



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

HUMANISMO EMPRESARIAL



Universidad del Istmo, 2006

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente documento, siempre y cuando se cite la fuente.

Diseño de Portada:
Departamento de Artes Gráficas,
Universidad del Istmo

Diagramación
Raúl Apopa

**Centro de Investigaciones Humanismo
y Empresa**

7ª. Avenida 3-67 zona 13
Tel: 24291441
e-mail:
humanismoyempresa@unis.edu.gt,
www.unis.edu.gt

ÍNDICE

Presentación	ix
Prólogo	xi
1. ¿Es la empresa un ente vivo?	1
<i>Julio Aguilar Schafer</i>	
2. El aspecto antropológico en las teorías administrativas	11
<i>Lubia Armas de González</i>	
3. La empresa con estilo humano ante el cambio	35
<i>Ana de Molina</i>	
4. Estudio del emprendimiento: historia y actualidad	61
<i>Lorena Cruz de Álvarez</i>	
5. Emprendimiento solidario	75
<i>Gabriela Andretta</i>	
6. La empresa: cosa mercantil carente de derechos y obligaciones	101
<i>Carmen Gabriela Mejía Retana</i>	
7. Familia y empresa: ¿un proyecto común?	113
<i>Verónica Díaz de Galdámez</i>	
8. Evolución de la percepción de la dignidad de la persona en la teoría de la empresa, desde sus inicios hasta la época postmoderna	133
<i>Caroll Martínez de Solís</i>	
9. La innovación: un medio para alcanzar una ventaja competitiva sustentable en la empresa ...	155
<i>Carlos Gossmann</i>	
10. Marketing para dirigir empresas	179
<i>Marilena Ayala de Choriego</i>	
11. El empresario y la información financiera	195
<i>Juan Rompiche Yoc</i>	
12. Crecimiento y solidaridad económica	217
<i>Carelia de Rosenberg</i>	
13. Competitividad y formación integral de la persona	233
<i>Lucía de Hurtado</i>	
14. La sociedad del conocimiento y de la información	255
<i>José Miguel Páez Lucero</i>	
15. La empresa en tiempos del SIDA	271
<i>Flor de María Sandoval de Pellecer</i>	
16. El empresario guatemalteco desde la perspectiva del estudiante universitario	289
<i>Luis Rodolfo Molina Bolaños</i>	
17. La didáctica, una herramienta técnica en la enseñanza de la administración de empresas	301
<i>Oscar René Paniagua Carrera</i>	

PRESENTACIÓN

Como parte de sus actividades, el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa desarrolla el “*Seminario Permanente de Investigaciones*”, que convoca a catedráticos-investigadores de la Universidad.

Durante el primer semestre de 2006 se desarrolló el “*I Seminario Permanente de Investigación*” con catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que dio como resultado la elaboración de diecisiete ensayos alrededor del tema *empresa*.

Para la elección del tema del presente compendio, “*Humanismo Empresarial*”, los catedráticos investigadores realizaron un análisis e intercambio alrededor del libro “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*” del doctor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, Subdirector del Instituto de Investigaciones Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.

El libro del doctor Martínez-Echevarría converge con la filosofía institucional de la Universidad, en el sentido de que visualiza a la empresa y a un director de la misma más allá de la aplicación de modelos; por el contrario, se enfoca en la fuerza y fortaleza centrada en las personas que conforman cada empresa, que dan vida cada día, a esa comunidad de personas, singular e irrepetible que es cada empresa.

Humanismo es un tema que ha quedado rezagado, en algunos casos olvidado, en los ámbitos público y privado, por ello constituye una responsabilidad trabajar en humanizar el mundo de la economía, ámbito en el que se desarrolla la empresa. Ante la economía globalizada se torna un imperativo trabajar sobre valores de responsabilidad y solidaridad de todos

y para todo, que conlleva el sentido humano del compromiso en la búsqueda del bien común.

El presente compendio de ensayos pretende con ánimo propositivo, llamar a la reflexión sobre el quehacer empresarial desde una perspectiva humanística, por lo que otorga una especial trascendencia a la acción humana, reconociendo que la empresa como generadora de riqueza tiene un papel importante en la configuración de nuestra sociedad y su entorno.

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa busca como parte de sus políticas, generar líneas de investigación con enfoque antropológico cristiano y carácter interdisciplinar, promover la búsqueda de la verdad fundamentada en la filosofía institucional de la Universidad, rescatar, acrecentar y transmitir los conocimientos verdaderos comunes a todos, con mentalidad científica, abierta, creativa y responsable que asegura la libertad de la persona; y, desarrollar una tarea de investigación científica que contribuya a su función de servicio y a construir una sociedad solidaria.

Por esto el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa tiene la expectativa de que este aporte sea una contribución al debate y reflexión que permita avanzar hacia un enfoque integral de la empresa, en la que beneficios y dignidad de la persona deben tener una visión unitaria.

Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde
Rector de la Universidad del Istmo y
Presidente del Centro de Investigaciones
Humanismo y Empresa

PRÓLOGO

“Homenaje al empresario desconocido”

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
Subdirector del Instituto Empresa y Humanismo
Universidad de Navarra

Muchos países después de sufrir el terrible flagelo de una guerra se han sentido en la obligación de rendir un homenaje al “soldado desconocido”, ese hombre que murió en combate, sin pena ni gloria, pero cuya aportación, junto con la de muchos otros, resultó decisiva para la victoria final, para el logro de la paz.

A la hora de fijar el tema del prólogo de esta colección de ensayos del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo, me ha parecido oportuno invocar la figura de lo que se podría llamar el “empresario desconocido”, a la que se suele prestar poca atención, y que sin embargo resulta imprescindible para entender la marcha, no sólo de la economía de un país, sino de su propia consistencia cívica y humana.

Elogiar esta figura es afirmar y destacar los principios humanistas, y por tanto cristianos, que pretenden dar inspiración a todos los que han contribuido a este volumen. Trabajar para los demás, y saber pasar desapercibido constituye, en mi opinión, la forma más acabada y elegante del verdadero humanismo.

La engañosa imagen del éxito inmediato y fácil, que domina amplios sectores de la opinión pública, impide ver el sentido auténtico del empresario. Se presta una excesiva atención a los casos muy reducidos del empresario que ha tenido un éxito relevante, al “héroe de los negocios”, al que se le califica así por haber logrado fama y dinero, al que todos admiran y desean imitar.

Con frecuencia se olvida el otro lado de la moneda, el lado no brillante del empeño diario, del trabajo escondido y silencioso, del sufrimiento y de la angustia, que en la mayoría de los casos hay detrás del “éxito”. Pero sobre todo se olvida ese lado radiante, pero oculto, de la alegría serena del que se esfuerza por ser mejor persona, por servir con eficacia y honradez a sus empleados y clientes, algo que

constituye el venero que da fuerza, y renueva el ánimo para mantenerse en el emprendimiento de lo arduo y costoso.

Estoy convencido de que la mayoría de esos “héroes de empresa” son excelentes empresarios, con sus virtudes y sus vicios, como es propio de todos los hombres, y han contribuido de modo decisivo al progreso y bienestar de su propio país, pero igualmente estoy convencido de que no son lo decisivo para la marcha de un país. Una golondrina no hace verano. En realidad esos empresarios “exitosos” han surgido de esa capa social fecunda conformada por una multitud de “empresarios desconocidos” que constituyen como el caldo de cultivo que proporciona solidez cívica y económica a una sociedad. Es muy revelador que entre las diez primeras economías del mundo, más del 98 por ciento de los negocios, los que proporcionan el músculo del país, están en manos de lo que he llamado los “empresarios desconocidos”.

La mayoría de los empresarios, grandes y pequeños, conocidos y desconocidos, saben que el éxito no está siempre asegurado, y menos en el primer intento. Saben que se requiere tenacidad para mantenerse en el empeño iniciado. No se guían por la inmediatez de los resultados, sino que miran esperanzados a lo que todavía no aparece, y saben que pueden conseguir si no desesperan y mantienen su empeño.

La historia real de los empresarios, la mayoría de ellos pequeños y medianos, y porqué no decirlo, muchos de ellos aparentemente fracasados, constituyen la más evidente descalificación de aquellas teorías que de modo simplista aseguran que el motivo y la finalidad del empresario es el logro del máximo beneficio monetario. Si se les mira con atención se comprobará que son muchos y variados, buenos y menos buenos, los motivos que les ha llevado a emprender, y a mantenerse en el empeño. Motivos que han variado, y a veces no poco, a lo largo de sus vidas. Pero sobre todo, pone de manifiesto cómo el emprendimiento les ha llevado a desarrollar hábitos buenos y malos, forjando su propio carácter. Les ha hecho más o menos humanos. Es decir, más o menos libres y felices. En todas esas historias, el dinero no

fue casi nunca el motivo decisivo, sino un simple condicionante.

No es el éxito, sobre todo si se reduce a su dimensión monetaria, el que garantiza un buen carácter, la felicidad, ni asegura la buena marcha de la economía. Se requiere sobre todo de ese humanismo cívico, de esa bonhomía basada en la confianza mutua. Sólo cuando la mayoría de una sociedad se preocupa de hacer bien sin mirar a quién, que es la esencia de la reciprocidad, surge la consistencia cívica que anima al emprendimiento, pero sobre todo al deseo de ser mejor, ayudando a los demás a ser mejores.

Ya he dicho que son muchos los motivos que impulsan a los empresarios, y no voy a caer en la ingenuidad de pensar que todos los empresarios se mueven, siempre y en todo lugar, por lo mejor y lo más excelente. Eso sería olvidar esa desgraciada realidad de las consecuencia del pecado, que nos afecta a todos. Pero aseguro que para ser empresario se requiere una antropología positiva, lo cual quiere decir cristiana. El empresario verdadero no es el que lucha contra los otros, para afirmarse en la debilidad del propio poder, sino el que ayuda a los otros, especialmente a los más próximos colaboradores, para que se afirmen en la plenitud de su humanismo.

Frente a la idea reduccionista de que la persecución del propio interés garantiza el logro del bienestar colectivo, como pensaban los partidarios de

la llamada "*mano invisible*", se afirma cada vez con mayor fuerza la idea de que es conciencia de la reciprocidad la que logra el bien de cada uno. Se hace así posible una nueva idea más plena de racionalidad económica, que permite una mejor comprensión de la actividad de la empresa. Que es el objetivo que persiguen los trabajos reunidos en este volumen.

La conciencia de la reciprocidad consiste en mirar al otro, sea empleado, cliente, proveedor, etc., como alguien que tiene valor por sí mismo, como alguien que me necesita tanto como yo lo necesito. Tiene como fundamento la profunda convicción de que las relaciones mutuas no son un añadido a mi persona, como si se tratara de un par de zapatos, bienes externos, sino que me constituyen como persona, como verdadero hombre, y son por tanto bienes internos o relacionales, una oferta continua de confianza mutua, que es la esencia del buen empresario.

Entiendo muy bien que los mejores empresarios que he conocido, verdaderos señores, sean expertos en humanismo, gentes a las que les agrada pasar ocultas, no por timidez, sino porque están convencidos que no han hecho otra cosa que cumplir con su deber, la garantía más sólida del servicio leal y desinteresado. Vaya para ellos mi admiración y mi agradecimiento.

Pamplona, 11 de septiembre de 2006



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

¿ES LA EMPRESA UN ENTE VIVO?

Julio Aguilar Schafer

La riqueza y el bienestar, en el más amplio sentido de la palabra, que generan las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), en cualquier sociedad en el mundo y a lo largo de la historia y no sólo en estos últimos tiempos, se deben, fundamentalmente, a que estas empresas son en esencia entes vivos, capaces de modificarse y adaptarse a los cambios constantes de las necesidades de la sociedad y de los mercados.

Los parámetros de referencia para poder definir qué es una pequeña o mediana empresa son imprecisos. Se puede tomar como referencia el número de trabajadores, pero esto no tiene mayor consistencia, porque se verá fácilmente modificada por el grado de tecnología con la que cuenta la empresa, y alguna otra referencia podría ser el volumen de facturación, etc. De cualquier manera esto no es, para fines de este trabajo, lo más importante; lo fundamental, lo trascendente, es el hecho de que, salvo raros casos, existe, por su propia naturaleza, una estrecha interrelación personal entre todos los integrantes de la empresa, tanto en sentido vertical como horizontal.

Otra característica común de las PYMEs es que son empresas dirigidas y administradas por los dueños de las mismas. La figura del ejecutivo (gerente) no suele darse y esto acentúa aún más la relación directa entre el trabajador y el empresario, entre los mismos trabajadores entre sí y es muy común que se dé el fenómeno de que el dueño vaya desde ser compadre hasta consejero matrimonial de los trabajadores, no importando el nivel jerárquico dentro de la propia empresa.

*“En último término, la empresa está destinada a prestar servicio. En primer lugar, a las personas que en ella trabajan y, en segundo lugar, al resto de la sociedad; algo que no se realiza en dos momentos distintos y separados, ya que no es posible mejorar uno sin mejorar a los demás. Un servicio que no puede juzgarse sólo por los productos, que tiene una capacidad muy limitada de perfección, sino sobre todo por las personas, que, a fin de cuentas, son la fuente inagotable de capacidad de superación”¹, qué mejor, que en este párrafo, se puede entender una de las características más importante que tiene el sector de las PYMEs, que es: *el trato directo entre los distintos integrantes de la organización.**

Lo anterior no quiere decir que en las empresas grandes no se dé o que no lo pueden tener, lo que es importante señalar es que por sus características de tamaño y en algunos casos por su cultura

organizacional, no lo puedan lograr fácilmente y de forma natural. Está demostrado que una de las cosas más difíciles en una empresa, es precisamente el cambio de la cultura organizacional informal.

Hoy en día, es reconocido y aceptado que en la empresa se dan dos tipos de organización, la primera, y que es la que se conoce como *organización formal*, que suele estar escrita y que está estrechamente relacionada con el organigrama de la empresa. Suele ser rígida, fenómeno que da como resultado un estrechamiento en la capacidad creadora de los trabajadores y a veces, por que no decirlo, de los propios dueños o ejecutivos. Podemos decir que este tipo de estructura otorga el grado de poder o de poderes que se suele dar en la empresa.

El segundo tipo de organización, que es común que se dé en las empresas, no importando su tamaño, es la *organización informal*; ésta se da de manera natural y espontánea y es la que tiene más raigambre, pues no se da desde arriba, sino que nace dentro de la misma organización y es uno de los elementos que le permiten, a la misma empresa, el potencial de la creatividad.

Los fenómenos que se han desarrollado a lo largo de la historia moderna en las empresas para aumentar la productividad, como son: el mecanicismo, el conductivismo y las demás que conocemos, no suelen estar presentes en las PYMEs, excepto cuando el crecimiento de las mismas las lleva, si no se tienen claras las ideas, al individualismo y a la despersonificación de las mismas, perdiendo por lo tanto, esa ventaja comparativa que debe de cultivarse y mantenerse.

Lo anteriormente dicho, no significa que en el sector de las PYMEs no se viva, y de hecho se vive, la división del trabajo. De hecho, es importante observar algunos datos globales de la riqueza y los puestos de trabajo que genera este sector para la economía del país: 73% del producto interno bruto, y genera más de 800,000 puestos directos de trabajo (FEPYME). Esta relación de números no suele ser muy diferente en los países desarrollados.

El sector de las PYMEs tiene la capacidad, debido a sus características, de poder generar puestos de trabajo muy aceleradamente; por ejemplo, una pequeña empresa, con el simple hecho de tener un trabajador incide en porcentaje de crecimiento en una forma muy importante. En Guatemala, la población

menor de 18 años representa el 50% del total de la población total del país, si aceptamos que el número de habitantes en el país es de once millones, esto nos indica que cada año se tienen que generar 305,000 nuevos puestos de trabajo. Sólo el sector de las PYMEs, por sus propias características, tiene la capacidad de llegar a generar un elevado número de nuevos puestos de trabajo.

Una característica importante que se da en el sector de PYMEs es que en estas empresas se ha desarrollado históricamente y se sigue desarrollando en la actualidad, un mercado de libre competencia (competencia perfecta), y salvo en raros casos no ha contado, ni cuenta, con ventajas de políticas proteccionistas o de favoritismos.

Otra característica de las empresas del sector, en la mayoría de los casos, es su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. La razón principal es precisamente ese contacto y relación directa entre los dueños, los mandos medios y los trabajadores, relación que le permite a los integrantes de la empresa aportar nuevas y renovadoras ideas sobre problemas puntuales. Podemos poner como ejemplo a la Ford Motor Co. En sus inicios, Henry Ford, el fundador de la empresa, tuvo la humildad de aprovechar e incorporar, durante la concepción del sistema de la producción en serie de automóviles, las ideas y las sugerencias de sus mandos medios y sus operarios. Cuando creció la Ford Motor Co., su fundador se olvidó de esa riqueza, quedando en un periodo de pocos años superada en calidad y en precios por los otros fabricantes de automóviles.

Algunos elementos más que nos permiten visualizar de manera más adecuada la justificación del título de este ensayo, ¿Es la empresa un ente vivo?, es el darnos cuenta que las empresas del sector PYMEs se desarrolla, precisamente, alrededor de la llamada organización informal, más que a través de la organización formal. El tamaño de las empresas, tanto en capital como en número de trabajadores y el hecho de que son dirigidas por los propios dueños, le permite a éstas una mayor movilidad de puestos de trabajo y de responsabilidades. El crecimiento de la empresa no suele ser algo establecido con anterioridad por los organizadores, sino que se va configurando con el correr del tiempo, al paso que se van construyendo su estructura y su identidad propia.

Una de las características más preocupantes de la sociedad actual es el alto grado de descomposición

moral que se está viviendo y que a veces se antoja como que es un fenómeno irreversible.

