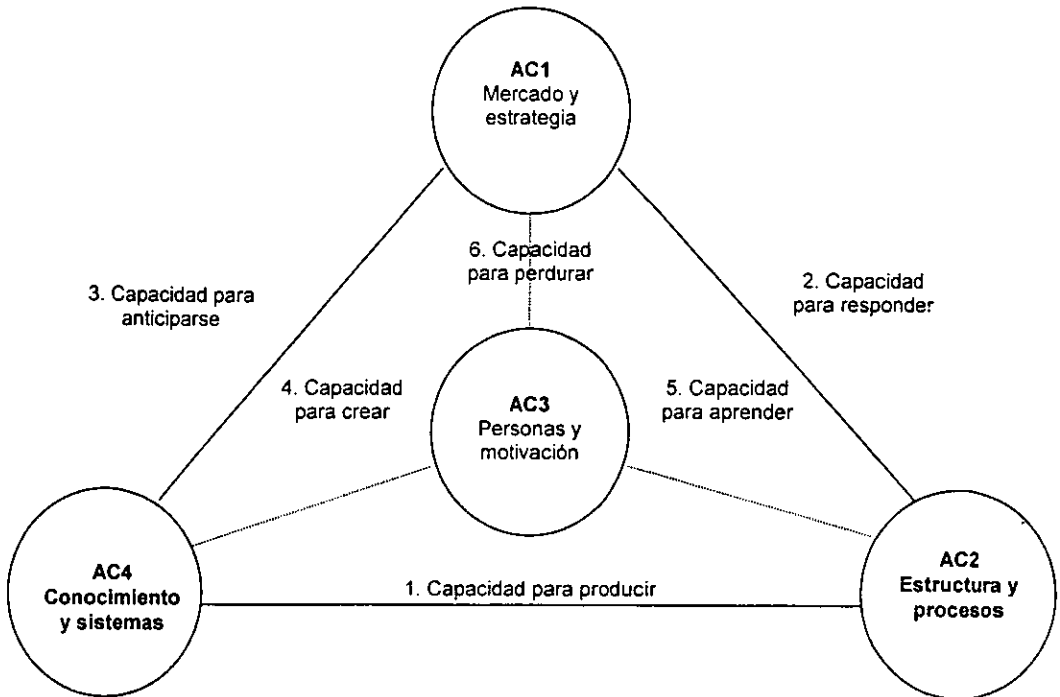
##### **2. La creación de un mapa del conocimiento**

La creación de un mapa de conocimiento se centra en identificar qué conocimiento deseamos compartir, con quién y dónde podemos encontrarlo.

##### **3. La transferencia de conocimiento experto**

Extraer y publicar el conocimiento empleado en el proceso de trabajo para fomentar unos resultados acelerados.

**Prosperar en la economía del conocimiento.  
Integrar el enfoque**



Fuente: "Capital Intelectual", de Ross Johan Ed. Paidós

### **1. Capacidad de producción**

La mayoría de las compañías saben cómo producir bienes y servicios, pero ahora deben hacerlo utilizando la aplicación adecuada del conocimiento en las estructuras y procesos apropiados. Esto supone utilizar el conocimiento para controlar procesos que a menudo son muy complejos y que requieren literalmente cientos de proveedores, cada uno con sus propios requisitos.

## **2. Capacidad de respuesta**

La rápida reacción ante los cambios del mercado es uno de los retos mayores para las empresas y también una de las mayores oportunidades. Las compañías exitosas admiten que la respuesta al mercado es una clave para la supervivencia.

Un enfoque que permite tal respuesta es la introducción de unidades de negocio, cada una de ellas situada cerca de los clientes y del segmento del mercado. La autoridad descentraliza a medida que las unidades de negocio toman todas las decisiones necesarias para satisfacer la cambiante demanda.

## **3. Capacidad de anticiparse**

Responder a las tendencias del mercado es esencial, pero no es suficiente. Par obtener un éxito total, una compañía debe ser capaz de atisbar el panorama general y no sólo reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas. Es importante reconocer por adelantado las discontinuidades que configurarán el mercado en el que se está operando.

Es importante reconocer que una nueva "regla de oro" del diseño de la organización surge de todo esto, e indica que cuanto más cerca de su mercado opera una organización, menor es su capacidad para anticiparse. El aumento de su capacidad para responder reducirá su capacidad de anticiparse.

#### **4. Capacidad para crear**

Las compañías deben buscar constantemente formas en las que pueden mantener su espiral de valor mientras avanzan, pero esto depende en gran parte de su capacidad para crear conocimiento.

#### **5. Capacidad para aprender**

Aprender de sus propias experiencias y de sus clientes, competidores y colegas.

Stewart llama el "ciclo virtuoso". "Las personas aprenden para hacer cosas que se convierten en historias, que pasan a ser documentos, que a su vez se introducen en una red que las personas utilizan para aprender hacer cosas".