Esta descomposición moral y especialmente en lo económico, se refiere principalmente a la formación y consolidación de una cultura de sobornos y extorsiones, acompañados estos, casi siempre, por la pérdida de valores morales dentro de las mismas empresas que, de una manera o de otra, terminan influyendo directa o indirectamente en la corrupción generalizada de la sociedad y como lógica consecuencia, en la corrupción en las esferas del gobierno, ya sean éstas locales o centrales.

Siendo la PYME un ente vivo y partiendo del hecho de la cercana interrelación existente entre los componentes de la misma, el “*gerente dueño*” y el resto de las personas que la componen, es el lugar en que, por lógica, debe de empezar a replantearse el buscar revertir este fenómeno de descomposición moral que ha tenido su mismo origen en la misma raíz y fundamento de la empresa, que es la *persona*.

Debido a las características propias de las empresas del sector PYMEs, éstas no suelen contar con una estructura organizacional técnicamente definida, sino, lo que es común, es que cuenten con una estructura fundamentalmente informal, donde, como por todos es sabido, este tipo de organización se da por el quehacer de la misma empresa, quehacer, que en la mayor parte de los casos es determinada por el modo de ser y de hacer del “*gerente dueño*” de la misma.

Es también importante señalar que las empresas tipo PYME suelen moverse en un medio donde las leyes de la oferta y la demanda de sus productos se desarrollan en condiciones de una alto grado de incertidumbre, incertidumbre que suele obligar a los empresarios del sector, en muchos casos, a tomar decisiones y acciones que no siempre se encuentran apegadas a los principios fundamentales de la *ética*.

Otra característica que hay que destacar, sobre todo en la pequeña empresa, es que estos (*gerentes dueños*), no suelen verse y menos aceptarse como empresarios, en buena parte, porque carecen de una visión clara de la importancia de éste sector en el desarrollo económico del país. Como no se logran ver como empresarios creen que su desarrollo está al margen de los demás y que son casos aparte y singulares.

El sentirse como empresarios diferentes y singulares no les permite captar a cabalidad la gran responsabilidad que sus empresas tienen en el desarrollo y duración de las mismas, a través del tiempo, y lo que es más importante, en el desarrollo de las personas que la integran y también de las personas que las rodean.

Si bien las PYMEs, por sus propias características, no han estado inmersas o afectadas directamente por la mayor parte de las corrientes de desarrollo económico que han imperado a lo largo del siglo XX, no por eso, se puede decir que han estado ajenas a la influencia de las mismas, influencia que les ha llevado, en muchos casos, a actuar en la búsqueda única de lograr la mayor cantidad de beneficios económicos que estén a su alcance, no importando los medios usados para lograr su fin de permanecer activas en los mercados.

Si visualizamos dentro del sector PYME el concepto de *responsabilidad social de la empresa* (RSE), podemos darnos cuenta de la elevada potencialidad que tiene en el sector para poder entenderlo y ponerlo en práctica. El hecho, como ya se dijo más arriba, de la estrecha relación personal entre el empresario y sus colaboradores y también la relación inmediata del binomio *empresa familia* facilita que se lleve a cabo. Debemos tener presente que las empresas en nuestro país son empresas familiares, no importando el tamaño de éstas.

Esta relación, *empresa familia*, permite que el concepto de RSE pueda llegar a ser fácil de entender y sobretodo de poner en práctica; vale por lo tanto, hacer un análisis de los conceptos de RSE.



Figura 1. Diagrama de componentes del *Stakeholders* dentro del concepto de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).

Si bien es cierto que algunos de los componentes del diagrama anterior, como por ejemplo, los sindicatos, no están en la agenda actual de la PYME, esto no significa que más adelante, en la medida que las empresas se desarrollen, no lo tengan que tomar en cuenta.

Es común que se diga que la obligación de los *gerentes dueños* de una compañía es maximizar las utilidades de ésta. Maximizar las utilidades no significa simplemente hacer un esfuerzo para producir mayores utilidades. Significa, en algunos casos, hacer lo que sea necesario a fin de incrementar, tanto como sea posible, subordinando literalmente todo (incluso la lealtad, la compasión, el medio ambiente, el bienestar social y cualquier otro factor parecido) para conseguir el objetivo.

Sin embargo, la razón más básica por la cual una empresa tiene responsabilidad, es que sus dirigentes tengan la posibilidad de promover la realización de los seres humanos que la conforman, no sólo cuando actúan en forma individual, sino también cuando actúan en asociación con otras personas.

Por lo tanto, los usufructuarios de la empresa no son sólo sus dueños, gerentes y otros empleados, sino también los clientes, acreedores, distribuidores, proveedores, sindicatos y comunidades donde la empresa opera. Así pues, la empresa tiene la responsabilidad de actuar éticamente, porque las personas tienen esa responsabilidad, sea que actúen de manera individual o asociados con otros.

Dentro de la RSE, se pueden identificar cuatro áreas de responsabilidad:

- i. Hacer participar a los empleados y los accionistas en la prosperidad que han contribuido a generar.
- ii. Apoyar las iniciativas valiosas de la comunidad, mediante una porción relativamente pequeña de las utilidades de la empresa, no necesariamente sólo a través de aportes económicos.
- iii. Expandir y/o mejorar las operaciones de la empresa, contribuyendo con ello a la creación de empleos, a la satisfacción de necesidades y a la creación de la riqueza de la comunidad.
- iv. Dedicar recursos para sostener y fortalecer las tradiciones de servicio propias de la empresa para el bien común de la sociedad.

Existen dos formas claramente contrarias de concebir las relaciones entre los empresarios y sus clientes. La primera, que llamaremos el *concepto de la guerra*. De acuerdo con este concepto, el objetivo dominante del hombre de negocios es favorecer a toda costa sus propios intereses individuales. Lo que los liberales, equivocadamente, llaman *suma cero*, lo que uno gana lo pierde el otro o lo deja de ganar.

Hay otra forma que podemos llamar el *concepto del servicio*. Los empresarios que lo aplican conciben las relaciones con sus clientes como relaciones de cooperación. No pretenden explotarlos, sino cooperar con ellos, poniendo a su alcance productos y servicios que efectivamente resuelvan sus problemas, o que los ayude a llevar vidas más ricas y plenas. La relación con los clientes no es una relación de beneficencia caritativa, con todo, es una relación de verdadera cooperación, en la que todos salen ganando.

Es preciso determinar las propias políticas de la empresa desde el punto de vista de que los clientes son personas reales, merecedoras de auxilio y respeto, no simples medios para la satisfacción de los propios deseos, por lo que la relación debe de ser de cooperación en la búsqueda del verdadero desarrollo de la persona.

No hay principio ético menos controvertido que el que anuncia nuestro deber de no perjudicar conscientemente a los demás. Siendo así, no debería plantear problemas afirmar que las empresas tienen la obligación de hacer esfuerzos razonables para que sus productos y servicios sean seguros.

En relación con los precios de los productos, la mayoría de los libros modernos sobre ética empresarial lo obvian o, en el mejor de los casos, hacen una breve alusión al asunto. No obstante, la cuestión de la justicia en los precios sigue siendo importante para la mayoría, sin importar las modas intelectuales. Algunos sondeos han revelado la opinión generalizada de que algunas prácticas de fijación de precios faltan a la justicia, incluso si los clientes están de acuerdo con los precios.

Podemos decir que cobrar un cierto precio será inmoral en las siguientes circunstancias:

i. Una necesidad especial o la ignorancia provoca que un comprador acepte un precio mayor al precio del mercado.

ii. Exclusividades o colusiones permiten a los vendedores empujar hacia arriba el precio del mercado.

iii. Ni habiendo un mercado, un precio sería justo si el comprador se ha visto obligado a estar de acuerdo con él a causa de diferencias considerables en la información o por una situación de necesidad especial.

La continua presencia de publicidad en todas partes es una de las características más típicas de la actual sociedad de consumo. El cargo más común que se hace contra la publicidad es que es una actividad costosa que consume enormes recursos sin crear valor alguno. El reproche más común es que aumenta innecesariamente el precio de los bienes.

Otra acusación que se ha hecho en contra de la publicidad es que genera necesidades artificiales de una manera sistemática, las que de no ser por ella, no existirían. Canalizando el consumo hacia la satisfacción de tales necesidades "*artificiales*", la publicidad desvía o distorsiona la satisfacción de necesidades, que por su naturaleza, son más importantes.

La publicidad y la veracidad, dentro del concepto de la RSE, indican que se actúa inmoralmente cuando se persigue el objetivo de inducir una creencia equivocada en otra persona, sin importar si ello se logra diciendo algo falso en sí mismo, o diciendo algo que podría tener diversos significados, con la intención de engañar al receptor del mensaje.

Una empresa responsable no puede evitar preguntarse qué clase de influencia ejerce la propaganda sobre la sociedad. Entre las formas más comunes de causar perjuicio con propaganda, están los siguientes:

i. Promover o fomentar actitudes materialistas mediante el énfasis general en la acumulación de posesiones como el camino hacia la felicidad y la realización.

ii. Promover o fomentar actitudes despreocupadas hacia el sexo por medio del uso generalizado de temas sexuales para llamar la atención.

iii. Promover o fomentar estereotipos sexistas por medio de la representación frecuente de la mujer

en papeles serviles, subordinadas, débiles y necesitadas de la protección de este producto.

Como ya habíamos mencionado con anterioridad, las empresas del sector PYME, por sus características de tamaño y de estructura organizacional informal logran fácilmente establecer un trato directo y personal entre el *gerente dueño* y sus trabajadores, trato que debe desarrollarse en torno a principios éticos. El trato ético a los empleados debe de estar fundamentado en los siguientes principios esenciales:

- a) Los seres humanos deben de ser tratados con respeto y atención, en virtud de su valor y dignidad. Los seres humanos no son sólo un recurso a explotar o un costo a ser controlado; sino individuos con elevado valor intrínseco, que se deriva de las facultades que tiene para elegir, amar y entender y de su correspondiente potencial de realización como persona.
- b) Otra exigencia fundamental de ética es que la empresa cumpla de buena fe las obligaciones que derivan de los contratos que se celebran con cada empleado.

Lo ideal sería que sean y se sientan que son miembros apreciados de una comunidad humana, capaces de identificarse con sus objetivos.

El trabajo no es sólo un medio instrumental para obtener ingresos, sino algo que posee valor propio. Trabajando, los seres humanos ponen en práctica sus muchos talentos y habilidades, potenciándolos más; también desempeñan, en cierta medida, un papel creativo, convirtiéndose en autores de algo que se crea; el trabajo ofrece un vínculo esencial de unión con otras personas y con la comunidad en general.

Es poco común que alguien objete el deber de pagar a los empleados una remuneración equitativa. El problema se da cuando nos preguntamos cómo debe determinarse una remuneración equitativa.

Algunas personas, de modo implícito o explícito, conciben el trabajo sólo como una mercancía más. Para ellos, el salario de un trabajador es simplemente el precio a pagar por el trabajo y será justo si corresponde a los términos del arreglo contractual aceptado por ambos.

Puede ser que una de las partes esté de acuerdo con un precio que está por debajo del valor de mercado

debido a su ignorancia o a una situación especial de necesidad; en tal caso, el precio acordado podría ser considerablemente injusto.

Cuando se habla del salario en función de las necesidades del trabajador, es necesario definir con mayor precisión el contenido de la palabra "*necesidades*". En primer lugar, las necesidades de un ser humano rebasan el plano puramente material. Las necesidades de un salario mínimo deben bastar para satisfacer incluyendo también las necesidades sociales, culturales y espirituales del trabajador. En segundo lugar, las personas no son individuos aislados; no tiene sentido decir que un individuo tiene sus necesidades satisfechas si padecen necesidades las personas que dependen de él. Por lo tanto, un salario justo tendrá que ser capaz de proveer por las necesidades del trabajador y de su familia.

Es conveniente dejar delineados los derechos de propiedad de los *gerentes dueños* dentro de la RSE en el sector de las PYMEs. El derecho de la propiedad se entiende a menudo como una licencia ilimitada a hacer lo que uno quiere con la cosa de la cual uno es propietario. En el sistema jurídico guatemalteco, el propietario tiene ese derecho *ante la ley*. Pero nadie tiene ese derecho desde el punto de vista de la ética, esto es, desde el punto de vista de las personas que tratan de actuar de una manera tan razonable como sea posible, y desde luego que no actúa correctamente quien destruye a su antojo una cosa porque ya no tiene para él ningún uso, haciendo caso omiso del hecho de que tal vez puede ser necesario a otros seres humanos incluso para su propia sobrevivencia.

Si lo anterior es cierto en relación con los bienes materiales, lo es más aún en relación con la empresa, que es en esencia, un grupo de seres humanos, que trabajan en conjunto para lograr fines comunes; por lo tanto, nadie tiene derecho moral a hacer lo que quiere en relación con el grupo de personas que se verán profundamente afectadas por sus acciones.

Otro elemento muy importante dentro de la RSE es la responsabilidad con los acreedores, este es un elemento muy importante dentro del sector de la PYME, debido principalmente al hecho de que en la actualidad se está dando la apertura de líneas de crédito específicas para el sector, tanto en la banca privada local como a nivel de cooperación internacional.

Como consecuencia, es muy importante el comportamiento equitativo del *gerente dueño* con los

acreedores, pues es no sólo cumplir las estipulaciones expósitas del acuerdo de préstamo, sino que también exige respetar los presupuestos de las partes que originaron el marco dentro del cual se llegó a un acuerdo explícito en ciertos términos.

La principal expectativa de las instituciones bancarias es que su dinero sea usado en inversiones o gastos de cierto nivel de riesgo. Esta expectativa esencial se vería defraudada, si quienes piden prestado usan el dinero para gastarlo o invertirlo en objetos o actividades que no son las pactadas y que llevan un alto riesgo.

La responsabilidad básica del *gerente dueño* para con los proveedores es de naturaleza semejante a la que acabamos de explicar en relación con los acreedores. La razón para ello es que los proveedores son muy comúnmente acreedores. Comprar a crédito siempre incluye una garantía implícita de que uno tiene la expectativa razonable de pagar, ya que, es evidente, que si el proveedor no lo creyera, en primer lugar no concedería el crédito, o lo haría bajo otras condiciones, considerando los gastos que conlleva el pago tardío del crédito.

La firma que ha sido continuamente ética en su trato con los acreedores, proveedores y distribuidores, contará con la confianza de estos y le será más fácil establecer los conceptos de cooperación.

Otro componente importante se encuentra en la ética de la competencia dentro de la noción de “*responsabilidad con los competidores*”, parece asombrar a más de una persona como que si hubiera contradicción en los términos. Incluso las personas que piensan que la relación con los clientes debería ser de servicio y no de guerra, piensan que ésta misma noción de competencia conlleva un estado de guerra contra las empresas competidoras.

Dentro de los principios de la RSE, es importante argumentar los conceptos claves que permiten construir una ética de la cooperación a través de la competencia. Los puntos importantes en esencia son:

- i. Existe y debe de existir una competencia con los competidores, y ésta competencia es real, vigorosa y resuelta.
- ii. Pero también es cierto que la competencia no es un fin en sí mismo. Es el medio fundamental para

atender al cliente de mejor forma y viene a ser, por lo tanto, un medio de cooperación con el cliente.

- iii. De hecho, la competencia tiene lugar dentro de un marco de reglas y restricciones que la limitan y la civilizan. Esto hace incluso que la relación con los competidores, sea la realidad definitiva. Este marco de reglas exige un esfuerzo que es esencialmente de cooperación para poder producir los bienes y servicios necesarios a todos los componentes de la sociedad.
- iv. Por lo tanto, la competencia es también un medio de cooperación entre los competidores, teniendo en cuenta que hace que el hombre se realice mejor como hombre de negocios y le permita rendir más. Además, es un estímulo a la creatividad y al esfuerzo que genera la competencia.

Dentro de los conceptos anteriores, las actividades de competencia no son inmorales por el hecho de que posiblemente, afecten la prosperidad de algunos competidores, o incluso los saquen completamente del mercado. En un sistema de libre mercado, ese resultado es un efecto colateral de brindar mejor servicio a la clientela, y aceptar esos efectos colaterales puede ser perfectamente justo en la medida que sea parte de las reglas de un juego limpio que efectivamente fomente el bien común de la sociedad y ayude a que cada participante se desarrolle mejor en lo profesional.

En relación al ambiente moral de negocios en el que se desarrollan hoy en día las PYMES, es necesario hacer algunas reflexiones sobre el particular, para lo cual es conveniente hacer un recorrido repasando las ideas y formas de corrupción más comunes; pero, antes de iniciar este recorrido, es muy necesario caer en la cuenta de que, para que se den los actos de corrupción, se hace indispensable que estén presentes dos formas de actos inmorales. Por un lado el soborno y por el otro la extorsión. Cada uno tiene sus propias características y su respectivo contenido y grado de moralidad.

Algunos ejemplos de los actos de corrupción más comunes:

- i. El imperio de la corrupción, desalienta la iniciativa empresarial. El soborno por la obtención de una licencia genera por parte del funcionario la invención de nuevas licencias.

- ii. Conforme crece la corrupción y se extiende, quienes ocupan posiciones de responsabilidad pierden la capacidad para implementar políticas que contrarresten la corrupción.
- iii. Donde impera la corrupción, tanto en lo privado como en lo público, sólo se pueden obtener contratos, nombramientos, ventas, pagos, decisiones judiciales, etc., por medio de sobornos cada vez más grandes.
- iv. En un ambiente de sobornos y extorsiones, se hace cada vez más difícil reunir el dinero necesario para que el Estado financie las actividades que le son obligatorias, reflejado esto en la caída de los ingresos fiscales.
- v. Conforme se vuelve más común la corrupción, más se desconfiará de los móviles de los demás, especialmente para los que ocupan posiciones de poder, tanto en el sector público como en el privado.
- vi. La corrupción suele iniciarse en cantidades pequeñas (dinero en efectivo, y/o en servicios y/o en especie). Al principio, sólo algunos funcionarios (privados o públicos) en puestos claves, son los que sobornan o extorsionan, pero pronto cada dependiente de ellos exige su parte.
- vii. Es importante destacar que a nivel de inversión, ninguna organización o persona, nacional o extranjera, está dispuesta a operar en un ambiente de corrupción.
- viii. En un medio de corrupción se vuelve imposible mantener ésta, lejos de las propias organizaciones.

Lo más grave es que la corrupción corrompe a todos, personas, sociedades, empresas y gobierno.

Las tres razones principales por las cuales la acción de una persona es inmoral son: primero, porque los actos elegidos dañan a la persona; el caso podría ser, por ejemplo, sobornar a un juez o a un jefe de compras; segundo, porque en el acto se viola el principio de equidad; y tercero, porque el acto viola el principio de solidaridad (al extender la corrupción).

Algunos autores mencionan algunas normas morales que tienen mayor relación con los pagos dados por la corrupción:

- i. No se debe inducir a una persona a tomar decisiones incorrectas.
- ii. No se debe obtener algo que conlleve la violación de los derechos de otro o de otros.
- iii. Nunca cooperar a que la corrupción se extienda.
- iv. Es un deber combatir la corrupción en todo lo que esté de nuestra parte.

Es muy común en el sector de las PYMEs que los *gerentes dueños* quieran asegurarse que sus empleados se comporten de una manera ética cuando actúan en nombre de la empresa. Pero una cosa es *desear* que los subordinados se conduzcan éticamente y otra muy diferente es que lo *logren*.

En el sector de las PYMEs es posible lograrlo, sin mayor esfuerzo, con tal de que el *gerente dueño* sea competente y esté comprometido en alto grado con los principios de conducta ética. Esto lo logra mediante sus palabras y su ejemplo; que los directores, el o los *gerentes dueños*, transmitan los estándares que esperan que los demás cumplan, y que siempre le den seguimiento para garantizar que se sigan los procedimientos debidos y brinden la orientación necesaria cuando se requiera. Sin embargo, es necesario que el *gerente dueño*, mantenga un proceso continuo de formación de valores éticos. La mejor manera de educar a las personas en los principios éticos es con el ejemplo.

CONCLUSIÓN

La respuesta a la pregunta **¿Es la empresa un ente vivo?** está dada, precisamente, en la íntima relación existente entre directores gerentes, trabajadores, proveedores, clientes, acreedores y consumidores; lo que le permite a las PYMEs la necesaria versatilidad y flexibilidad que les son necesarias en su continuo proceso de inventarse y reinventarse al buscar su integración en los mercados nacionales y especialmente en este mundo globalizado.

Notas al final del capítulo

¹ Miguel Antonio Martínez-Echevarría, "Dirigir empresas: de la teoría a la realidad", p. 303.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles, “*Ética a Nicómaco*”.

Beauchamp, T.L. y N. Bowie, “*Ethical Theory and Business*”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.

Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**EL ASPECTO ANTROPOLÓGICO EN
LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS**
Lubia Armas de González

Introducción

A través de la historia del desarrollo empresarial, el rol o papel del hombre ha ido cobrando importancia y ha sido visto de diversas maneras y con varios enfoques. En ciertas partes de la historia ni siquiera se le consideraba como uno de los factores productivos. Esta visión ha cambiado, pero han quedado vivencias importantes de considerar.

Desde Taylor y su visión de un obrero limitado, apático, a quien aplicó el concepto de “*el buey y la zanahoria*”¹, para pasar luego con Elton Mayo quien integró al hombre y su motivación al considerarlo con iniciativa y propuestas personales para ofrecer. Con esto le dio al que se consideraba como el recurso humano, la dimensión de un “*factor importante*” para mejorar y mantener un buen nivel de producción.

De esta manera surgieron las “*teorías administrativas*” dentro de las cuales se encuentran, entre otras, la X, Y, Z, Kaizen, dirección por valores-dirección por hábitos con las cuales, en su momento, se ha esperado que las empresas logren alcanzar sus metas de crecimiento y mantenimiento en el mercado.

Como consecuencia, ha ido evolucionando una cultura interesada en considerar al hombre de una manera menos “*cosificada*” y más humana, los factores que pueden incidir en su buen o mal rendimiento laboral, así como las motivaciones que se han reconocido como motores para moverlo o detenerlo en la búsqueda de un mejor nivel personal, profesional y laboral.

Este ensayo pretende presentar algunos de los puntos básicos que la antropología considera sobre la “*persona*” y una pequeña descripción sobre algunas de las capacidades, facultades y dones del alma, propios del ser humano, tales como la dignidad, la voluntad y la libertad, entre otras. Además, pretende plantear una comparación objetiva entre estas consideraciones personalistas del hombre con las bases de cada una de las teorías antes mencionadas, estimando, principalmente, el enfoque antropológico que se encierra en ellas y cómo influyen los elementos de la dirección empresarial en el desenvolvimiento personal y laboral de los trabajadores.

Al hablar del enfoque antropológico, se dirige la mirada a la ciencia que estudia al hombre por su ser y para este caso, su influencia en las teorías administrativas que se presentaron al mundo industrial y

empresarial en el siglo XX, enfocándose en el análisis de la consideración o no del hombre en su dimensión integral.

Este trabajo trata de demostrar que el hombre ha sido y es, uno de los principales factores de producción de toda industria, lucrativa o no, porque a través de su iniciativa, creatividad y trabajo, permite y logra que los objetivos empresariales se realicen.

Antecedentes y datos antropológicos

Si se considera de manera general la evolución de las sociedades y bajo la perspectiva de autores como Hegel y Rousseau, se partiría desde las actividades que, de alguna manera, el hombre realizaba de manera personal como fueron la caza y la pesca. Luego, las personas se organizaron en tribus donde había una distribución ordenada del trabajo y uno o varios “*caciques*” quienes tomaban las decisiones. Con el tiempo, estas tribus dejaron de ser nómadas y se asentaron en sitios permanentes, dando lugar a la creación de “*estados*” donde necesitaron coordinar, tanto personas como recursos, para sacar adelante las actividades cada vez más complejas y con más individuos y grupos que se involucraban a través de pactos.

Sin embargo, desde muchos años atrás, la ética aristotélica-tomista (1225-1274) enunció en su *Teoría de la Naturaleza Social del Hombre*, que “*la sociedad tiene su fundamento inmediato en la naturaleza humana que es social además de individual y su fundamento mediato está en Dios, autor de la naturaleza*”.² El hombre, es por lo tanto, un ser sociable por naturaleza, es decir, que su misma esencia constitutiva lo es en cuanto es el principio de sus operaciones específicas que habrán de determinar su manera particular de actuar.³

En todas las personas existe una fuerte tendencia a la unión con sus semejantes, así como una dependencia recíproca para hacer posible el logro de sus fines específicos. El hombre solitario no puede proveerse a sí mismo la satisfacción de sus múltiples necesidades y exigencias del cuerpo y del alma. Además, el desarrollo cultural, moral y espiritual depende profundamente de la ayuda y enseñanza de los demás.

Ricardo Yepes se refiere a la persona como “*un cuerpo inteligente*”, con una constitución dual de

cuerpo-alma, complementarios y necesarios.⁴ Autores como Descartes enunciaron un dualismo que va contra esta dualidad, ya que oponen ambos aspectos: cuerpo-alma, materia-espíritu se contraponen y deben considerarse de manera diferente y separada.

En la filosofía aristotélica, el alma no es dualista, sino se fundamenta en aspectos biológicos pues “*es lo que constituye a un organismo como tal, diferenciándolo de los seres inanimados, inertes o muertos. El alma es el principio vital de los seres vivos, la esencia del cuerpo vivo, lo que le mueve a comportarse de una manera determinada*”.⁵

Las *facultades* o posibilidades que el hombre tiene de actuación y que se reconocen que provienen del alma son las *sensitivas* y las *intelectivas*. Las primeras son las regidas por el conocimiento e incluyen:

1. *sensación*: capta a través de los sentidos los aspectos de los cuerpos pero no la naturaleza o esencia total de ellos (Ej.: forma, color, sabor, etc.).
2. *percepción*: es una actividad cognoscitiva que unifica las sensaciones y las atribuye a un objeto único.
3. *imaginación*: es el archivo propio de las percepciones el cual puede reproducir objetos percibidos o bien, crear nuevos.
4. *estimación*: consiste en poner en relación, una realidad exterior con la propia situación orgánica; es una anticipación del futuro, en la consideración previa de permanecer o alejarse de un lugar del que se percibe peligro, por ejemplo. A través de ésta se obtiene la experiencia sobre las cosas y cómo comportarse ante ellas.
5. *memoria*: conserva las valoraciones de la estimación y los actos del hombre, con lo que le brinda la posibilidad de descubrir y conservar la propia identidad, su ubicación en el tiempo, el lugar, la sociedad, la familia, etc.

Las segundas facultades nombradas (intelectivas) se refieren a la inteligencia del hombre, la cual de manera general, considera el lenguaje, el pensamiento y sus características, la afectividad y los sentimientos que a su vez guardan relación estrecha con la voluntad. Del equilibrio de estas dimensiones depende la

armonía del alma y por consecuencia, la buena marcha de la vida de la persona de manera integral.⁶

El hombre, además, es capaz de desarrollar hábitos que pueden ser buenos o malos, favorables o perjudiciales para su propio desarrollo y el cual se basa en el aprendizaje, mismo que desplaza al instinto biológico que en el ser humano es limitado e incipiente. No basta estar vivo, se tiene que aprender a vivir y la calidad de vida que se logre dependerá del aprendizaje que se obtenga. Lograr el perfeccionamiento de sus capacidades al máximo es el fin del hombre, en especial, las superiores como son la inteligencia y la voluntad en la búsqueda de la verdad y el bien.

El ser humano desde el punto de vista del orden natural, es un individuo dotado de razón, voluntad, libertad y capacidad para expresar y recibir afecto. En el orden sobrenatural es un ser creado a imagen y semejanza de Dios con un destino eterno, dignidad y respeto por sí mismo y por los demás, lo que le confiere derechos reconocidos de manera universal.

Si bien la persona es individual, su naturaleza es sociable y no puede independizarse de la necesidad que tienen mutuamente, la persona y la comunidad, para la sobrevivencia y desarrollo de ambas.

El hombre se ve favorecido en su individualidad ya que como persona fue revestido de dones, facultades propias y virtudes, como se mencionó anteriormente. De manera breve, éstas se consideran a continuación:

La dignidad

Es la condición propia del ser humano por haber sido creado a imagen y semejanza de Dios que lo hace merecedor de respeto y consideración. El hombre no puede ni debe ser utilizado, ya que no es una cosa. Su razón de ser es precisamente “*ser*” y su utilidad como persona radica en su libre actuar y como éste contribuye a su crecimiento y al desarrollo de la sociedad donde radica. Como lo enunció S.S. Juan XXIII en su Carta Encíclica *Mater et Magistra*, n.218-220, la persona como “*centro de la vida social es un fin y nunca un medio*”.⁷

Hombre y mujer gozan de la misma dignidad porque ambos están revestidos por las potencias del alma que les permiten pensar, razonar y realizar actos

basados en el uso de su voluntad y libertad. Sin embargo, debe reconocerse que la dignidad se debe apreciar de manera personal (por el hombre mismo) y la dignidad ajena al evitar lesionar a los demás, de manera física, en su reputación, prestigio, integridad física, mental, emocional y espiritual.

La dignidad óptica o metafísica es la inherente a la naturaleza humana, es “*ser como es*” y se caracteriza por ser original (desde la concepción), es gratuita, imperdible e incommunicable porque es parte del interior del ser. La dignidad operativa o ética es la que se deriva del comportamiento y conducta de la persona, está en el “*hacer*” y ésta sí puede ser modificable en crecimiento o decrecimiento e incluso se corre de riesgo de perderla por ser considerado indigno moralmente.⁸

Respeto

La persona en sí misma es un fin, una realidad absoluta que no se encuentra condicionada por ninguna realidad inferior o del mismo rango. Respetarla es, por lo tanto, la actitud más digna del hombre para consigo mismo y con los demás.

Como parte de ese respeto a los demás, debemos reconocer que existe un Ser Supremo que permite la igualdad de los hombres entre sí y entre quienes no cabe el maltrato ni la negación de su reconocimiento, ya que sería una denigración automática del ser persona. Quien le niegue el respeto y consideración a otras personas por considerar básicamente su posición económica, condición física, mental, emoción, laboral, etc., se está negando a sí mismo también, ese respeto basado en la dignidad que implica el hecho de ser “*persona*”.

Las potencias o capacidades con que cuenta el alma de la persona son la inteligencia, la voluntad y la libertad. En un rápido análisis de cada una de ellas, se puede decir que:

Inteligencia

Busca el conocimiento de la realidad y la verdad como el bien propio. Querer lo verdaderamente bueno es ejercer y perfeccionar la voluntad. El hombre tiene inteligencia que le permite elegir el modo de satisfacer sus necesidades al añadirles finalidades más altas que pueden ser de tipo técnico, cultural, religioso, etc.

Voluntad

Se entiende la voluntad como “*una función intelectual; como el apetito de la inteligencia o apetito racional por el cual nos inclinamos al bien conocido intelectivamente*”⁹ y consta de tres momentos: el deseo, la deliberación y la elección.

En este punto es importante considerar que las funciones apetitivas son “*las tendencias que mueven al ser vivo hacia su autorrealización*”¹⁰ y dan origen a los deseos e impulsos que son la base de la conducta. Apetecer se utiliza como sinónimo de inclinación o tendencia. La tendencia del ser humano es a lograr una plenitud de desarrollo, autorrealización o crecimiento. Aristóteles (384-322 a.C.) enunció que “*el bien es lo que todos apetecen*”¹¹ porque “*todo aquello hacia lo cual el hombre tiene una inclinación natural es naturalmente captado por la razón como algo bueno que debe tratar de conseguir. Lo contrario sería algo malo y vicioso*”.¹²

Querer es lo propio de la voluntad que está abierta al bien en general y actúa no al margen de la razón, sino de manera simultánea con ella. La voluntad se evidencia en la conducta, en la acción propia. Tener voluntad implica, además, responsabilidad sobre las acciones realizadas por el hombre, ante él mismo y ante los demás.

Después de desarrollar el deseo racional se da la elección, la cual consiste en decidir cómo y con qué medios llevará a cabo la acción que permita alcanzar el fin deseado.

Libertad

Aristóteles define la libertad como “*el dominio sobre los actos propios*”, fundamentado en la voluntad, Ser dueño de sus propios actos involucra entenderlos, elegirlos y ejercerlos. Cualquier persona es libre porque es dueña de sus actos, del principio y fin de estos, con lo que se convierte en dueña del desarrollo de su vida y de su destino. Las normas morales tienen como fin establecer los cauces para que la libertad elija lo que contribuya a los fines y tendencias naturales.

Tanto la verdad y el bien como la felicidad y la perfección sólo se pueden alcanzar libremente. La elección de los medios a través de los cuales los logrará, queda a la discreción y la correcta voluntad del hombre.

La libertad solamente puede llegar a la voluntad a través de los hábitos que el hombre es capaz de desarrollar y que pueden ser buenos o malos, favorables o perjudiciales para el desarrollo de él mismo. Este desarrollo se basa en el aprendizaje que desplaza al instinto biológico que en el ser humano es limitado e incipiente. No basta estar vivo, se tiene que aprender a vivir y la calidad de vida que se logre dependerá del aprendizaje que se obtenga.

La *Ética* es el criterio del uso de la libertad y permite el adecuado desarrollo de la persona en armonía con el alma. La ética estudia cómo y de qué modo son obligatorias las normas morales que el ser humano observa de manera tanto personal como social.

Prudencia

Es la virtud que permite determinar qué se debe hacer y cómo hacerlo, qué es lo bueno, natural y conveniente para el hombre y su entorno. Se relaciona también con lo acertado de realizar o no realizar una acción u omisión, en un determinado momento y espacio.

Justicia

La filosofía tradicional define a la justicia como el hábito por el cual, de manera constante y perpetua, se da a cada uno lo suyo, es decir, el bien de otro ser humano, considerando que por ser “*del hombre*” no debe ni puede ser mejor, ni mayor que el de otro ser humano.

Las partes subjetivas de la justicia son:

1. *la justicia legal o general*: relación de cada hombre con la comunidad social.
2. *la justicia distributiva*: la relación de la comunidad a los individuos.
3. *la justicia conmutativa*: la relación de unos individuos con otros.

Emociones y sentimientos

La afectividad humana es tan importante que Platón en *La República* la consideraba como “*una*

parte del alma” diferente a la sensibilidad y la razón. Es la zona personal donde se une lo sensible y lo intelectual, con lo que se comprueba que el hombre verdaderamente es unidad de cuerpo y alma. Aquí residen los sentimientos, afectos, emociones y pasiones.

Sin embargo, caer en el sentimentalismo o valoración positiva excesiva de los sentimientos, presenta el peligro de tener poco dominio de estos que no siempre son dóciles a la voluntad y a la razón.