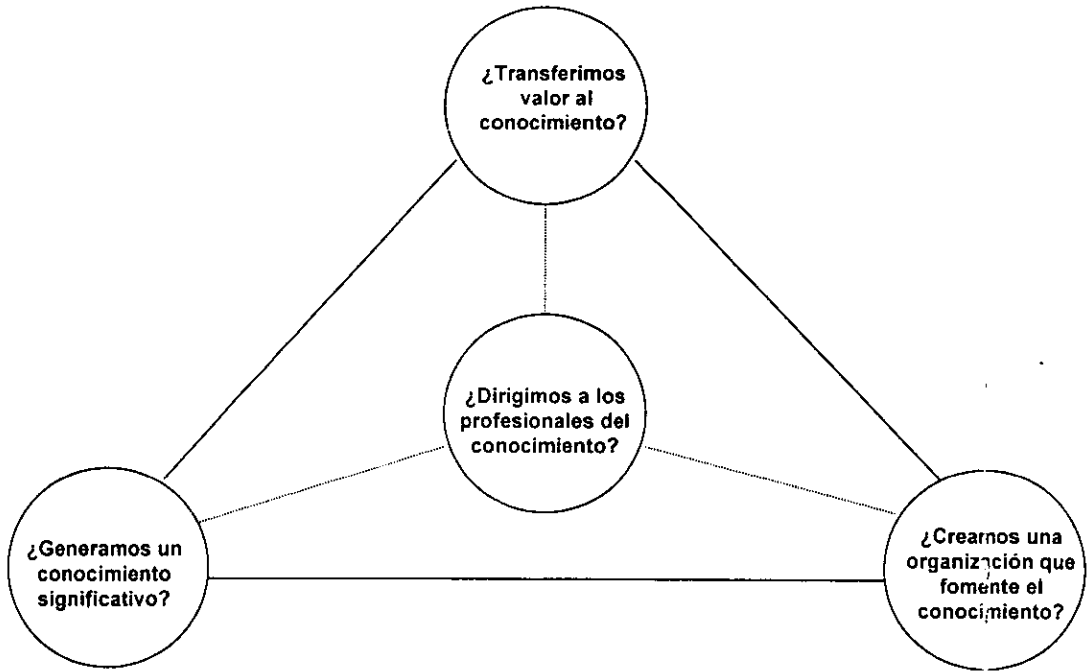
Senge señaló que existen creencias implícitas que actúan como barreras en una organización de aprendizaje. "Nunca nos dejarán hacerlo", "No te dejes sorprender haciendo algo diferente que no funciona", "Lo que importa de todo esto son los costes", " Si algo fuera mal, alguien se fastidiaría".

## **6. Capacidad para perdurar**

ING Barings. Morgan Granfell Bank. ¡Un ejemplo de transferencia del aprendizaje particularmente desagradable!.

Una compañía necesitará desarrollar una forma de revitalizarse, no necesariamente atrayendo a personas jóvenes y nuevas, sino renovando y refrescando su plantilla actual.

**Generar valor por medio del conocimiento.  
¿Cómo...?**



Fuente: "Capital Intelectual", de Ross Johan Ed. Paidós



## La forma de añadir valor con la gestión el conocimiento

### Eficiencia del conocimiento

- Conocimiento en el trabajo
- Quien sabe qué y dónde encontrarlo
- De fácil acceso y uso
- Previene la reinención de la rueda
- Explota el conocimiento disponible

"Conocimiento que se puede obtener haciendo clic"

### Conectividad del conocimiento

- Beneficia a la totalidad
- Conocimiento compartido que pasa por las unidades
- Conocimiento = compartir el poder
- Desarrolla el potencial de "una única compañía"
- Añade valor identificando las mejores prácticas de la compañía

"Conocimiento colaborativo"

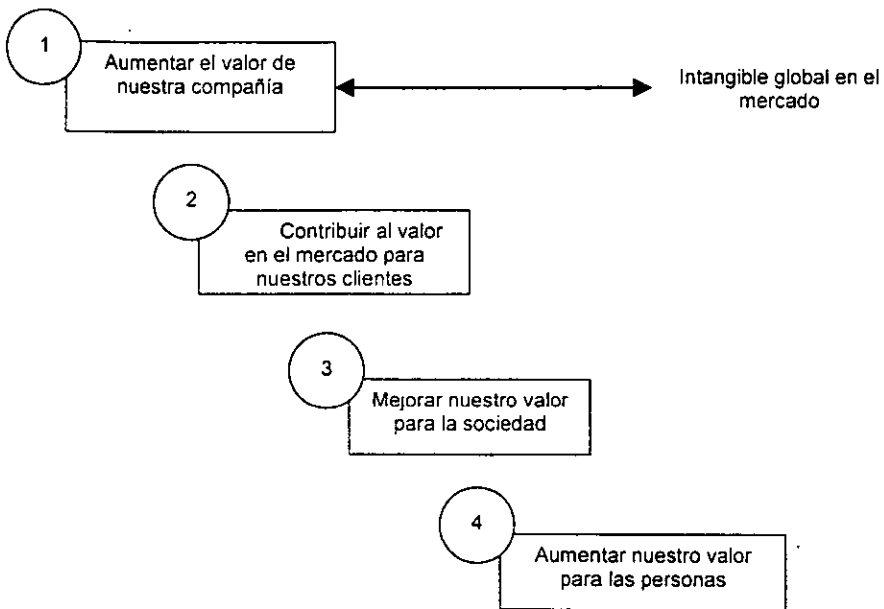
### Innovación del conocimiento

- Proporciona valor de futuro
- El por qué, el qué y el cuándo del conocimiento
- Inspira y conecta a las personas
- Desarrolla nuevas combinaciones
- Reinventa el conocimiento existente

"Conocimiento combinable"

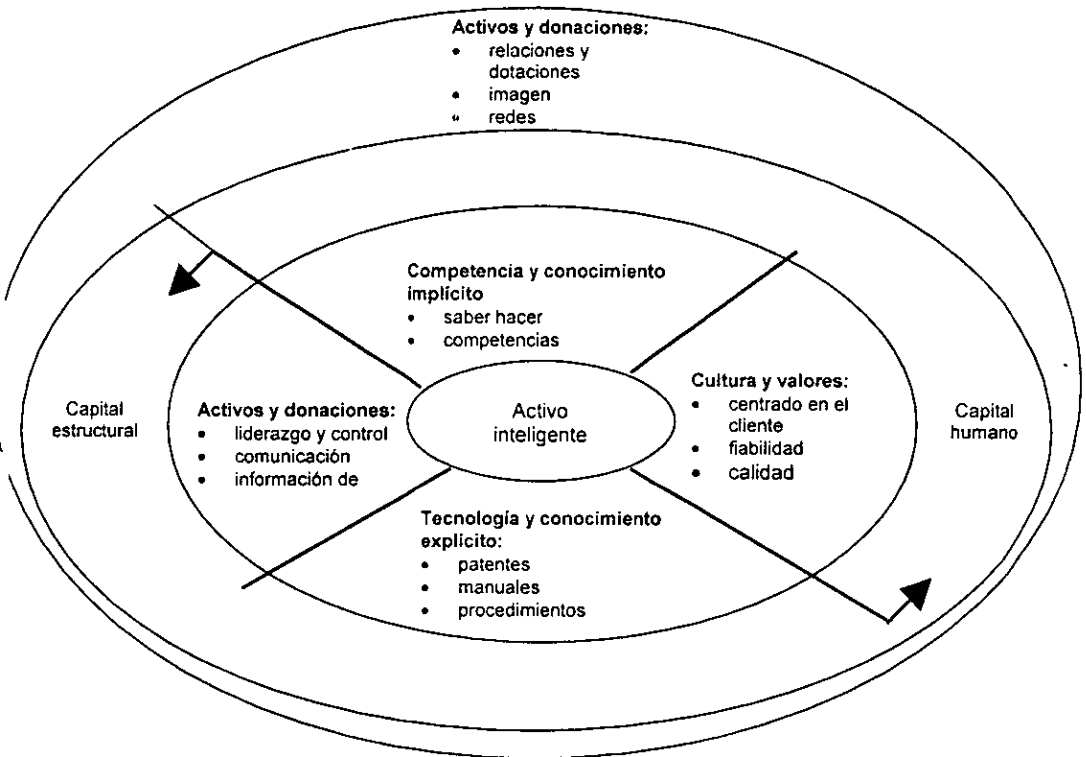
Fuente: "Capital Intelectual", de Ross Johan Ed. Paidós

**Para competir con la nueva economía del conocimiento,  
hay que adoptar una nueva perspectiva**



Fuente: "Capital Intelectual", de Ross Johan Ed. Paidós

## Identificación del activo intangible



Fuente: "Capital Intelectual", de Ross Johan Ed. Paidós

## **Capítulo IV: Caso práctico**

### **Historia**

ALEMER, S.A. de C.V., surge en agosto de 1979. Es una empresa 100% mexicana, pionera en el servicio de mensajería y paquetería acelerada.

ALEMER ocupa el primer lugar nacional en número de clientes, ventas y envíos transportados. Posee la mayor cobertura del país cubriendo el 100% de territorio nacional, y también ofrece a sus clientes los servicios de mensajería y paquetería a 180 países del mundo, así como el más amplio portafolio de productos del mercado y formas de pago.

### **Hechos**

Con madurez y conocimiento del mercado, ALEMER se especializa día a día en los diferentes requerimientos de cada cliente. Este contexto nos exige ser un agente de cambio. Más de 21 años de experiencia capitalizada nos ponen en ventaja competitiva en relación con nuestros competidores.

Este servicio de calidad, ha requerido inversiones en los últimos 5 años, alrededor de 120 Mdd en Tecnología de Información y avanzados Sistemas de

Telecomunicaciones, que se traducen en mejoras continuas en beneficio de los clientes.

- **Nuestra Misión**

Dar un servicio líder en mensajería y Paquetería

- **Nuestro Objetivo**

Lograr que el cliente tenga una satisfacción plena en los servicios que le proporcionamos y que sus envíos lleguen a su destino a tiempo y en condiciones buenas desde su origen.

## **Infraestructura**

ALEMER. Cuenta con más de 300 oficinas propias, 45 Centros Operativos automatizados, Red de Telecomunicaciones propia que a través de más 50 sitios conecta 30 ciudades en Línea, 1,500 vehículos de carga, aviones jets y aviones Boeing 737 tipo cargueros. Avanzados sistemas de logística y telecomunicaciones, y más de 3,000 personas dedicadas a su servicio. Que en conjunto ponen a disposición sus conocimientos para cumplir con su objetivo.

## **Logros**

ALEMER es y ha sido un detonador de negocios impulsando la economía en cada región del país, ofreciendo productos y servicios de clase mundial, diseñados para responder a todas y cada una de sus necesidades de comunicación y logística.

Apoyamos a fabricantes y comercializadores con servicios adecuados de distribución que les permiten colocar y resurtir sus productos en cualquier mercado del país. Poseemos la mayor eficiencia en servicios *"Justo a tiempo"*.

## **Usando ALEMER**

Para facilitarle al máximo el uso de nuestros servicios, le sugerimos atienda las siguientes recomendaciones y avisos para preparar sus envíos:

- Proteja sus envíos con un buen empaque
- Informe sobre las limitaciones de peso y tamaño
- Informe sobre los artículos prohibidos que no pueden ser transportados
- Utilice siempre el Código Postal, o área para precisar su destino, si lo desconoce comuníquese con nosotros y se lo proporcionamos. Recuerde que hay áreas que tienen el mismo nombre en diferentes lugares.