La armonía y la salud psíquica dependen del adecuado control de las tendencias y de los sentimientos en una equilibrada integración del inconsciente en la vida consciente. El cristianismo y el humanismo clásico han enunciado desde hace siglos, que la educación de la voluntad, del sentimiento y de los apetitos es la manera de obtener la armonía psíquica y que esa educación se realiza mediante la adquisición de hábitos.¹³

Enfoque personalista

La persona tiene la capacidad de dar y darse, con lo que logra alcanzar su grado de plenitud máxima al ser correspondido. Si una empresa busca una concepción antropocéntrica de sí misma, ésta lleva a pensar en relaciones interpersonales que deberían surgir fundamentadas (como toda relación humana) en la norma personalista, en la cual debe darse la primacía absoluta de los valores morales y éticos, puestos al servicio y orientados a la búsqueda del bien personal, común y final.

La empresa que en realidad tenga al hombre como su centro de acción, es aquella orientada a proporcionar con sus productos, el bien de la persona, tanto en sus necesidades reales (no creadas) así como las psíquicas, espirituales, sociales, familiares, recreativas, etc.¹⁴

El trabajo

Éticamente hablando, Ricardo Sada Fernández, define al trabajo como “*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".¹⁵

Al analizar el concepto anterior se puede notar que el trabajo es un distintivo del ser humano ante otras criaturas; es un medio y un fin y que el principal objetivo de éste es el perfeccionamiento del hombre mismo a través de realizar actividades en beneficio propio y/o de los demás. Como lo mencionó el Papa Juan Pablo II en su Encíclica *Laborem exercens*, cuando el hombre a través de su trabajo transforma bienes o presta servicios, la dignidad del trabajo debe buscarse en la dimensión subjetiva, es decir, en "quién" lo realizó y no en el aspecto objetivo o "qué" se hizo.

Es por eso importante considerar de qué manera, algunas de las teorías administrativas que en su momento han dirigido el actuar de empresarios, ejecutivos y empleados en general, han considerado aspectos tan relevantes como la dignidad de la persona y el respeto que como tal, merece.

Ricardo Sada Fernández lo define bien cuando dice que *"El trabajo no sólo expresa la dignidad del hombre al situarlo por encima de todo el resto del orden físico al cual domina, sino que además, ha de servir para aumentar esa dignidad al proporcionarle al individuo el medio propicio en el cual desplegar las potencialidades de su naturaleza humana"*.¹⁶

El trabajo conlleva varios fines. Por un lado, obtener los satisfactores que el hombre necesita a sus diferentes necesidades biológicas, culturales, familiares, educativas, laborales, etc. Además, el trabajo permite organizar y transformar el medio natural en el que vive el hombre, quedando en su actuar la correcta intención de lograr un bien o si lo realiza de manera incorrecta, dañar al medio y a los demás.

Por último, pero no por ello menos importante, el trabajo le permite al hombre perfeccionarse a sí mismo al adquirir nuevos hábitos, realizar nuevos descubrimientos con los que fortalece su capacidad y experiencia, lo que le permite ser apto para ejecutar nuevas tareas y adquirir un oficio, profesión, especialidad, etc.

Ricardo Yepes reconoce que el trabajo y la producción son una parte fundamental y básica de la actividad y la cultura humana porque el hombre es capaz de actividades superiores, conocimientos y

altos sentimientos, considerando también como parte de sus necesidades, el juego y el descanso.

A través de los resultados de varios estudios realizados, se estableció que en el campo laboral, tanto la calidad del trabajo como la de vida de quien trabaja a gusto, sintiéndose valioso dentro de la empresa y no sólo como un instrumento, es mucho mejor en comparación con otras personas que no se encuentran en estas condiciones. La iniciativa y el fomento de ésta es un signo de humanidad. Por el contrario, el comportamiento paternalista supone desconfianza y menosprecio del subordinado, lo que no ayuda a nadie a creer y desarrollarse.¹⁷

Teorías administrativas

Interpretaciones realizadas a papiros egipcios que se remontan a 1300 años a.C., evidencian el reconocimiento que esa cultura daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos. Similares escritos se han encontrado en la antigua China. Incluso, Sócrates dio una definición de la administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia, la cual se considera cercana al entendimiento actual.¹⁸

A través del estudio y desarrollo de las organizaciones empresariales (de producción y servicio), han surgido diferentes enfoques que han pretendido, en su momento, explicar los fenómenos que pueden influir y afectar (de manera positiva o negativa), en el logro del objetivo final de las empresas.

La administración se vale de la ciencia y del arte para lograr sus objetivos. De la ciencia, cuando usa *"un conocimiento fundamental organizado"*¹⁹ y del arte para *"saber cómo alcanzar un resultado concreto deseado"*.²⁰ De esa manera, los estudiosos del tema fueron ordenando y dividiendo las actividades mecánicas y no mecánicas que eran necesarias para que una empresa pudiera realizar efectivamente sus actividades y lograra alcanzar sus fines. Tal es el caso de James Watt Jr, Mather Robinson, Robert Owen, Charles Babbage y Henry Varnum Poor, entre otros, hasta llegar a Frederick W. Taylor, a quien se llamó el *"padre de la administración científica"*.

Posterior a Taylor, han surgido varias personas que desde su propia visión e interés, han tratado de dar una respuesta, un modelo idóneo a la ardua tarea

de administrar. Puede mencionarse a Carl Barth, Henry Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Edward Filene, Henri Fayol con su “*administración operacional*” y Hugo Münsterberg considerado como el “*padre de la psicología industrial*”, Douglas McGregor, William Ouchi y Abraham Maslow, entre otros.

Del estudio, evolución y avance en el tema, surgió lo que hoy se conoce como *proceso administrativo*, el cual está conformado por cinco etapas principales: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. De manera general, este proceso se puede explicar de la manera siguiente: una vez se establecen los objetivos generales y específicos de la institución así como los tiempos para lograrlos (*Planeación*), se definen los puestos, sus descripciones y niveles jerárquicos de autoridad-responsabilidad (*Organización*); luego se integra el factor humano que valiéndose de su capacidad, potencialidad y experiencia, tendrá a su cargo la ejecución y logro de los objetivos establecidos (*Integración*); para llegar al momento en que todas estas personas estarán actuando e interactuando en la búsqueda de los mismos fines, actividad de suma importancia que debe realizarse en la etapa de *Dirección* como actividad empresarial. Se requiere de actividades ejecutadas y personas responsables de su cumplimiento para llegar a la etapa de *Control* en la que debe compararse lo esperado con lo realizado.

Al analizar de manera particular la etapa de la *Dirección* que es en la cual se reconsidera el propósito de la empresa, los factores productivos requeridos y la naturaleza propia del ser humano que se ha constituido en los tiempos recientes en su “*factor humano*”, se contemplan como actividades integradoras de ésta el liderazgo, la comunicación y la motivación. No podrían manejarse ni entenderse de manera aislada ya que ellas involucran de manera directa y casi exclusiva al factor humano; al ser humano que no es un objeto adquirido para la producción, sino un ser “*humano*” con sus capacidades, ambiciones, deseos y particularidades que crea, realiza, investiga, produce, buscando su contribución a la empresa y a la sociedad, así como a su plena realización personal y profesional.

Sin embargo, esto no siempre se ha entendido así y se puede percibir mejor al analizar algunas de las teorías administrativas que han marcado pautas importantes en la participación y posibilidad de aportación del factor humano, en el proceso productivo-administrativo.

Después de presentar el contenido de cada una de las teorías según los fundamentos planteados por sus autores, se analizan estos contra los aspectos antropológicos considerados anteriormente, para establecer qué tanto fue considerado el hombre en su concepto integral, como un factor importante y fundamental de todo quehacer y no únicamente como un medio de enriquecimiento y poderío financiero o comercial.

Teoría X

En la Teoría X que el sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló en el año de 1960 en su libro “*El lado humano de la empresa*”, sugiere que al hombre por naturaleza no le gusta trabajar y que hace lo posible por evitarlo. Aplicó en él el concepto de la “*vara y la zanahoria*” en el cual indica que el trabajador únicamente busca su seguridad laboral, económica o social (zanahoria) y en ella centra sus esfuerzos valiéndose del trabajo (vara) para lograrla.

Con base en este postulado, se considera entonces la necesidad de obligar a los empleados a desarrollar su trabajo; habrá que dirigirlos, controlarlos, amenazarlos y aún castigarlos si es requerido ya que prefieren ser dirigidos y evitan toda responsabilidad. No tienen anhelos más que lograr su propia seguridad.

¿Por qué no se podría considerar esta teoría como válida desde el punto de vista ético y antropológico? Porque es un concepto económico materialista que entre otros, va contra uno de los principios que enunció Aristóteles al referirse a que “*la naturaleza no está en el hombre de manera definitiva, sino como mero principio o posibilidad que debe actualizarse mediante el obrar*”.²¹

En este punto, MacGregor pasó por alto que el actuar humano siempre tiene un fin y que la persona está dotada de la inteligencia y la voluntad que le permiten actuar de manera consciente y libre, buscando ese fin o bien que la razón le propone como bueno. Desvaloriza la dignidad de la persona y su deseo natural de perfeccionamiento constante, así como la libertad propia de la persona y su búsqueda de mejora personal y profesional.

Además, Douglas McGregor se concentró en una actitud de conformismo por parte de las personas, lo cual “*conduciría a la ruina y al fracaso de la*

persona en cuanto ser humano: no habría crecimiento ni logros".²² Denota también, un individualismo radical y motivaciones basadas en el exclusivo provecho particular, lo que va en contra de la solidaridad y el reconocimiento de los derechos de los demás. Deja por un lado, también, la inteligencia propia del ser humano y su capacidad de creatividad e iniciativa. Minimiza al hombre al papel de un ser más de instintos que de capacidades.

Al "usar" a las personas se las instrumentaliza y se les trata como seres no libres, lo que no es lícito porque al servirse de ellas para conseguir los fines propios de terceros, se les manipula y se convierte en un acto incorrecto. Dirigir a las personas como si fueran instrumentos, procurando que no sean conscientes de que están sirviendo a intereses de otros es profundamente inmoral.

Se requiere de una actitud de respeto a las personas, reconociéndolas con dignidad y comportándose con ellas de acuerdo a esa dignidad.

Todas las personas, independientemente de su posición o nivel jerárquico dentro de la empresa y de la sociedad en general, deben ser reconocidas como personas concretas, con una identidad propia y diferente a las demás, basada en su ser persona y del uso de su libertad.

Se puede considerar que esta manera de dirigir o administrar una empresa ha quedado obsoleta, pero en la realidad aún se ven en nuestro medio, organizaciones en las cuales se considera a los trabajadores únicamente como elementos productivos, más o menos eficaces según su rendimiento y se realizan supervisiones y reglamentaciones internas que van contra el respeto y la dignidad de los empleados. Existen aún directivos que consideran que sus empleados serán productivos únicamente si tienen miedo de perder su trabajo, de una sanción económica o de sufrir de un castigo de doble turno o recarga de trabajo.

¿Por qué lo aceptan los colaboradores? Por la necesidad económica que tienen para poder mantenerse y/o mantener a sus familias, por la falta de oportunidades de crecimiento derivadas de una escasa educación, por carecer de mejores ofertas laborales, etc. El punto es, que en pleno inicio del siglo XXI, aun hay quienes se niegan a reconocer la igualdad de potencialidades de las personas por no reconocerlas como tales.

Teoría Y

En el mismo libro que se mencionó anteriormente, Douglas McGregor complementó la teoría anterior con una nueva, a la cual denominó "Teoría Y". En ésta consideró que es natural para el hombre, emplear energías físicas y mentales, tanto en el trabajo como en jugar o descansar.

Además, reconoció que a las personas no les disgusta trabajar ya que en determinadas condiciones puede ser aún una fuente de satisfacción personal. El trabajador puede, por lo tanto, lograr un autocontrol y autodirección para lograr sus objetivos laborales, sin la necesidad del control, amenaza o castigo de un jefe o superior. Estimó que el compromiso que el empleado adquiere va en función de los beneficios que pueda obtener, entre los cuales el principal es la satisfacción personal.

Es evidente que en este enfoque, ya se visualiza una evolución en el pensamiento sobre el hombre como un factor de producción y no como un "recurso". Reconoce que el trabajador utiliza no sólo su aspecto físico, sino también el mental en el trabajo y que éste puede ser el medio a través del cual la persona logre su realización personal.

Es un avance, además, reconocer que la persona tiene capacidad de autoregularse y autodirigirse, con lo cual se evita la imagen de "capataz" o "mano dura" que contemplaba la Teoría X como esencial para lograr que los trabajadores realizaran las tareas que les correspondía en el quehacer empresarial, tanto a nivel operativo como en los estratos superiores siguientes.

Valora, además, la libertad de elección de la cual goza el hombre y su capacidad de formar y reforzar su voluntad ya que al poder autoregularse y dirigir por sí mismo sus acciones, puede dominarse y controlarse prudentemente.

Bajo este enfoque, las personas no sólo aprenden y aceptan, sino incluso buscan tomar responsabilidades, aportar su imaginación y creatividad para la solución de conflictos y problemas. Dar mayor importancia a la seguridad o evitar la responsabilidad no son actitudes propias del ser humano, sino más bien, conductas adquiridas por experiencias anteriores. Sin embargo, McGregor consideró que todas las potencialidades intelectuales del recurso humano se aprovechan únicamente de

manera parcial, perdiendo gran parte de sus habilidades y capacidades que son inhibidas ante una excesiva centralización de funciones o por la falta de confianza, participación y colegialidad en las acciones.

Con esta teoría se dio un paso adelante en la consideración de la persona, más por lo que es que como un “*recurso*” de la producción. De alguna manera, quizás no explícita pero sí intrínseca, se empieza a reconocer la dimensión espiritual del hombre que no queda ni agotada, ni satisfecha con logros o bienes parciales, sino siempre es capaz de otros más.

Hasta aquí se empezó a vislumbrar un interés por la persona como tal, más allá de lo que representa la productividad que es capaz de generar. La Teoría X se centró en la búsqueda de incrementar la producción y no se detuvo a considerar la importancia de contar con personas colaboradoras y dispuestas a realizar un esfuerzo extra para el logro de los objetivos organizacionales al convertirlos en metas propias. Ya la Teoría Y evalúa y valoriza aspectos más propios del ser humano y se encamina a considerarlo como un factor importante de la organización, no sólo como mano de obra, sino como una parte viva, creativa, innovadora y cambiante, tendiente siempre a la mejora personal y comunitaria.

Teoría Z

Su creador, William Ouchi, nació en Honolulu, Hawai, y consideró una nueva cultura y una nueva forma de administración a la cual denominó “*Teoría Z*”. Esta nueva cultura muestra características que habían tenido poca aplicación en las empresas occidentales y las cuales sí eran muy comunes en las empresas japonesas.

Esta teoría se basa en las relaciones humanas y es muy participativa. Entiende que el trabajador es un ser integral que mantiene unidas sus situaciones laborales y personales. Esto lo lleva a buscar condiciones especiales como el trabajo en equipo, la confianza, el empleo de por vida, la toma de decisiones colectiva; todo ello en la búsqueda de lograr la mayor productividad organizacional, creando una nueva filosofía empresarial humanista que involucra el compromiso de la empresa con su personal.

Ouchi sostiene que el trabajo o empleo que una persona desarrolla es lo que le permite vivir donde

vive, vestir lo que viste, asistir a donde asiste. La cultura Z pretende que el trabajador se desarrolle de forma integral en su puesto para crear un vínculo de pertenencia entre él y la empresa de por vida, lo que lo lleva a buscar el logro de los objetivos empresariales con su mayor esfuerzo, asegurando, prácticamente, su productividad.

La teoría Z se fundamenta en los principios de: confianza, atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas, siendo la primera de éstas la que considera como “*pedra angular*” de esta cultura. “*Es natural el hablar, no lo es el lenguaje que se habla, por lo que deberá crearse un lenguaje comprensivo, incentivador, creativo para el logro de los mejores resultados posibles*”.²³

La diferencia de esta teoría con las anteriores es grande, ya que no reconoce únicamente al hombre como ser particular, sino también resalta su naturaleza social, colaboradora y participativa, lo que es uno de los aspectos olvidados por la Teoría X, por ejemplo. Con la Teoría Z, se cambió la idea que se tenía sobre el empleado y empleador como elementos diferentes y distanciados y se introdujo en la mentalidad de los administradores y administrados, la necesidad que tiene el ser humano de sentirse partícipe de un grupo y de una finalidad u objetivo en común y se resaltó la importancia de crear grupos o equipos de trabajo que con la aportación de las iniciativas y creatividad individuales, permitiera lograr el bienestar general que se generalizaba no sólo a la organización de manera interna, sino también de manera externa al satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y mercado meta.

Además, promueve los dones y virtudes que antes se han mencionado, como la dignidad, libertad, respeto y prudencia ya que valora la constancia y fidelidad del empleado para con la empresa y de manera inversa. Esta teoría abre las puertas a que el trabajador se esfuerce por un trabajo y una profesión productiva de por vida, constante y pertinaz.

Kaizen

En esta búsqueda de dejar a un lado la complacencia y lograr más bien la optimización de los recursos, surgió el Kaizen. Su creador, Masaaki Imai (japonés) explicó que el nombre de su postulado se originó de dos ideogramas japoneses: “*Kai*” (cambio) y de “*Zen*” (para mejorar), es decir, su

postulado busca un “*cambio para mejorar*”. De allí que se le conozca como “*La teoría del mejoramiento continuo*”. La primera publicación de este tema apareció en el mercado en el año 1986 en idioma inglés y tres años después, apareció la primera impresión en español.

La base principal del Kaizen descansa sobre los equipos de trabajo y la ingeniería industrial; ambos empleados para mejorar los procesos productivos pero enfocado en la gente y la estandarización de los procesos de una manera armónica y proactiva. Pretende incrementar la productividad a través del control de los procesos de manufactura con la reducción de los tiempos de ciclo, la estandarización de los criterios de calidad y los métodos de trabajo por operación. De igual manera, el Kaizen trata de evitar los desperdicios o “*muda*” como se le conoce en este ámbito.