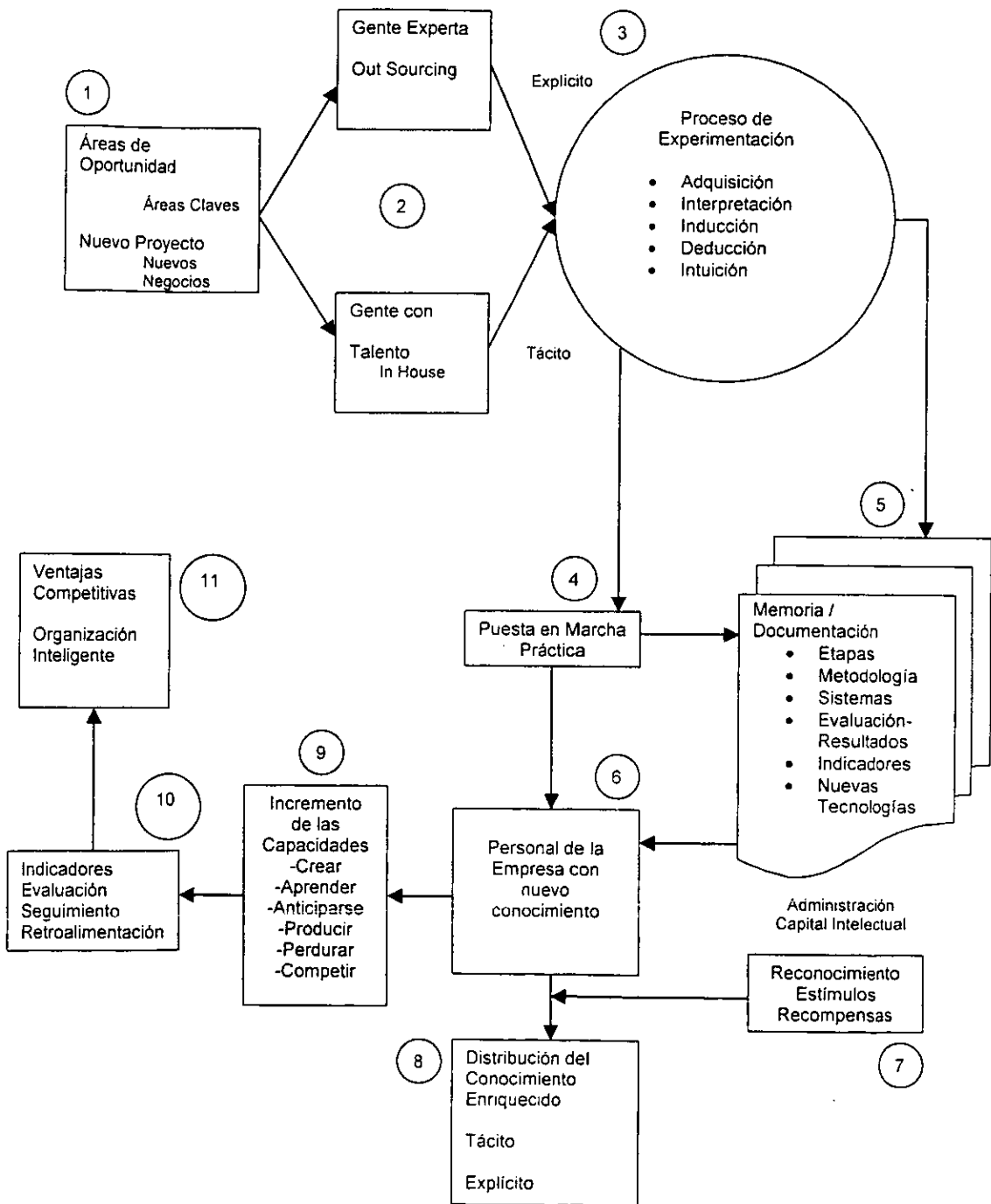
## **En ALEMER su tiempo tiene un valor alto**

Usted sabe que en mensajería y paquetería el tiempo es lo que cuenta. Por ello, trabajamos todos sus envíos contra reloj, respaldándolos por los compromisos de entrega más sólidos de la industria.

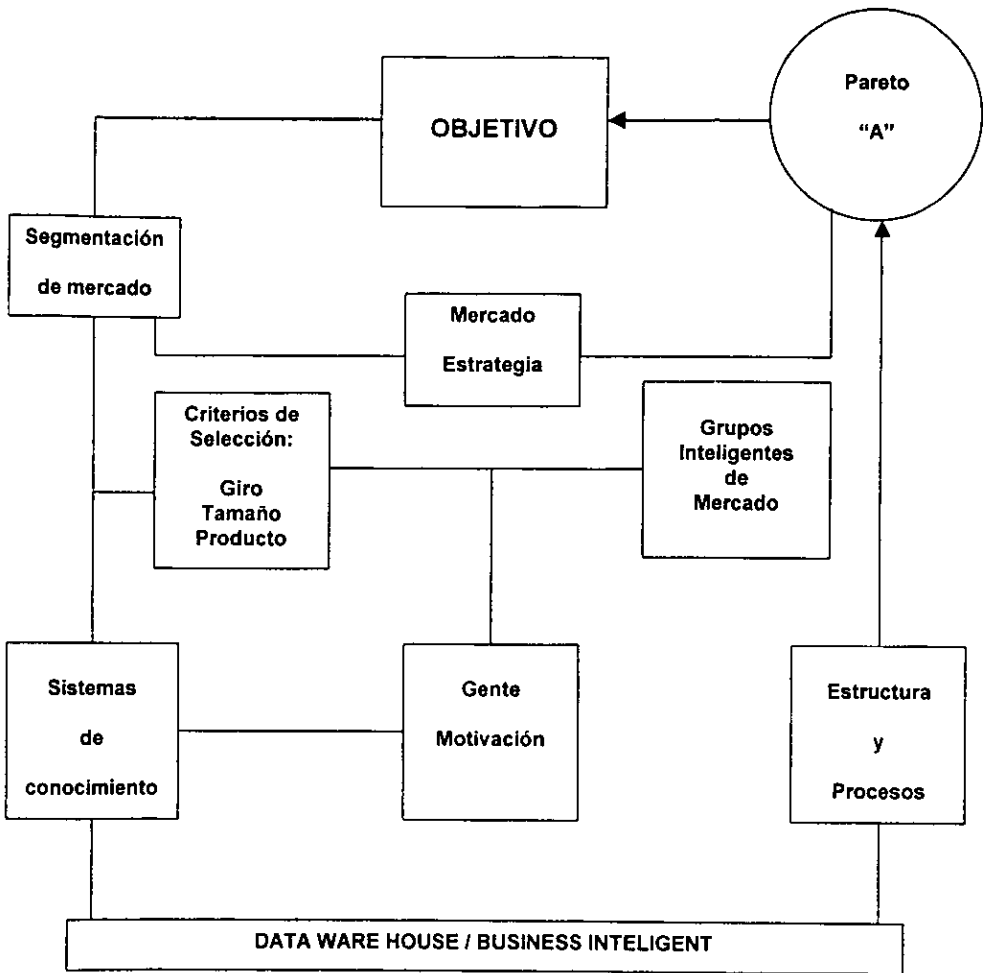
*Su envío es entregado a tiempo o le garantizamos que usted no gastara nada por su entrega.*

ALEMER se compromete a realizar la entrega de su(s) documento(s) o paquete(s) en la hora estipulada para cada servicio, durante el siguiente día hábil, por el territorio nacional.

A continuación presentaremos de una manera muy esquemática los procesos de trabajo perfilados que son derivados bajo el esquema de arranque de la estrategia, la identificación de las áreas claves y su manera de evaluarlos, con estos elementos se han desarrollado los procesos, consideramos lo más valioso la integración y participación de los involucrados, de tal manera que permita una evaluación más rápida en la aplicación, debido a que garantiza los compromisos de los miembros participantes.

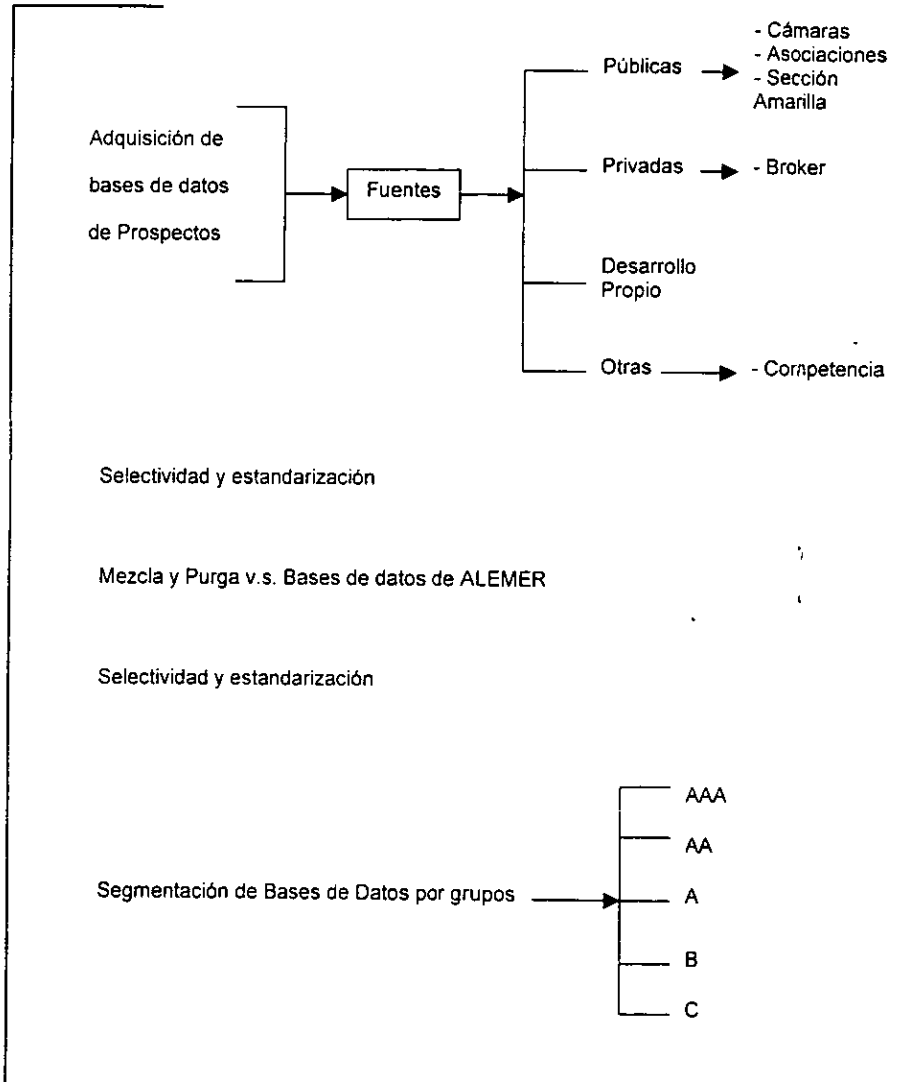






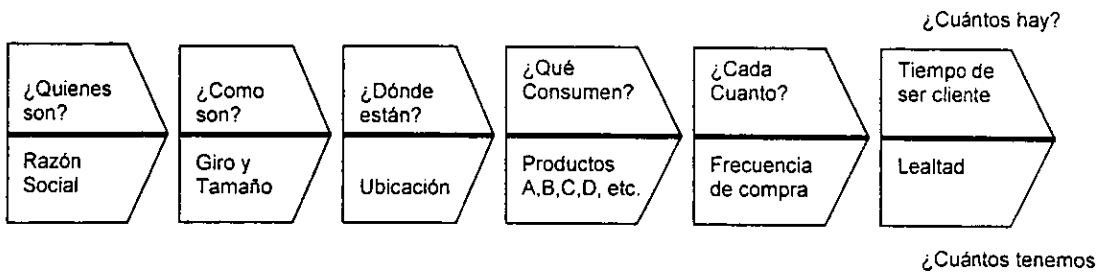
# MERCADOTECNIA

## Desarrollo Bases de Datos

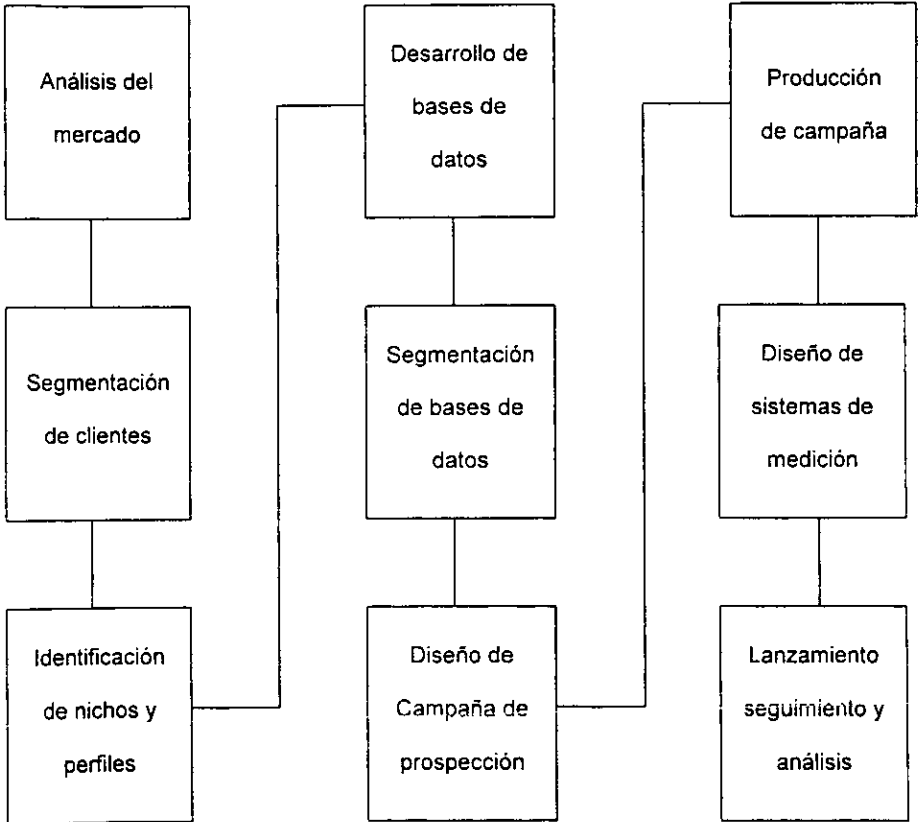


# MERCADOTECNIA

## Identificación de Nichos de Mercado

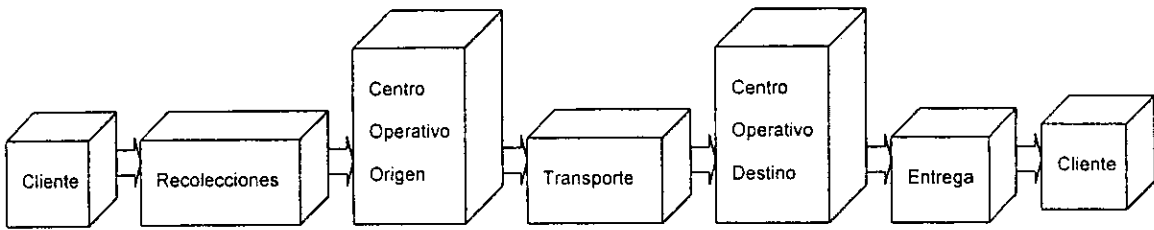


# MERCADOTECNIA

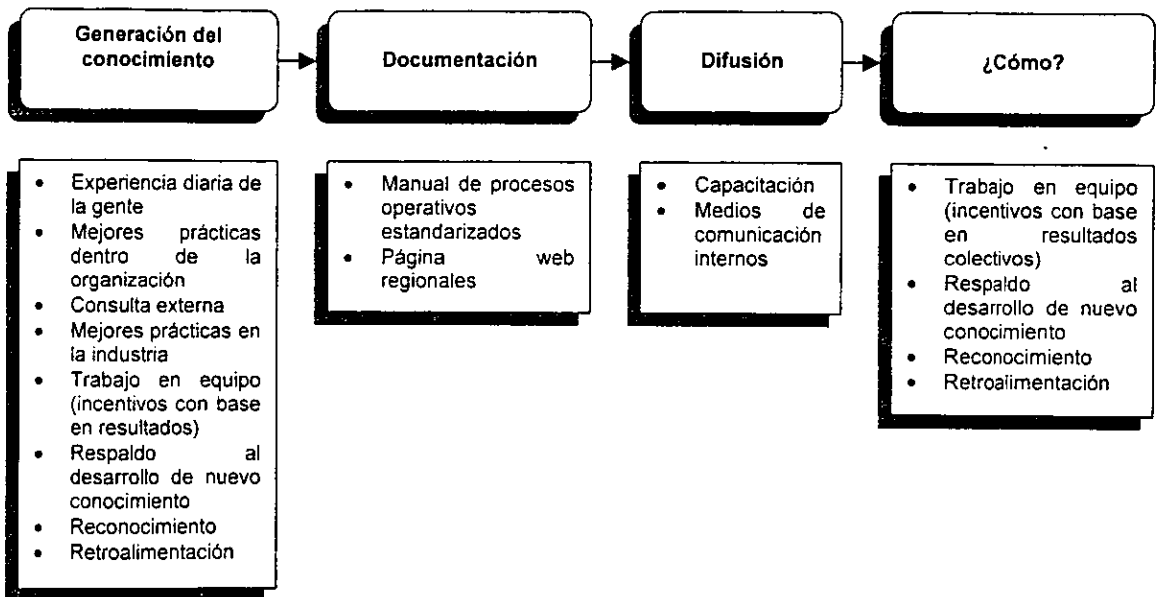