Los instrumentos de los que se vale el Kaizen son: 1) el Círculo de Deming, 2) las cinco “S” del Kaizen, 3) las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas, y 4) el trabajo en equipo.

Edward Deming (norteamericano nacido en octubre de 1900 en Iowa y condecorado en Japón con la “Medalla del Tesoro Sagrado de Japón” con la que le atribuyeron el renacimiento y éxito de la industria japonesa) propuso *14 puntos básicos del hacer empresarial* (crear constancia en los propósitos, establecer liderazgo, eliminar cuotas numéricas, tomar acciones para lograr transformaciones, remover barreras para apreciar la mano de obra y reeducar vigorosamente, entre ellos).

Además, definió los 7 pecados mortales de la administración como: 1) la carencia de constancia en los propósitos; 2) enfatizar en las ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos; 3) evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual; 4) movilidad de la administración principal; 5) manejar una compañía basada solamente en las figuras visibles; 6) costos médicos excesivos, y 7) costos excesivos de garantía.²⁴

La respuesta de algunas corporaciones e industrias que han mejorado la vida de las personas internas y externas a la organización o empresa ha sido: “*si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se pueden pasar al consumidor*”.²⁵

Las Cinco “S” (uno de los instrumentos del Kaizen que se conocen así por su denominación en japonés), son:

1. *Seiri*: diferenciar entre los elementos necesarios de los no necesarios en el *gemba* (lugar de trabajo) y descargar los últimos.
2. *Seiton*: después del *Seiri*, ordenar los elementos que quedan.
3. *Seiso*: mantener limpias las máquinas y ambientes de trabajo.
4. *Seiketsu*: extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y los anteriores.
5. *Shitsuke*: autodisciplina y hábito de compromiso con las 5 “S” con estándares.

El trabajo en equipo se constituyó en una de las bases principales del Kaizen, lo cual se logra con el apoyo de los “*Círculos de Control de Calidad*” (CCC), los cuales tienen entre sus propósitos, promover canales de comunicación y un vocabulario común para estimular a los trabajadores a sugerir ideas creativas orientadas a mejorar los productos y los procesos, de manera permanente, continua.

Se ha estimado que la correcta y constante aplicación de estas técnicas puede provocar un incremento mínimo del 5% mensual en la productividad de cualquier área, en un tiempo de un mes y medio después que ha sido implementado en la organización.²⁶

Son varios los obstáculos que, sin embargo, se deben superar para lograr esta mejora continua que pretende el Kaizen: 1) cambiar la cultura organizacional imperante por una participativa basada en esta filosofía; 2) tener paciencia para ver los resultados esperados, inicialmente en el área seleccionada y luego, a nivel organizacional; 3) dar el apoyo y reconocer la capacidad de los equipos de mejoramiento para la toma de decisiones en sus respectivas áreas; y 4) que la alta gerencia dé seguimiento a la implementación. Todo debe partir de reconocer que existe un problema que se debe corregir y por lo tanto, debe haber una necesidad de mejoramiento.

En Kaizen se considera que “*la calidad es primero, no las utilidades*”. Este es un principio que

debe cobrar mucho valor a la hora de buscar los mejores motivadores para los empleados y directivos: velar porque todos cuenten con los medios e insumos necesarios para realizar sus actividades y lograr sus objetivos en un ambiente cordial, comprensivo y que promueva su desarrollo y realización personal y profesional. De esta manera, el incremento en las utilidades será una respuesta que llegará por “*efecto dominó*”, ya que a buenas acciones, buenas reacciones.

Dirección por valores – Dirección por hábitos (DPV-DPH)

Javier Fernández Aguado²⁷ sugiere tomar los aspectos más relevantes de la DPV (dirección por valores) y agregarle una profundidad antropológica que tanto desde el punto de vista teórico como desde la aplicación de medidas prácticas, permita el desarrollo de las personas.

El trabajo subjetivo (del día a día) va formando o deformando, fortaleciendo o aniquilando a la persona. Cada acción nos desarrolla o retrasa y mientras exista vida, habrá manera de rectificar lo acontecido ya que el hombre es un ser dispuesto a aprender y a renovar su actuar y mejorar en su voluntad y uso de la libertad. Cada persona es una fuente inagotable de iniciativas que al convertirlas en actos, se volverán hábitos capaces de influir en quienes le rodean.

Este postulado enuncia que debe promoverse el desarrollo del personal sin perder el control de la situación organizacional al mantener la vista puesta en los objetivos organizacionales y los medios y métodos para lograrlos, conservando en su ejecución y búsqueda de los logros, un enfoque profundamente ético.

En complemento a lo anterior, “*La DPH (dirección por hábitos) reconoce que la fuente del verdadero valor del trabajo subjetivo es el perfeccionamiento mismo de la persona, lo que se produce por vía causal, no emocional ni retributiva.*”²⁸ Es bueno y necesario promover los valores, tanto personales como empresariales, pero es aún más exigente y eficaz asumir los hábitos. Orientar correctamente los actos para que se conviertan en hábitos implica facilitar a los colaboradores su camino a la felicidad. La razón y la voluntad colaboran directamente para que las realidades razonables y las apetecibles se comprometan mutuamente.

La DPH tiene dos desafíos principales: 1) definir qué hábitos convienen a la persona, y 2) mostrar las vías para lograrlos. La DPH busca lograr unas relaciones laborales en las que no hayan cuentas que regular, sino que sea el deseo de lo mejor para los demás, lo que mueva el diario actuar de los empleados a todo nivel organizacional. No es suficiente que los valores estén, es necesario que sean asumidos por los involucrados, lo que permite formar los hábitos operativos que permanecen en las personas aún después de haber participado en la conformación de esta cultura organizacional.

Algunas de las virtudes y actitudes que se requieren para poder implementar este tipo de dirección son la coherencia (en el pensar y actuar) y la autodeterminación.

Estas teorías avanzan aún más en la consideración y valorización del hombre por “*ser*” y promueven el bien común, la buena voluntad, libertad de acción y formación de hábitos personales que redundan en operativos y que promueven la participación en general.

Responsabilidad social empresarial

La RSE (responsabilidad social empresarial) busca dignificar al ser humano en general, al “*tratar de cumplir la función económica, social y ambiental que cada empresa tenga, pero por encima de las expectativas que dicta la ley y que tiene la comunidad respecto a la compañía*”.²⁹ Es el compromiso de la empresa a contribuir con el desarrollo sostenible de la comunidad para buscar su mejora de la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones.

En otras palabras, la RSE es la contribución que una determinada compañía realiza al desarrollo humano sostenible de la comunidad, interna y externa, que atiende a través del compromiso y confianza de la empresa hacia sus empleados, sus familias y la comunidad local, con el objetivo de mejorar el capital social y la calidad de vida de la comunidad en general.

Un principio que debe regir a las empresas que buscan la RSE, es repartir parte de las ganancias obtenidas, en proyectos orientados principalmente a la conservación del ambiente, salud y educación, con lo cual benefician a la comunidad en donde la compañía realiza sus actividades.

Si bien la RSE no es por sí misma una teoría o postulado para la dirección de empresas, este aspecto está tomando tal importancia que el juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial, cada vez se basa más en la apreciación de lo que la organización realiza y logra en la dimensión social.

La conocida apreciación de que una empresa es más exitosa en cuanto más ganancias económicas obtenga, ya no es el principal parámetro de consideración, sino más bien, se considera una “*empresa exitosa*” como sinónimo de “*empresa socialmente responsable*”. A nivel internacional incluso es reconocida la RSE a través de la Certificación SA 8000 entre otras.

Para el *Social Capital Group*, Sucursal del Perú (SCG), la RSE representa el compromiso de incentivar un conjunto de valores como la solidaridad y la equidad, no sólo dentro de la organización, sino además, proyectado a la comunidad en general. Además, la considera como una poderosa herramienta para lograr el desarrollo de proyectos del sector privado en completa armonía con poblaciones y organizaciones sociales de una determinada región, urbana o rural, con sus situaciones y apreciaciones propias.

Cada vez, el enfoque personalista y de conciencia social va ganando más campo y reforzando la búsqueda por el respeto hacia la dignidad y libertad de las personas, no únicamente de aquellas que son colaboradores directos de ciertas organizaciones, sino de la comunidad en general.

En la RSE se pueden identificar valores y virtudes que realzan la dignidad de las personas tal como son, procurando que obtengan una mejor calidad de vida al respetar el ambiente y al valorarlos como seres humanos, quienes participan dentro del proceso de generación y otorgación de bienes materiales.

Además, se reconoce al hombre como un ser con dignidad y capacidad para poder dirigir y dirigirse, en una actitud de cuidado y respeto hacia los demás y valorando los bienes y recursos que tiene disponibles para su sobrevivencia y desarrollo. Es un enfoque que asume la total sociabilidad y sentido de pertenencia del ser humano y se vale de estos para buscar la mejora personal, empresarial y social de la comunidad en general.

Elementos de la *dirección*

El liderazgo

Retomando el tema de la fase de *Dirección*, el liderazgo ha jugado un papel importante y es uno de los elementos de esta etapa. El liderazgo se debe entender “*como una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente, con celo y confianza, hacia el logro de las metas del grupo*”.³⁰

El líder, por lo tanto, es aquel que logra mover la voluntad de los trabajadores para que, de manera libre y consciente, contribuyan con su trabajo físico, mental, creativo, etc. a la búsqueda y logro de los objetivos de la organización.

Para ser un líder positivo y efectivo, necesita comprender que las personas tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones, precisa de habilidad para inspirar o animar a los empleados a desarrollar a plenitud sus capacidades y debe propiciar el desarrollo de habilidades a través de la creación de un ambiente propicio para el desempeño.

Lograr un adecuado liderazgo es descubrir y promover un equilibrio idóneo entre los objetivos de la empresa y la maximización de las capacidades del factor humano con que se cuenta.

Se han presentado varios enfoques para el manejo del liderazgo. Tal es el caso de Fiedler (Universidad de Illinois) quien combinó rasgos personales y situacionales dentro un mismo postulado al cual denominó “*modelo contingente de Fiedler*”. Éste considera que la capacidad de un líder para influir depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder se ajuste al grupo.

De esta manera, considera que la eficacia de un líder puede mejorar al entrenarlo mejor, aunado a la construcción de un ambiente organizacional que propicie el desempeño en forma adecuada.

Otro enfoque de liderazgo es el basado en la *Autoridad*, dentro del cual se consideran tres estilos de *Dirección*:

- 1) *el líder autocrático* (da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmático, positivo guía las

acciones de los demás a base de premios o castigos);

- 2) *el democrático* (consulta con sus subordinados las acciones y decisiones y fomenta la participación); y
- 3) el “*rienda suelta*” es aquel que usa poco o de manera muy eventual su poder, ya que les proporciona a sus subordinados un elevado grado de independencia.

Los estudios y la práctica han demostrado que el uso de cualquiera de los anteriores estilos de liderazgo depende más bien de la situación ya que alguien puede ser autocrático en algunas situaciones y democrático en otras, según las circunstancias lo requieran.

Se puede ver cómo, de alguna manera, las bases de las teorías X, Y, Z se han trasladado o se mantienen en el uso de cierto grado de la autoridad por parte de los directivos en su relación con los subordinados. La autocracia es el control extremo y la idea del premio o castigo como único incentivo del quehacer laboral. El democrático ya no considera al hombre como un simple recurso que debe cumplir con sus atribuciones por el pago que recibe a cambio, sino también lo contempla como un ser participativo y con poder de decisión, basado implícitamente en su dignidad y uso adecuado que haga de la libertad que, por derecho, posee. El último enfoque encaja muy bien en el concepto de creatividad y expansión de las capacidades personales del ser humano puesto al servicio de las diferentes organizacionales, con lo cual no sólo logran cumplir con las metas individuales, corporativas y sociales, sino también refuerzan la naturaleza de iniciativa y socialización del hombre.

Rensis Likert (Universidad de Michigan) propuso, por su parte, cuatro sistemas de dirección administrativa:

- 1) *explotativa-autoritativa*: autócratas, con poca confianza en sus empleados
- 2) *benevolente-autoritativa*: confían condescendentemente en los empleados, solicitan algunas ideas y opiniones
- 3) *consultiva*: muestran bastante confianza en sus subordinados, motivan con recompensas, fomentan la toma de decisiones en niveles inferiores

- 4) *grupo participativo*: se obtienen ideas y opiniones de los empleados en los diferentes niveles organizacionales y éstas se utilizan en forma constructiva. Se otorgan recompensas económicas según la participación e interés de los colaboradores y fomenta grandemente la comunicación.³¹

Nuevamente y aunque con otras palabras, se visualiza una evolución desde la idea primaria de un ser humano que necesita de la vigilancia de un superior, hasta el reconocimiento de la naturaleza asociativa, participativa y colaboradora del ser humano, tanto para su vida personal como profesional y laboral.

El modelo “*inmadurez-madurez*” lo desarrolló Argyris en las Universidades de Yale y Harvard y se basó en la coexistencia de las necesidades particulares y las organizacionales: cuanto más grande sea la diferencia entre los requerimientos personales y los de la empresas, mayor será la probabilidad que el empleado sienta apatía, descontento, tensión o rebeldía en su puesto de trabajo, lo que no solamente disminuye su capacidad creativa y productiva sino también, deja de colaborar en la creación de un ambiente adecuado para el desenvolvimiento y desarrollo, tanto personal como empresarial.

En este enfoque, el líder debe tratar a los subordinados como individuos, procurando que ellos desarrollen las siguientes actitudes maduras:

1. actividad en lugar de pasividad,
2. independencia en lugar de dependencia,
3. capacidad para comportarse de muchas formas en lugar de pocas,
4. que logre intereses profundos y no superficiales,
5. que su perspectiva sea a largo y no a corto plazo,
6. que aspire a una posición superior y no se conforme con una de subordinación, y
7. autoconocimiento y autocontrol y no la falta de estos.

El liderazgo como un sistema continuo fue desarrollado por Tannenbaum y Schmidt en Estados Unidos. Ellos consideraron un postulado que incluía

diversos estilos, desde aquellos que se centraban en el jefe, como aquellos que se inclinaban hacia el subordinado, variando estos según la cantidad de autoridad que el líder delegue en los trabajadores. No sugiere que ninguno en particular sea especialmente bueno, sino que ofrece la oportunidad de adaptarlos al momento y a la situación que enfrente el administrador, así como a las diferentes personalidades.

Tannenbaum y Schmidt sugieren, sin embargo, que los siguientes elementos pueden influir sobre el estilo de liderazgo de un administrador:

- 1) las fuerzas que afectan en la personalidad del líder o administrador, tales como su capacidad para delegar, confianza que tenga en sus subordinados, su sistema de valores, su inclinación propia hacia algún estilo de liderazgo y su nivel de seguridad;
- 2) las fuerzas propias del empleado que afectan al administrador, y
- 3) las fuerzas que sean propias de la situación, como los valores y tradicionales organizacionales, el trabajo de equipo, la autoridad y seguridad para manejar un problema.

La comunicación

Ésta es el segundo elemento que se considera como parte de la *Dirección* y es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada ya que permite que la información fluya entre las personas de una organización social, comercial o de otra índole, de manera general.

Barnard, de la Universidad de Harvard, fue el primer autor que se interesó en el proceso de la comunicación y en considerar los elementos que lo conforman, ya sea que contribuyan o dificulten su realización. Las políticas y notificaciones se comunican de manera descendente en la jerarquía organizacional y los informes se comunican ascendentemente.

Una adecuada comunicación interinstitucional es básica para el logro de los objetivos organizacionales, ya que todos los involucrados se enteran qué se espera de ellos, cómo pueden lograrlo y en el momento en que se necesite una corrección del rumbo, ser partícipes de ese cambio. Además, se complementa

muy bien con la motivación, ya que toda persona que se considera parte de un grupo donde se reconocen sus capacidades y aportes particulares, se siente más integrada a éste, se entrega más en sus labores y relaciones diarias y disfruta mucho más, tanto del trabajo como de los logros que obtenga del mismo. Todo este actuar se ve reflejado en la imagen que la empresa proyecte, tanto para sus clientes internos como para los externos, aspecto de gran importancia para ser considerada como una empresa de éxito donde se perciba un agradable y productivo ambiente de trabajo, generador de valor agregado al trabajo propio de cada uno de sus colaboradores.

Nuevamente surge el aspecto de persona que va mucho más allá de las funciones mecánicas que un trabajador de cualquier nivel pueda realizar y se resalta la responsabilidad, voluntad y libertad que las personas impregnan en sus actividades, tanto personales como profesionales.

La motivación

El tercer elemento que se considera dentro de la dirección empresarial es la motivación, entendida como aquella serie de elementos que inducen a la persona a actuar. Sobre este tema, han sido varios los autores que han realizado su aporte; tal es el caso de Abraham Maslow (1908-1970) que publicó su teoría sobre las motivaciones humanas en la cual consideró que el ser humano tiene una “*jerarquía de necesidades*”, las cuales van desde la base de la más básica hasta las de crecimiento intelectual y personal.

Maslow clasificó las necesidades, de manera ascendente así:



Fuente: Koontz/O'Donnell, Curso de Administración Moderna, McGraw Hill, 1980, pág. 631.

En esta jerarquización, se puede observar que el hombre no es únicamente cuerpo y necesidades básicamente físicas. Si bien éstas son las primeras que deben cubrirse para la sobrevivencia de la persona (comida, vestido, alojamiento, etc.), no son las que le permiten lograr su realización y satisfacción plena.