# OPERACIONES

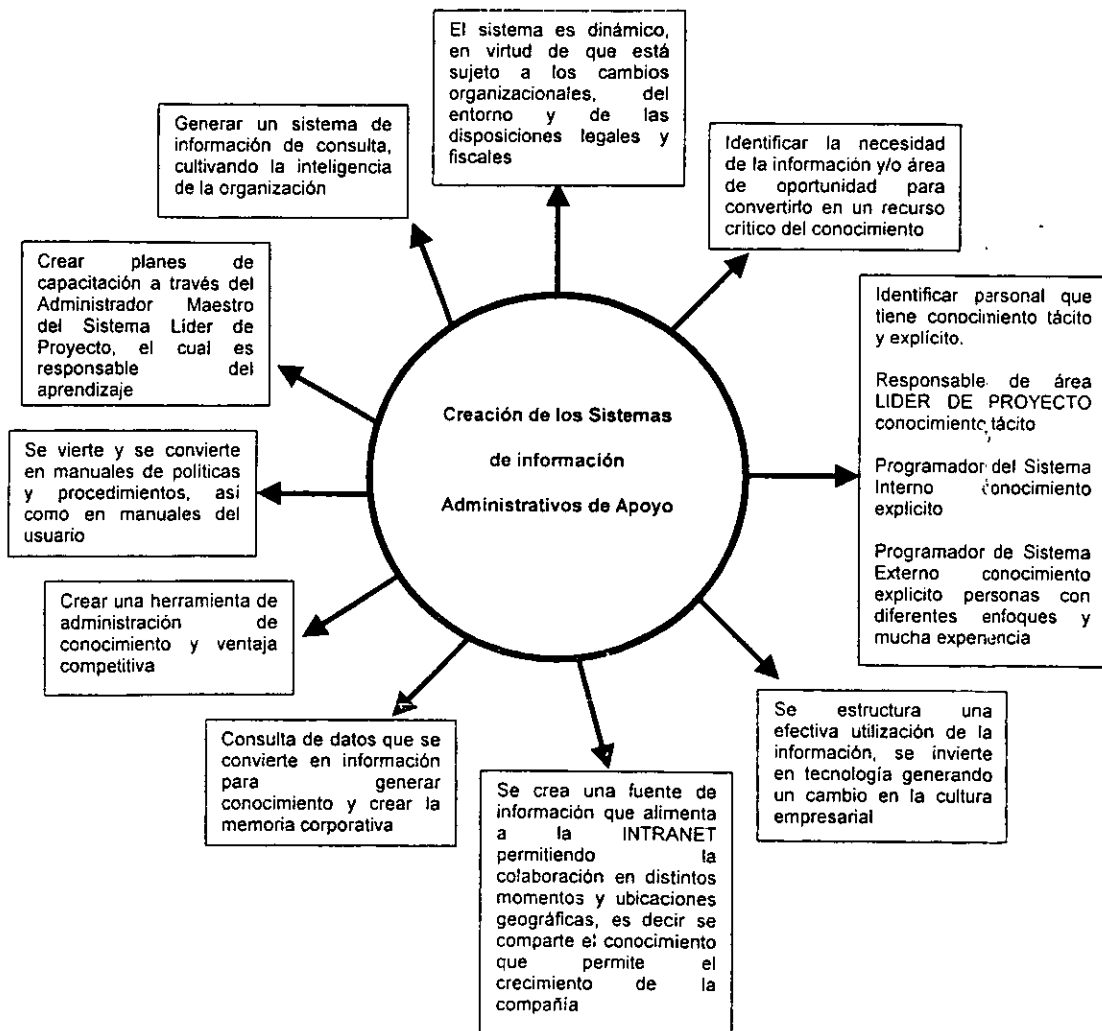
## Procesos Medulares



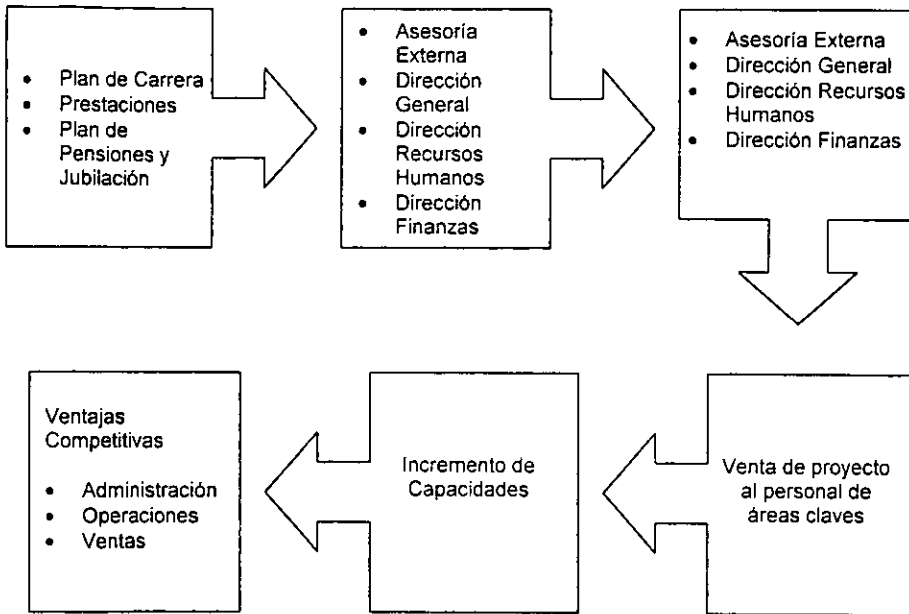
## OPERACIONES



## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL





## CONCLUSIONES

- 1.- Hemos comenzado nuestra investigación con un peculiar enfoque teórico y práctico. La razón de nuestro punto de partida estuvo en la convicción de que si no buscábamos lo esencial de la empresa y su causa primera no estaríamos aptas para descubrir la verdadera razón del éxito de una empresa y su principal capital y herramienta.
- 2.- El principal capital y éxito de una empresa radica en las personas que la componen.
- 3.- Este hallazgo antropológico de la empresa, se debe a su dimensión societaria. Aunque, efectivamente no hay empresa sin capital, y la concentración del capital es el distintivo esencial de la empresa, es el recto uso y la obtención del capital humano lo que permite que una empresa crezca y se desarrolle con éxito. Esta reflexión nos llevó a concluir que la herramienta clave de toda empresa está en el uso adecuado y en la recta administración del conocimiento de los miembros que la componen. De esta manera, el capital no solo es el dinero sino las personas también, pues no cabe hablar de acumulación de riqueza sin agentes intelectuales que la administren.
- 4.- El conocimiento empresarial no es cualquier tipo de conocimiento. Supone un conocimiento práctico y prudencial, activo, distinto al saber teórico del científico. El conocimiento en el empresario, tiene como principio la libertad,

que incluye ingenio, creatividad y originalidad. Su interés está en acciones singulares que no solo involucran el capital económico sino también el capital humano.