Conforme se satisfacen las necesidades de primer nivel, las siguientes son cada vez menos medibles y observables en substancia material ya que se ven reflejadas más bien en el sentir y en la manera de actuar de la persona y no en las cosas que posea. La seguridad en las relaciones familiares, personales, sociales y laborales, se manifestará en la estabilidad emocional y mejor rendimiento y reciprocidad en las mismas relaciones que establezca.

El amor no nace, se desarrolla ni permanece en una parte física del ser humano sino es más bien la afirmación de la persona y de su valor, es querer su bien. El amor es la antítesis de la utilización, es reconocer al hombre como un fin y no como un medio. La mayor manifestación del amor es la donación o entrega de sí que a la vez, es una significativa muestra de autoposesión, de autodominio y de libertad. Mientras más logra la persona salir de sí misma para entregar sus capacidades y dones a los demás, mayor es la perfección lograda.³² *“El valor de la persona es tal que ante ella sólo el amor es la actitud justa”*.³³ Esta valorización mutua permite la integración y pertenencia de grupo.

En las necesidades de niveles superiores como la autoestima es donde se considera el don de la dignidad de la persona, el cual la hace merecedora del derecho al respeto de su integridad y prestigio.

Las necesidades de crecimiento personal incluyen la autonomía, independencia y autocontrol que logra la persona cuando ha cubierto todas las necesidades previas. En el logro de éstas intervienen valores y virtudes que la persona desarrolla como son la voluntad, la fortaleza, la templanza y la prudencia, entre otras.

Por lo general, las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente corto con un salario adecuado y las de seguridad, con un ambiente estable de trabajo. Sin embargo, estos elementos se vuelven insuficientes cuando intervienen las necesidades de niveles superiores, donde se afecta la parte espiritual-emocional de la dualidad cuerpo-alma

de la persona. A necesidades mayores, satisfactores mayores. Es por ello que lo material únicamente cubre una parte de la motivación del hombre y debe recurrirse a otros incentivos no monetarios que permitan darle satisfacciones más importantes y permanentes a las personas.

Por otra parte, en la actualidad es preciso que la motivación contemple elementos intrínsecos (hacer sentir agradable el ambiente de trabajo, condiciones estables y conocidas), de motivación trascendental (saber que se está contribuyendo con algo más grande que su particularidad), recompensas extrínsecas (como un reconocimiento por escrito, con una medalla, mención honorífica, etc.). Valiéndose de estos elementos más la comunicación y un adecuado y empático liderazgo, se puede lograr que tanto los colaboradores como el líder ejerzan mutuamente una influencia positiva que les mueva a realizar el trabajo buscando la excelencia, el desarrollo y el crecimiento, tanto personal, profesional como institucional. Hacer algo mejor que alguien genera competencia, la cual bien canalizada, llega a ser el motivador de mejoras, expansión y evolución.

La motivación debe volcarse a buscar que el trabajador tenga el atrevimiento para querer y soñar. Una persona es feliz cuando disfruta con lo que tiene y con lo que aún no tiene, pero espera lograr o recibir. En la esperanza se vive por anticipado ese disfrute. La felicidad no es un sentimiento, placer o hábito sino una condición de la persona misma.

Como lo enuncia Yepes: *“saber cuáles son los valores verdaderamente importantes para una persona es lo que hace posible emprender la tarea de realizarlos”*.³⁴

Análisis antropológico de las teorías administrativas

Después de revisar las teorías administrativas citadas anteriormente, cabe preguntarse ¿Cuál habrá sido la finalidad u objetivo principal de los autores que promulgaron esas teorías? A través de la evolución que éstas han tenido, ¿se ha buscado la mejora de la producción como meta final o como una consecuencia lógica del desarrollo personal de los colaboradores de la organización? Los hechos llevan a concluir en que se ha pretendido optimizar la producción *“per se”* y que el hombre ha sido el instrumento productivo por excelencia.

La teoría X considera al ser humano como una materia afectada por las acciones-reacciones, capaz de motivarse únicamente por incentivos extrínsecos económicos y de seguridad laboral. Bajo esta perspectiva alejada del enfoque antropológico, el hombre no posee libertad de pensamiento ni de acción, por lo cual es preciso ejercer una fuerte y constante supervisión para lograr que la producción de la empresa (fin generador de ingresos económicos y utilidades) se incremente en el porcentaje esperado. En este sistema o teoría de dirección, el hombre es un elemento más del proceso productivo y los planteamientos básicos de ésta están orientados a asegurarle a la compañía, el nivel de producción que pretende.

Se evidencia un liderazgo autoritario y centralizador de las decisiones. No se espera que en una administración basada en esta teoría existan canales de comunicación debidamente establecidos en la organización, ni de manera horizontal mucho menos vertical entre los diferentes niveles jerárquicos. El hombre se ve reducido a la mínima expresión de un elemento más de la producción, sin más reconocimiento que el pago de su labor realizada y la conservación de su puesto de trabajo. Esta perspectiva limita grandemente el derecho al aprendizaje, al crecimiento personal y profesional, así como a la especialización de los empleados ya que no le da ninguna validez a programas de capacitación, manejo de conflictos ni ningún aspecto relacionado directamente con la persona, su desarrollo y la búsqueda de incentivos intrínsecos, extrínsecos y trascendentales.

La teoría Y, por su parte, como una evolución a la anterior y en la cual se pretende dar crédito a las capacidades del hombre, lo considera como un factor de producción y no como un recurso más. Reconoce que el ser humano es capaz de autocontrolarse y dirigirse a sí mismo, además de tener la posibilidad de formar y reforzar la voluntad. Este enfoque es un avance en la consideración del hombre pero basado en el interés de lograr un ambiente agradable y más prometedor para el trabajador, con la finalidad de lograr que, de común acuerdo y con esfuerzo, luche por alcanzar los objetivos personales y empresariales; una vez más es la producción y su maximización el objetivo primordial de los cambios de visión. Se vislumbra como trasfondo, el interés económico y la obtención de ganancias económicas en el actuar humano.

El liderazgo se torna más participativo, un tanto más condescendiente con las necesidades particulares de los empleados y de las unidades de la organización también. Promueve, además, la creación, implementación y mantenimiento de un adecuado sistema de comunicación, a través del cual se espera lograr una mayor identificación del empleado con la organización y con sus objetivos generales y particulares. Sin embargo, de nuevo el interés está centrado en la potencialización de la producción y los beneficios económicos, de su ubicación en el mercado y el crecimiento de la organización, no así de los colaboradores que participan activamente en la realización de las metas anteriores.

Incluso cuando se reconoce que el hombre es capaz de aprender, de luchar por lograr sus metas personales y profesionales, la empresa se ve como un ente productivo y generador de utilidades, no como el medio idóneo para que el trabajador crezca de manera personal, profesional y social y que el trabajo se convierta en su medio para buscar un nivel de satisfacción personal más elevado que aquel que se limita a la satisfacción de sus necesidades básicas y materiales.

La teoría Z avanza aun más en la consideración y ubicación del hombre como un factor en el proceso productivo. Considera que los *grupos de trabajo* son básicos para poder mantener una comunicación constante y efectiva, a través de la cual se logre la resolución de los conflictos en el menor tiempo y con el menor daño posible. Esta teoría contempla, además, el aspecto social, natural del hombre y la confianza como pilares de esta teoría de dirección empresarial. Busca que los colaboradores se sientan tan bien en sus trabajos y desarrollando las actividades propias del mismo, que busquen tener una afiliación permanente y de por vida con la empresa.

Si bien es cierto que el liderazgo se encamina a uno más participativo, menos controlador y basado en la confianza a las capacidades y la responsabilidad de las personas encargadas de desarrollar las actividades y proyectos, su finalidad sigue siendo crear un ambiente lo suficientemente favorable para promover en los empleados, la motivación intrínseca, extrínseca y trascendental que los mueva a lograr una identificación y filiación permanente y profunda con la organización. Que los trabajadores establezcan como una de sus metas personales y profesionales, mantenerse dentro de la organización a lo largo de su vida productiva, es decir, una relación de por vida.

Esta situación le permite al trabajador lograr una estabilidad laboral que por sí misma valora el trabajo y los resultados del colaborador, pero una vez más, no considera a la persona que las realiza, a quien tiene necesidades personales, laborales, familiares, sociales, de autorrealización, etc.

En esta teoría se considera como un elemento valioso, crear y mantener un adecuado sistema de comunicación en todas las vías, con lo cual se busca poder detectar a tiempo, los incidentes y conflictos que en un momento pudieran entorpecer el desarrollo normal de las actividades laborales y organizacionales. Se pretende que todos los trabajadores, independientemente de a qué nivel jerárquico pertenezca, se sienta parte de una única organización, en la cual su aporte de creatividad o ejecución, es valioso porque colabora de manera directa con el logro de los objetivos generales y específicos de la organización. Se busca la capacitación y actualización de los empleados, en la búsqueda de lograr los menores tiempos y costos factibles con la mayor rentabilidad posible pero las mejoras en los aspectos de dirección no se orientan directamente al desarrollo de las personas que colaboran con la empresa, sino más bien, dirigidos a despertar en los trabajadores sus motivaciones trascendentales para promover en ellos la lealtad a la empresa. Con esto, se asegura una baja o mínima tasa de rotación de personal y disminución considerable en las posibles filtraciones de información con la competencia.

Aun cuando es muy bueno y necesario reconocer las necesidades y motivaciones extrínsecas, intrínsecas e incluso trascendentales del ser humano, el fin es lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento del tiempo laboral de los colaboradores y no promover la superación personal y profesional por el hecho de ser personas y ser quienes aportan su creatividad, ingenio, talento y trabajo físico y mental para lograr que los objetivos empresariales se cumplan. La teoría Z busca lograr una filiación permanente entre la empresa y sus trabajadores, esencialmente porque:

1. Esto reduce los costos en que se incurre con el nuevo personal por la inducción al puesto y a la empresa.
2. Cada empleado satisfecho en sus necesidades básicas y de reconocimiento se convierte en un ente multiplicador ante el mercado meta.
3. La búsqueda de la calidad pretende ofrecer al mercado los mejores productos con el mínimo

costo posible al minimizar o eliminar los desperdicios de materiales, recursos, tiempo, etc.

4. Pretende convertir a cada empresa, en un pequeño, mediano o gran monopolio en su industria, lo que le permite lograr un posicionamiento de marca en sus mercados meta.

Sin embargo, esta búsqueda de la excelencia en el manejo de los recursos, materiales y obtención de los productos terminados, tiene un costo personal que los empleados y aún directivos deben pagar: largas jornadas de trabajo que minimizan o aniquilan el tiempo personal para el descanso y la distracción, así como el tiempo para compartir y relacionarse en y con la familia del colaborador. Ese ímpetu de ser el mejor del medio o de la industria al nivel que la *Dirección* se ha propuesto, implica un compromiso constante de estar y hacer en pro de la producción y la satisfacción de las necesidades del consumidor final o cliente de la organización. Sin embargo, sacrifica parte de la misma vida productiva de la persona, quien canaliza sus fuerzas, creatividad y ánimos a conseguir que la empresa siga subiendo en el medio.

El *Kaisen* es la teoría que pretende convertirse en la integradora de todas las demás teorías, ya que en ésta, el hombre es un ser sociable por naturaleza, colaborador, creativo y capaz de velar por sí mismo y por los demás, haciendo uso de su inteligencia, sentido común e información obtenida de manera conjunta con su grupos de trabajo.

Una teoría administrativa que considera el aspecto antropológico

Después de evaluar los aspectos principales de las anteriores teorías administrativas, se puede sintetizar en que éstas han respondido a una visión en función de la necesidad de incrementar y optimizar la producción para lograr un crecimiento de las empresas y las industrias, en el campo económico y material.

Sin embargo, aún cuando se ha visto un cambio en la manera de considerar al hombre dentro del proceso productivo y administrativo, este enfoque se ha centrado en que el trabajador se sienta bien para que pueda rendir más y mejores resultados.

Una teoría administrativa que considere al hombre como su razón central de ser, estar y crecer, debe contemplarlo no únicamente como el colaborador que permite que los planes, estrategias y proyectos se

realicen, sino también tomar en cuenta a todos aquellos beneficiarios de los bienes y servicios que se producen para hacer mejor la vida de los miembros de la sociedad, es decir, humanizar también al mercado objetivo.

Toda empresa, con fines lucrativos o no, debe considerarse como una institución donde convergen las potencialidades, las necesidades y los intereses personales de los fundadores de la misma con los de sus colaboradores, enfocándose principalmente al desarrollo y crecimiento del factor humano interno y de proyectar a la sociedad, un espíritu de servicio.

Con base en estos criterios, debe considerarse importante que una teoría administrativa antropocéntrica contemple una serie de aspectos como los siguientes:

1. *Personalismo no paternalismo*: el proceso administrativo debe enfocarse a que cada miembro de la organización logre un crecimiento personal y profesional mayor a través de su trabajo, buscando una motivación (inicialmente extrínseca por razones básicas de sobrevivencia) pero más bien llegar a los incentivos trascendentales, a través de los cuales llegue a ser mejor persona, mejor trabajador, mejor ciudadano y esto lo proyecte fuera de la empresa al brindar productos y servicios de calidad que resguarden la dignidad propia y de los demás. El paternalismo protector que muchas veces produce injusticias, malestares y desorganización en la toma de decisiones y ejecución de acciones, no puede tomar parte en esta administración, ya que se busca el desarrollo y no el encubrimiento estancador de la creatividad.
2. *Buscar el valor último que es el grado de satisfacción futura de las personas organizadas*: ayudando a los colaboradores a que vean en sus tareas diarias, el camino constante para lograr su realización plena, con lo cual apoyarán la búsqueda de los objetivos empresariales.
3. *Buscar el perfeccionamiento de la gente a través de la solución de problemas*: valerse de los problemas que se presentan a diario para utilizarlos como casos de análisis, a través de los cuales las personas crezcan en valores y virtudes; viéndolos desde el punto de vista positivo con el cual todos los involucrados puedan considerar criterios diferentes que les ayuden a mejorar en sus decisiones, acciones y relaciones humanas,

laborales y personales. La resolución de conflictos de manera grupal a través de la corrección fraterna, busca la mejora y crecimiento personal a fin de que logre madurez en el criterio y en la acción, acordes a los valores y objetivos organizacionales.

4. *Debe contemplar qué se hace, cómo se hace y para qué se hace, dándole un sentido a la acción humana*: todo proyecto y acción que se realice dentro de una organización, debe tener una base moral, ética y humana orientada a la mejora de la persona y de la sociedad en conjunto. Las personas que participen en ella deben conocer el qué, cómo y para qué de los productos y servicios que ofrece para que su actuar, visión y creatividad tengan un sentido humano personal y de servicio.
5. *Establecer, respetar e inculcar en los empleados, los valores de la empresa que les ayuden a sus trabajadores a ser mejores personas*: es importante tener una base común de valores entre la empresa y sus colaboradores para que la búsqueda de unos ayude al logro de los otros, armónicamente.
6. *Ejercer un liderazgo orientado a promover la formación de valores y virtudes humanas*: que conviertan a los trabajadores en mejores personas, mejores ciudadanos, mejores empleados y compañeros.
7. *Revisar que los valores de los directivos correspondan con lo que la organización persigue*: debe existir una total coherencia entre lo que pretende realizar y lograr la empresa, con lo que buscan los directivos de la misma, así como los métodos que utilicen y a través de los cuales esperan obtenerlo.
8. *Considerar a la empresa como un organismo humano vivo, que evoluciona, se perfecciona, crece en valores y virtudes en relación directa con el crecimiento de los miembros que la conforman*: si los trabajadores crecen y buscan fines más trascendentales que los materiales, la empresa crece de igual manera y su proyección comercial y social será mejor sustentada a corto, mediano y largo plazos.
9. *Reconocer las metas económicas como importantes pero no como las únicas*: la compañía debe preocuparse por lograr las metas económicas

que se haya propuesto en vías a asegurar su permanencia y crecimiento, sin olvidarse de su responsabilidad social que empieza con sus propios empleados y se proyecta a la sociedad en general, con los deseos sinceros de ayudar.

10. *Reconocer que los trabajadores tienen la capacidad de poder aprender:* incentivar en los empleados el deseo por aprender y formarse, tanto en el campo personal como profesional para que se conviertan, a la vez, en elementos multiplicadores dentro de la organización.
11. *Considerar los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentales del ser humano (de directivos y de los trabajadores) como elementos importantes en la satisfacción de sus necesidades y búsqueda de incentivos a corto, mediano y largo plazos:* procurar porque los trabajadores realicen su trabajo de manera voluntaria, motivada y con un plan de vida que incluya todos los aspectos de su existencia, apoyado por el plan general de la organización en la cual colabora.
12. *Satisfacer clientes internos y externos de la empresa:* con productos y servicios que busquen un carácter trascendente de servicio, utilidad y beneficio comunitario a largo plazo.
13. *Evitar el materialismo como un incentivo,* ya que una vez cumplido o cubierta la necesidad con un bien material, se convierte en un desmotivador y una razón de desagrado para el trabajador pues no logra mantener un sentido más allá o trascendente a su diario actuar.
14. *Promover la capacitación constante* en las diferentes áreas de trabajo para lograr personal calificado y actualizado en los diversos puestos operativos y de decisión.
15. *Promover una cultura organizacional personalista y solidaria:* que vele por el bienestar de la persona del trabajador más que por el elemento productivo en sí y que se proyecte al desarrollo, crecimiento y subsidiariedad social.
16. *Concientizar al trabajador de la responsabilidad que le corresponde en cumplir con sus obligaciones:* de manera ética, responsable, oportuna y eficiente; es decir, de la mejor y más rápida manera con el menor gasto posible.