5.- Nuestro análisis nos levó a sostener que no se puede separar el fin económico – concentración del capital – del fin ético y social – rectitud y bien común – de la empresa. No cabe hablar de una empresa sin acumulación de riqueza – esto es lo que la caracteriza – pero tampoco se puede hablar de obtención de riqueza en detrimento de la vida social, pues es el hombre mismo hacia fuera y desde dentro, el que realiza las actividades en la empresa.

6.- Como conclusión general podemos decir que lo más digno de una empresa radica en la optimización del conocimiento humano que resulta del ejercicio empresarial. Es éste conocimiento el que acrecienta la riqueza cuantitativa y cualitativa de los miembros de la empresa

## Bibliografía

- Arellano, Jesús "Empresa y Libertad" Humanismo y Empresa No. 16  
Universidad de Navarra, Pamplona 1999.
- Aristóteles "Política"  
Ed. Gredos Madrid España 1985.
- Aristóteles "Ética a Nicómaco"  
Ed. Gredos Madrid España 1985.
- Aspe Armella Virginia "Temperamento y Carácter: Una perspectiva filosófica"  
Cuadernillos de Humanismo y Empresa No. 3  
Universidad Panamericana Facultad de Filosofía  
México 1997.
- Aspe Armella y López de Llergo "Hacia un desarrollo humano: Valores, Actitudes y Hábitos"  
Ed. Limusa  
México 1999.
- Bastons, Miguel "Humanismo para la Dirección"  
Empresa y Humanismo Pamplona España 1989.
- Castillo, Victor y Brehm, Mauricio "Hewlett – Packard de México. La diversidad y el balance vida/trabajo" IPADE – UP  
México octubre 1999.
- Corominas, Fernando "Educar Hoy"  
E.R.S.H. México 1989
- Cutcher - Gershenfeld Joel, et al "Trabajo Impulsado por Conocimiento"  
Ed. Oxford University Press  
México 2000, p.p. 200
- Choo Chun Wei "La Organización Inteligente"  
Ed. Oxford University Press  
México 1999, p.p. 347

- De Aquino, Tomás "Proemio a la Ética Nicomaquea de Aristoteles"  
Tópicos, UP Vol II, No. 3  
México, 1992
- Del Castillo, Enrique "Inteligencia Artificial, Administración Científica y Dirección Posmoderna de Empresa"  
Cuadernillos de Humanismo y Empresa No. 11 U.P.  
México 2000
- Fernández Romero Andrés "La Responsabilidad Social de la Empresa"  
En estudios sobre la encíclica laborem excercens B.A.C.  
Madrid España 1987
- Juan Pablo II "Carta Encíclica Laborem Excercens"
- Kramsky Steinprets Carlos "Antropología Filosófica"  
R.G.D.E.  
México 2000 p.p. 309
- López de Llergo, Ana Teresa "Valores, Valoraciones y Virtudes"  
Ed. Patria Cultural México 1999
- Llano Cifuentes Carlos "Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea"  
Ed. FCE México 1997
- Llano Cifuentes Carlos " El Emprsario y su Acción"  
Ed. Mc. Graw Hill IPADE México 1991
- Llano Cifuentes Carlos " Análisis de la Acción Directiva"  
Ed. Limusa México 1997
- Llano Cifuentes Carlos "El Posmodernismo de la Empresa"  
Cuadernillos  
México 1999
- Mathiew, Vittorio "Aspectos Financieros y Aspecto Humano de la Empresa"  
Cuadernos SPEH. Pamplona España 1987
- Matsushita Konsoke "Mi filosofía administrativa"  
Ed. Castillo  
México 200 p.p. 115

- Melé Carné Doménec "Empresa y Economía al servicio del Hombre"  
Ed. EUNSA España 1999 p.p. 503
- Nonaka Kujiro, Takeuzh Hirota "La Organización Inteligente"  
Ed. Oxford University Press  
México 1999, p.p. 320
- Nussbaum, Martha y Zen Amartya "La Calidad de Vida"  
Ed. FCE  
México, 1998
- Ouchi, William "Teoría Z"  
Ed. Fondo Educativo Interamericano  
México, 1989
- Pasternack, Bruce, Viscio, Albet J. "The Centerless Corporation,  
A New Moldeo for Transforming your Organization for Growth and  
Prosperity (Booz- Allen & Hamilton).  
Simon & Schuster Inc. New York 1998
- Ross Johan, Dragonetti C. Nicola, et al "Capital Intelectual"  
Ed. Paidós Empresa  
España 2001 p.p. 191
- Ruggles Rudy, Holtshouse Dan " The Knowledge Advantage, 14 Visionaries  
Define Marketplace Succes In The New Economy",  
Capstone US United Statets 1999
- Ruggles, Rudy, Holtshouse, Dan "La Ventaja del Conocimiento"  
E.d. CECSA  
México 2000, p.p. 285
- Sada Fernández, Ricardo "Curso de Ética General y Aplicada"  
Ed. Minos  
México 1999
- Stewart A. Thomas "La Nueva Riqueza de la Organizaciones:  
El capital intelectual"  
Ed. Granica  
España 1998 p.p. 394

- Stork Rilards Yepes "Fundamentos de Antropología"  
Ed. EUNSA  
España 1996 p.p. 578
- Verneaux Roger "Epistemología General"  
Ed. Herder  
España 1985, p.p. 248
- Wojtyla, Karol "Persona y Acción"  
Ed. BAC  
Madrid España, 1982
- Yeung Arthur K., Ulrich David, et al "Las capacidades de aprendizaje en la organización".  
Ed. Oxford University Press  
México 1999, p.p. 242

#### **Artículos**

- Chambers A. Craig and Boghani B. Ashok "Knowledge Management an engine for innovation"
- Harvard Business Review "Creating a System to Management Knowledge"  
Reprint 39103
- Ruiz Bonilla Gabriela "Adiós a las restricciones"  
Intermanagers.com
- Zagal Arreguin, Héctor " Humanismo y Empresa: la Gran Inversión"  
ISTMO No. 22 Sept – Oct. 1992  
México