17. *Guardar una equilibrada relación de autoridad–responsabilidad en los diferentes niveles administrativos:* con lo que se persigue lograr un ambiente armónico y responsable que promueva la justicia, equidad y desarrollo de todos los colaboradores y que, a la vez, respalde la toma de decisiones y ejecución de las acciones pertinentes.

La gestión administrativa debe considerar, inicialmente, los valores culturales que predominen en el ambiente donde se desarrolle la organización. Luego, valorar a los clientes (tanto internos o trabajadores como a los externos o clientes de la empresa) en su dimensión de personas, con sus necesidades, motivaciones y deseos de superación y crecimiento personal y profesional. La moral, ética, valores y virtudes deben ser compartidos entre directivos y colaboradores y proyectados al beneficio, tanto económico como integral, de la social.

Conclusiones

Las teorías administrativas han tenido una marcada evolución desde la base de la Teoría “X”; sin embargo, sus modificaciones y amplitudes han sido orientadas hacia el mejoramiento y maximización de los recursos y de la producción, visualizando al hombre como un elemento, más o menos importante dentro del proceso, pero no como su centro de interés y finalidad.

La administración debe considerar y valorar a las personas como tales, ya sea que trabajen en ella o bien, que sean su mercado meta de bienes, productos y/o servicios; por lo que debe comprometerse con valores cimentados en la justicia, dignidad, libertad y responsabilidad personal y social.

La finalidad de toda empresa, lucrativa o no, debe ser brindar bienes, productos o servicios que les proporcionen a quienes los adquieran, bienestar personal y social.

En toda empresa debe existir una adecuada y fluida comunicación (vertical y horizontal) que permita la constante retroalimentación de información, de instrucciones, del manejo de sugerencias y quejas; todo en vías a tener y mantener un ambiente armónico que promueva el desarrollo personal y organizacional.

Los trabajadores o colaboradores deben conocer el qué, cómo y para qué que persigue la empresa donde

participan o laboran, para que se concienticen de la importancia que tiene en el logro del objetivo general, el responsable y oportuno cumplimiento de sus tareas diarias.

El estilo de liderazgo que se emplee en una empresa, debe reflejar y estar acorde a la cultura organizacional implementada y a través de la cual se persigue la fidelidad, tanto de colaboradores como de los clientes, el crecimiento integral del personal y de la organización en su totalidad, así como velar por la permanencia y expansión de la institución de una manera responsable, ética y atendiendo a las necesidades internas y externas, presentes y con vistas al futuro.

Un adecuado estilo de liderazgo debe permitir que los empleados gocen de un margen de libertad en sus decisiones y acciones, de manera que a su nivel, puedan aprender, dirigir y accionar de forma controlada y responsable, conscientes de que todas las acciones a corto plazo deben ser coherentes con los valores y los objetivos a mediano y largo plazo.

Se debe tomar conciencia que la empresa es la institución social por excelencia, por lo que se tienen que crear sistemas organizacionales que busquen no solamente maximizar el rendimiento económico sino más bien, y sobre todo, un sistema de trabajo basado en la responsabilidad, eficiencia e iniciativa, en los cuales se haga un mejor uso de la tecnología y se promueva un alto nivel de preparación profesional.

Debe procurarse por lograr el mejor rendimiento del trabajo individual con un adecuado y eficiente sistema de comunicación interna al reunir en la organización la profesionalidad, autoridad, responsabilidad y rentabilidad de las actividades individuales para el logro de los objetivos comunes o institucionales.

La *Dirección* de la empresa debe procurar que el trabajador haga suyos los valores, las normas y las reglas a las que debe sujetarse, así como la finalidad misma de la empresa, convirtiéndola en una meta propia. De esta manera, se evita la “*utilización*” del empleado ya que se logra ganar su voluntaria adhesión a la cultura de la organización y a los objetivos de la misma.

Toda empresa debe velar por cumplir con el “*bien común intrínseco de la sociedad*” al contar con el conjunto de medios y condiciones vitales y morales

que les permitan a sus miembros alcanzar su fin último individual.

Las personas deben darle un sentido a su vida y tener una tarea que les ilusione y enfrente con las grandes verdades y cuestionamientos de su existencia, orientadas al servicio a los demás y proyectadas al beneficio personal y social.

Para lograr un ambiente que promueva una sana motivación, se debe considerar que toda empresa debe ser una comunidad de fuente de riquezas interpersonales, la cual se nutre, día a día, de la aportación de las riquezas personales de todos los miembros con quienes se llega a tener un “*alma común*”. Querer los mismos fines y valores, así como los mismos medios para lograrlos es compartir en una institución comunitaria apoyada en una comunicación que debe estar siempre presente.

Se debe reconocer que existe una estrecha relación entre la ética y la economía y que no puede concebirse una organización donde los únicos fines que se persiga lograr sean los materiales, el poder y la hegemonía. Toda organización que pretenda considerarse y ser considerada como exitosa, debe tener como prioridad a las personas que colaboran (a través de su esfuerzo y su trabajo) con el logro de los objetivos planteados y con la satisfacción de las necesidades de las personas que constituyen su mercado objetivo.

Toda empresa debe velar por obtener y mantener un ambiente virtuoso dentro de la compañía, donde se trate al hombre como tal y por lo que es. Con esto se logra una mejor integración de las personas y un mayor y mejor rendimiento laboral y de relaciones interpersonales que se proyectará, dentro y fuera de la empresa, con una cultura organizacional sana, proactiva, digna y responsable.

Se debe buscar el crecimiento de la inteligencia y de la prudencia de los trabajadores, con lo cual ellos pueden lograr autonomía y creatividad en el trabajo, así como mejores aptitudes a nivel personal y profesional, las cuales aportadas a su desempeño diario, le ofrecen un valor agregado a su desenvolvimiento y a los logros organizacionales en conjunto.

La principal motivación que las organizaciones deben brindar a sus empleados o colaboradores, es proveerles un ambiente propicio para que busquen “*su fin último*”, como finalidad personal y obligación

moral, llegando al máximo conocimiento y amor a Dios posible, lo cual le proveerá la suprema perfección y felicidad humana.

Tanto los directivos empresariales como los trabajadores de todo nivel jerárquico, deben reconocer que el trabajo es para el empleado, un deber y un derecho. Lo primero, por ser un medio digno de subsistencia y justicia social al contribuir al mejoramiento de su comunidad. Lo segundo, por ser el medio para prodigarse a sí mismo y a su familia, de lo necesario para vivir. Por tal motivo, debe procurarse por ofrecer una remuneración justa al trabajador, en base a sus conocimientos, aportación personal y profesional, así como por su desempeño e identificación con la filosofía y valores de la organización.

Notas al final del capítulo

- ¹ Martínez-Echevarría, “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, p. 173.
- ² Sada Fernández, “Curso de ética general y aplicada”, p. 201.
- ³ Cfr. *ibid*, 35.
- ⁴ Yepes Stork, Aranguren Echeverría, “Fundamentos de antropología”, p. 28.
- ⁵ Cfr. Yepes Stork, “Fundamentos de antropología”, p. 29.
- ⁶ Cfr. *ibid*, p. 39.
- ⁷ Cfr. Jiménez Crespo, “La dignidad de la persona humana”, pp. 157-163.
- ⁸ Cfr. Sada Fernández, “Curso de ética general y aplicada”, pp. 110-113.
- ⁹ Yepes Stork, “Fundamentos de antropología”, p. 44.
- ¹⁰ Cfr. *ibid*, p. 33.

Bibliografía

- Burgos, Juan Manuel. “El personalismo: autores y temas de una filosofía nueva”, Ediciones Palabra, España, segunda edición, 2003.
- Fernández Aguado, Javier. “Dirigir y motivar equipos”, Ariel, España, primera edición, 2002.
- Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman (et.al). “Administración de personal”, Scott, Foresman and Company, Estados Unidos de América, 1983.
- Jiménez Crespo, Patricia. “La dignidad de la persona humana”, II Revista Jurídica, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2001.
- Koontz/O’Donnell. “Curso de administración moderna”, McGraw Hill, México, 1980.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.

- ¹¹ Cfr. Yepes Stork, p. 33.
- ¹² Cfr. *ibid*, p. 33.
- ¹³ Cfr. Yepes Stork, p. 57.
- ¹⁴ Cfr. Sada Fernández, p. 197.
- ¹⁵ Cfr. *ibid*, p. 187.
- ¹⁶ Cfr. *ibid*, p. 189.
- ¹⁷ Cfr. Yepes, p. 197.
- ¹⁸ Koontz/O’Donnell (et al). “Curso de administración moderna”, p. 32.
- ¹⁹ Cfr. *ibid*, p. 8.
- ²⁰ Cfr. *ibid*, p. 9.
- ²¹ Cfr. Sada Fernández, “Curso de ética general y aplicada”, p. 36.
- ²² Cfr. *ibid*, p. 52.
- ²³ “Teoría Z”, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
- ²⁴ “Kaizen” <http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen>
- ²⁵ “Edward Demin” <http://www.members.tripod.com/-alfjr7/EdDeming.html>
- ²⁶ Ser humano y trabajo: hacia una empresa con rostro humano. Franco, Marco “Kaizen: cambio para mejorar” <http://www.com.ar/archivo/Management/Kaizen.htm>
- ²⁷ Cfr. Fernández Aguado, “Dirigir y motivar equipos”, p. 29.
- ²⁸ Cfr. *ibid*, p. 30.
- ²⁹ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2003/responsabilidad_social/newsid_3150000/3
- ³⁰ Cfr. Koontz/O’Donnell, “Curso de administración moderna”, p. 655.
- ³¹ Cfr. Koontz/O’Donnell, “Curso de administración moderna”, p. 667.
- ³² Cfr. Sada Fernández, “Curso de ética general y aplicada”, p. 116.
- ³³ *Ibid*, p. 117.
- ³⁴ Cfr. Yepes Stork, p. 165.

Pérez López, Juan Antonio. “*Fundamentos de la dirección de empresas*”, Rialp, Madrid, cuarta edición, 2000.

Polo, Leonardo. “*Antropología trascendental Tomo II: la esencia de la persona humana*”, EUNSA, España, primera edición, 2003.

Sada Fernández, Ricardo. “*Curso de ética general y aplicada*”, Editorial MiNos, S.A. de C.V. México, tercera reimpresión, 2000.

Yepes Stork, Ricardo (*et al*). “*Fundamentos de antropología: un ideal de la excelencia humana*”, EUNSA, España, quinta edición, 2001.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/evoproadminaleja.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>.

<http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/empleados>.

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/Kaizen.htm>.

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2003/responsabilidad_social/newsid_3150000/3.

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/ressocemp.htm>.

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&kid=44&Itemid=60.

<http://www.seminariomorelia.org>.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**LA EMPRESA CON ESTILO HUMANO
ANTE EL CAMBIO**
Ana de Molina

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo es el resultado de un interesante intercambio entre distintos colegas docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Istmo, que alrededor de la lectura del libro *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”* del doctor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, permitió el análisis, la reflexión y luego la motivación para abordar un tema que alrededor del mundo de la empresa, pudiese ser un aporte al estudio de la organización que es fuente del crecimiento económico.

La escogencia del tema *“La empresa con estilo humano ante el cambio”*, surge ante dos inquietudes. La primera, la de lograr un balance entre las distintas teorías de la empresa y en general, de las teorías económicas, que han inducido la concepción y gestión empresarial hacia una visión de eficiencia como objetivo primordial en busca de la competitividad.

La segunda, la necesidad de hacer visible la importancia del talento humano que la conforma, la define y hace de ella algo irreplicable, dado que su modo de ser y actuar será la que defina el *estilo* que le es propio a cada empresa.

El ensayo menciona brevemente algunos conceptos que tratan de definir a la empresa y refiere sobre el avance global de algunas teorías de la misma, en las que prevalece la perspectiva de la empresa como agente económico que alrededor de determinadas decisiones utiliza los factores de la producción para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, con la única finalidad de obtener ganancias.

Surgen acá los aspectos que el ensayo pretende presentar: la empresa como comunidad de personas, no sólo como comunidad financiera y de producción, en la que si bien la obtención de beneficios es importante, no constituye el único indicador del buen desempeño de la empresa. Se trata de destacar la importancia del convencimiento colectivo y personal del valor de la dignidad de la persona humana, como sujeto del trabajo, razón por la cual procede la valoración del trabajo. Dado que cada empresa es singular, le es propio identificar los fundamentos del estilo de su accionar. No obstante, a manera de sugerencia y como una invitación a la reflexión, se identifican y presentan algunos fundamentos que a criterio de la autora son determinantes para *una empresa con estilo humano ante el cambio* y que van

más allá de la cortesía y buenos modos, de tal manera que lo importante es avanzar a que aquellos fundamentos se hagan propios y sean suficientemente vividos.

Lo anterior se refuerza con un análisis de trabajo digno, trabajo decente, producto de la inteligencia y la voluntad. Cada persona realiza un trabajo diferente y con él contribuye a la actividad productiva de la empresa, y por lo tanto al crecimiento económico del país, lo que supone un trabajo que cada día exige mayor calidad. Esto es una realidad, pero a ella debe agregarse la visión subjetiva en la que en todo caso, *la finalidad del trabajo*, de cualquier trabajo honesto, *“el trabajo ordinario”* –incluso aquel que muchas veces puede pasar inadvertido en esa *“cadena productiva”*– es y sigue siendo el *hombre mismo*, el que genera conocimiento, que permite a la empresa ser creadora de riqueza.

Finalmente, pero no por esto menos importante, se incorpora el tema trabajo-familia ante la desvaloración de ésta en el nuevo milenio y la urgente necesidad de una importante contribución de la empresa a la sociedad, favoreciendo la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

1. Aspectos conceptuales de la empresa

Desde un origen etimológico, empresa puede comprenderse como una acción dificultosa que valerosamente se comienza, el intento de hacer una cosa. El diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la empresa es una *“unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”*. Sin pretender agotar los muchos conceptos de empresa se presentan a continuación algunos de ellos:

- La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiamiento y comercio para obtener determinados fines¹.
- La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.²

- La empresa para tratar de alcanzar sus objetivos, obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.³
- La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.⁴
- La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.⁵
- La empresa es una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.⁶
- la empresa en sentido general, puede ser definida como la más común y constante actividad organizada por el ser humano porque involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por lo tanto la empresa es *“el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”*.⁷
- La empresa es una *“entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”*.⁸
- La empresa puede ser definida, como: *“una organización conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual le permite dedicarse a la producción, transformación o prestación de servicios para satisfacer una o más necesidades existentes en la sociedad”*.⁹

De acuerdo a las definiciones anteriores, en la empresa el elemento que se constituye en un denominador común es la producción de bienes para la satisfacción de necesidades y aunque algunas de ellas incorporan el *“elemento humano”*, el enfoque de la empresa en general, no otorga como factor

fundamental a considerar detrás de la producción, el trabajo de todo ser humano que traslada con su inteligencia y voluntad, valor a la empresa. *“Es precisamente esta articulación entre inteligencia y voluntad la que libera al hombre de la tiranía del medio y hace posible la producción económica”*.¹⁰

La acción humana no es valorada en su justa dimensión cuando se visualiza a la empresa sólo bajo la perspectiva de agente económico que alrededor de determinadas decisiones utiliza los factores de la producción para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, con la única finalidad de obtener ganancias.¹¹ La persona al realizar el trabajo producto de su acción intencional y deliberada puede, con su inteligencia realizar, transformar y con su creatividad innovar muchas cosas. Por lo tanto, la producción económica permite que la *“producción humana no se reduzca a la subsistencia de la especie, como les sucede a los otros animales, sino que sobre todo consiste en diseñar un posible tipo de vida humana, algo al mismo tiempo personal y social”*.¹²

Hay mucho camino por recorrer en la concepción de *una empresa con estilo humano*, en especial ante esto que sucede cada día: el cambio. Sin pretender definir humanismo y para dejar abierto el análisis, se puede decir *“que el humanismo tiende esencialmente a hacer al hombre más verdaderamente humano y a manifestar su grandeza original haciéndolo participar en todo cuanto puede enriquecerle en la naturaleza y en la historia; requiere a un tiempo que el hombre desarrolle las virtualidades en él contenidas, sus fuerzas creadoras y la vida de la razón, y trabaje para convertir las fuerzas del mundo físico en instrumentos de su libertad.”*¹³

Impregnar la empresa de un estilo humano, coadyuvará a una sociedad más humana que contribuirá a la generación de un círculo virtuoso hacia un mundo más humano. Esto es un proceso, algo que se construye cada día, pero lo importante es conducir la empresa en este sentido humanista para que llegue a ser lo que debe ser, comunidad de personas.

2. El avance de las diferentes teorías de la empresa

Analizar o considerar la producción económica como una acción mecanicista o con visión materialista,

es sin duda obviar lo más importante, la acción de la persona, ya que si bien el desarrollo tecnológico juega un rol determinante para el aumento de la producción y de la productividad, también es claro que previo a ello hay inteligencia, conocimiento, la acción deliberada de la persona. Este conocimiento es el que permite y hace posible el intercambio y dinero *“lo que viene a ser expresión del dominio que el hombre tiene sobre las cosas”*¹⁴.

Esto brinda también una explicación más allá de un enfoque economicista de la propiedad ya que *“teniendo en cuenta, como se ha dicho, que la finalidad última de la producción económica es el crecimiento de una vida humana, habría que evitar presentar la propiedad como algo subordinado a la funcionalidad del intercambio y a la producción. En realidad es exactamente al revés. El fundamento de la propiedad no es primariamente utilitarista, sino consecuencia del dominio del hombre sobre su propia acción.”*¹⁵ Bajo este enfoque la producción no es más eficiente porque es propiedad del hombre sino porque la producción es posible gracias al trabajo inteligente y la voluntad del hombre, propio de la acción humana, y por lo cual el hombre ejerce como propietario en un sentido más fundamental. Ello permite visualizar una economía al servicio de la persona humana, que da lugar a intercambios concretos entre los hombres, al reconocimiento de derechos, a la prestación de servicios y a la afirmación de la dignidad en el trabajo que enfoca como fin último a la persona.

La teoría de la empresa estaba dividida hasta hace poco, en dos enfoques: por una parte, la llamada teoría económica, que estudia la empresa en función del equilibrio del mercado, y por la otra, la llamada teoría de la dirección, que estudia la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su seno. Es decir, un enfoque propio de los economistas, que estudia la empresa desde fuera, y otro, propio de los directivos, que la estudia desde dentro. Las nuevas teorías institucionalistas han comenzado a cerrar esa brecha, ya que reivindican que no cabe una separación tan rígida entre lo que sucede dentro y fuera de la empresa.¹⁶

En primer lugar al estar la empresa inmersa en un contexto social y una economía globalizada le es imposible estar ajena a las realidades y constantes cambios y situaciones que en forma dinámica se suscitan, si algo se produce todos los días es el cambio. En segundo lugar, tanto dentro como fuera de la empresa las acciones y decisiones son tomadas por

personas, lo que implica que tampoco puede quedar fuera la visión antropológica de la empresa. Si se desea agregar valor a la empresa es a través del conocimiento, de un conocimiento que añada valor y esa diferencia está en función de un manejo inteligente que proviene del trabajo la persona. Ante los desafíos actuales es *“claro que se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Esta es la razón por la cual cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento”*¹⁷.

El trabajo de la empresa surge del trabajo inteligente de la persona, por lo que es en ella que ante todo debe centrar su atención. Ante lo complejo y cambiante, las organizaciones, los empresarios tienden a buscar la motivación o gestión del comportamiento para salir al paso de sus problemas, potenciar sus fortalezas o sacar provecho de las oportunidades que se les presentan.

La gestión empresarial en su mayoría no está inmersa en una gestión del conocimiento aunque muchas intentan, potencian y mejoran el conocimiento individual generando además un efecto multiplicador de ese conocimiento al acervo colectivo, lo que impacta en la espiral de relaciones internas e interinstitucionales.

Los empresarios no toman las decisiones en el vacío, sino en el seno de la organización, de acuerdo al contexto propio de cada empresa y conforme su escala de valores, lo que permite que éstas no sean pura abstracción, por lo que *“la empresa no podía quedar reducida a una teoría abstracta de la decisión, sino que se hace necesario estudiar su dimensión institucional y organizativa”*¹⁸. Analizar la empresa desde un contexto de la acción humana, pasa por analizar y conocer sus aspectos institucionales, sociales y culturales, lo que introduce una nueva forma de enfocar y plantear una teoría de la empresa mucho más integral.

Al analizar la empresa desde un enfoque microeconómico que busca como objetivo primordial *“maximizar beneficios y minimizar los costes”*, aísla la riqueza de la inteligencia vinculada a la conducta estratégica. En los momentos actuales la economía globalizada conlleva altos niveles de incertidumbre y competitividad, por lo que la *“necesidad de estudiar cómo hay que gobernar en situaciones de incertidumbre ha provocado el descubrimiento de que*

la misma riqueza de las estrategias posibles, constituye la esencia misma de una buena teoría de la dirección".¹⁹ Esto supone que el buen desempeño de las organizaciones o la ausencia de conflictos no residen en su excesivo control sino en la búsqueda de armonizar estrategia y organización.

Afortunadamente se observa en los últimos años una tendencia de las teorías económicas de la empresa con una visión más integral al incorporar cada vez más la acción humana. Pasar de la teoría a la práctica, al "*laboratorio real*" que constituye la empresa, ha obligado a reconocer que la teoría debe enfrentarse ante la incertidumbre y la toma de decisiones. Estos elementos son importantes ya que provocan una revisión continua de la realidad y de la forma en cómo se dará respuesta de manera renovada a los nuevos requerimientos de las estructuras institucionales y del mercado. Esa respuesta se provoca por la inteligencia y la voluntad de la persona, por el trabajo humano.

Toda acción humana, en cualquier orden de la vida, tanto profesional como privada, se debe siempre a una serie de motivos.²⁰ Estos motivos estimulan a la persona a enfocar su esfuerzo a alcanzar un objetivo, a buscar de acuerdo a sus motivaciones apoyadas en principios y valores, un nivel de bienestar y su perfeccionamiento humano.

Pero el tema de empresa está concatenado al empresario. La idea convencional respecto al empresario ha girado en torno a él como un ejecutivo que generalmente coordina y busca el equilibrio, alcanzado éste muchas veces se acomoda. El entorno actual hace dar un giro en cuanto a otorgar especial importancia a la acción humana que con la inteligencia e innovación explora nuevos horizontes y allana camino hacia nuevas perspectivas. Se trata entonces de romper el equilibrio y enfrentarse ante la incertidumbre que da lugar a potenciar el conocimiento existente en la propia organización que favorezca la generación de nuevos productos o acorte los ciclos de innovación y se logre potenciar la sinergia con otras organizaciones para fortalecer las estrategias de colaboración empresarial para optimizar la gestión empresarial.

Sin embargo, es necesario cultivar una cultura humanista dentro de la empresa que sea en suficientemente vivida y se incorpore en la gestión empresarial, como prioridad, la necesidad de integrar la inteligencia y la voluntad humana en los procesos colectivos de gestión, de generar un estilo humano

que permita dialogar, interactuar, aprender conjuntamente, bajo el principio básico de respeto a la dignidad humana.

II. LA EMPRESA COMO COMUNIDAD DE PERSONAS

1. Hacia la dimensión humana de la empresa

Es común escuchar como parte de los distintos enfoques económicos, que el "*modelo económico*" en un determinado país está agotado. En términos teóricos se considera *modelo económico* a la representación matemática de observaciones hechas para el estudio de un fenómeno, en las que se incluyen juicios de valor, del cual se extraen las principales características para simplificar el fenómeno que el modelo quiere estudiar.²¹ Un modelo económico puede referirse también a un sistema de conceptos relacionados que permiten representar abstractamente los hechos que se pretende conocer y explicar. Así un modelo económico sería aquel que vincula diversas variables –interés, masa monetaria, etc.– de modo tal que se postule una relación definida entre ellas. El modelo, por lo tanto, es una construcción teórica que puede utilizarse para llevarla luego a una simulación por medio de computadoras o para contrastarla con los datos obtenidos de la práctica.

El término, sin embargo, no tiene de hecho un significado totalmente preciso ya que puede denominarse modelo tanto a una teoría general como a una relación entre dos conceptos aislados, a una expresión matemática completamente formalizada como a una formulación imprecisa, a veces bastante metafórica. A pesar de estas discrepancias en el uso del término, la idea básica es que un modelo es una construcción teórica que vincula elementos diferentes y que permite así comprender los fenómenos económicos, explicar la forma en que suceden y hacer ciertas previsiones. En ello, por lo tanto, no hay mayor diferencia con los modelos que usan las otras ciencias.²²

Es posible que la denominación agotamiento del modelo económico o su imperfección se deba a querer plantear de manera econométrica, perspectivas de crecimiento económico sin que dentro de estas cuantificaciones sea posible la singularidad de cada país, de cada empresa, de cada familia, debido a factores, sociales, culturales, propios de cada sociedad

y por lo tanto propios de cada persona. La empresa queda inmersa en este concepto de modelo como una variable más, sin otorgarle la dimensión humanista que ella tiene. Guatemala se ha caracterizado en las últimas dos décadas por crecimiento económico muy bajo, determinado por una baja productividad resultado de un trabajo humano poco calificado. Este es un problema estructural en el país que repercute en el desempeño empresarial y por lo tanto en el desarrollo nacional.

Persiste en la actualidad la ausencia de una visión integral y de largo plazo. Pero esta situación abarca diferentes ámbitos. En lo político y público se carece de una visión de economía política que permita abordar y ejecutar políticas públicas integrales y sostenibles; de igual manera en lo empresarial y privado no prevalece una visión integral de la persona, de las organizaciones y del propio cambio. Se asocia la competitividad al crecimiento de la economía, al crecimiento del producto interno bruto. No obstante, esa competitividad está asociada al conocimiento, a la forma en la que las empresas logran innovar cada vez más rápido a través del conocimiento incorporado en la empresa; de la interacción y la “colaboración” con otras organizaciones que permitan configurar redes de colaboración de empresas consideradas homólogas, en un sentido amplio, que brinde la oportunidad de desarrollar sus estrategias empresariales que permitan estar a la vanguardia en todos los campos de la gestión. Se está produciendo un cambio radical que ha hecho rebasar a las actividades de servicios con relación a las actividades industriales, por lo que ahora la mayor preocupación ya no radica en perfeccionar productos existentes, sino como escribe Kevin Kelly “*la riqueza ...fluye directamente de la innovación, no de la optimización, es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino aprovechando de forma imperfecta lo desconocido*”. (New Rules For The New Economy 1997).²³

Pero esto no es posible si no se favorece el desarrollo de las personas. Va cobrando sentido entonces aquello de “*lo más importante es el cliente*” o “*lo más importante de esta organización son sus empleados*” ya que surge una imperativa necesidad de integrar la inteligencia personal, el conocimiento, el dominio de la voluntad con los mecanismos y procesos colectivos de gestión, de diálogo y propuesta, de intercambio, de aprendizaje y transferencia de conocimiento.

No existen reglas generales para crear riqueza. Como sucede en el caso de la familia cada cual es única, “*así las empresas son singulares, podría decirse casi irrepetibles*”²⁴ ya que al estar conformada por personas la actuación de cada una de ellas es singular, propio de cada individuo, lo que indica que efectivamente cada empresa debe ser dirigida de un modo particular, y si bien pueden conocerse experiencias exitosas como sucede cuando se aplica el “*método del caso*”, no es posible dirigir una empresa a partir de una teoría universal.

Las empresas con capacidad de adaptarse y responder al cambio de forma efectiva, aquellas que logren la implementación de reformas y la preparación adecuada de sus trabajadores para hacer frente a los desafíos próximos podrán generar nueva riqueza, en tanto que las que se resistan al cambio o simplemente no tengan la capacidad para hacer frente a las transformaciones de una nueva industria, una nueva empresa, simplemente están en declive o fuera del mercado.

2. Los beneficios no son el único índice de la buena marcha de la empresa

En la teoría económica la función de los beneficios es un índice importante de la buena marcha de la empresa. Es innegable que cuando una empresa logra beneficios demuestra que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas convenientemente. Pero también es claro que los beneficios no son el único índice de las condiciones de la buena marcha de una empresa. Es posible que los balances económicos sean correctos y que al mismo tiempo las personas, que constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, sean humilladas y ofendidos en su dignidad.²⁵ Esto debe ser considerado moralmente inadmisibles, pero además, no capitaliza resultados positivos a futuro para la empresa, ya que influye en su nivel de competitividad, en su eficacia y eficiencia económica.

El objetivo de una empresa es, por tanto, un proyecto común que continuamente puede empeorarse o mejorarse, lo cual depende de su grado de integración con esa multitud de objetivos entrelazados que constituye la sociedad. “*Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son*

por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa”²⁶. Esto explica que lo propio de una empresa, lo que la define y constituye, nunca puede ser un resultado concreto, sino un modo de ser y actuar. “Definir la empresa por un resultado tan concreto como ganar dinero para sus propietarios, sería una reducción excesiva que ni siquiera permitiría explicar las razones de esa ganancia. Ni todo lo que proporciona dinero es una empresa, ni una empresa se limita sólo a ganar dinero”.²⁷

Ese deseo de desarrollo y mejora continua es bueno, pero puede constituirse en una razón equivocada cuando “el estilo de vida que se presume como mejor se orienta sólo a tener y no a ser, convirtiéndose en un círculo vicioso querer tener más no para ser más, sino para consumir la existencia en un goce que propone como fin en sí mismo”.²⁸ Surge entonces la necesidad de visualizar la finalidad de la empresa no sólo en el ámbito de generación de beneficios, sino más bien en un contexto y una visión más amplios, más profundos en los que se busque como fin alcanzar el perfeccionamiento de las personas que la conforman.

3. La empresa, una comunidad de personas

Es necesario por lo indicado con anterioridad concebir la empresa no sólo como “*agente económico*” sino más bien enfocar la existencia de la misma como *comunidad de personas* que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.

La empresa considerada como *comunidad de personas* despliega sus actividades en torno al desarrollo y perfeccionamiento de las propias personas, cuyo beneficio se verá reflejado en sus diferentes procesos y en la búsqueda, comunicación, innovación y satisfacción de necesidades en el entorno social, económico y cultural.

Una empresa que se considera a sí misma como comunidad de personas tiene el convencimiento colectivo y personal del valor de la dignidad de la persona humana, como ser trascendente, libre e inteligente, responsable de sus actos, capaz de influir en la empresa y en la sociedad.

“Una concepción de la empresa que quiera salvaguardar la dignidad humana debe, sin duda

alguna, garantizar la necesaria unidad de una dirección eficiente; pero de aquí no se sigue que pueda reducir a sus colaboradores diarios a la condición de meros ejecutores silenciosos, sin posibilidad alguna de hacer valer su experiencia y enteramente pasivos en cuanto afecta a las decisiones que contratan y regulan su trabajo”.²⁹ En reciprocidad a esta responsabilidad, también debe generarse una creciente responsabilidad por parte de los trabajadores en las empresas, lo que responde a las exigencias propias de la naturaleza humana, pero además para estar en consonancia con las exigencias del desarrollo económico y una economía globalizada.

No es posible definir en materia económica las estructuras más acordes con la dignidad humana y más idóneas para estimular en el trabajador el sentido de la responsabilidad. Sin embargo, de igual manera tanto en la pequeña, mediana y gran empresa, debe prevalecer el respeto a la dignidad de la persona.

El trabajo de la empresa surge del trabajo inteligente de la persona, por lo que es en ella que ante todo debe centrar su atención. Ante lo complejo y cambiante, las organizaciones, los empresarios tienden a buscar la motivación o gestión del comportamiento para salir al paso de sus problemas, potenciar sus fortalezas o sacar provecho de las oportunidades que se presentan. Pero no se trata sólo de motivar con el único propósito de aumentar la utilidad. Lo importante es tomar conciencia de que la empresa en su quehacer, en la imagen que proyecta personal o institucional, refleja “una particular forma de vivir, de pensar, de actuar, de transmitir los mensajes a través del lenguaje, entendido en su sentido más amplio, sea éste corporal o actitudinal: éste es el estilo. Tal estilo no es algo sólo personal, sino que puede reflejarse de manera institucional en la vivencia de una serie de rasgos de comportamiento deseados, propuestos por la organización a modo de valores corporativos, traducidos en el comportamiento concreto de cada uno de sus miembros”.³⁰ De esta forma se logra dar un tono humano al estilo en la empresa, estilo que se hace vida en los directivos, administrativos y trabajadores en general.

Ello se torna en su objetivo, en un proyecto común que de forma continua puede mejorarse e incluso deteriorarse. Para ello la empresa debe comprender que “una vez que el objetivo se entiende como un proceso interno siempre inacabado, la eficiencia pasa

a desempeñar un papel secundario, ya que si se toma como objetivo central puede llevar a la desaparición de la competencia y de la misma empresa.”³¹

Las oportunidades están pero se necesita que la misma empresa las haga aparecer, y las hace aparecer en la medida que logra y adquiere un modo singular de hacer, para ello es importante el desarrollo de su capacidad creativa, es al potenciar ésta capacidad que surge su fuerza generadora de riqueza pero como un resultado de su verdadero objetivo, el desarrollo y mejora continua de su propia competencia, de la búsqueda de perfeccionar su quehacer.

Esto no pareciera concordar con los objetivos de competitividad ahora de primer orden frente a los tratados de libre comercio. Sin embargo, un claro ejemplo es cuando se trata de ser el más eficiente en determinada actividad aún en contra de la preservación del ambiente, se podrá tener una ventaja competitiva temporal no duradera, que conllevará a atentar contra la misma comunidad y llevará a la desaparición de la propia actividad empresarial.

Que no se crea que la empresa en especial por los avances tecnológicos “*está de vuelta*” y que lo logrado hasta el momento es suficiente. Por el contrario, hay mucho camino por recorrer en la concepción de *una empresa con estilo humano*, en especial ante el cambio de cada día. Hay quienes opinan que no estamos ante un cambio de era sino ante la era del cambio. En todo caso, impregnar la empresa de un estilo humano, coadyuvará a una sociedad más humana que contribuirá a la generación de un círculo virtuoso hacia un mundo más humano. Esto es un proceso, no una tarea de un día, incluso puede requerir hasta de un cambio generacional, lo importante es conducir la empresa en un sentido humanista para que llegue a ser lo que debe ser, *comunidad de personas*.

Se puede asumir una actitud un tanto escéptica, al creer que la mayoría de las empresas no están en este contexto, ya que el mundo globalizado acarrea preocupaciones orientadas a mejorar la producción, a disminuir sus costes, a lograr niveles de competitividad que les permita permanecer en el mercado y no otorgan prioridad o dan espacio en su agenda a una visión humanista. Es aquí donde precisamente puede lograrse el posicionamiento y la “*grandeza*” de la empresa, ya que todo el trabajo de la misma es resultado del trabajo humano que debe ser realizado de acuerdo con su dignidad.

La visión humana de la empresa no excluye aquellas preocupaciones propias vinculadas al entorno de una economía abierta, sensible cada día a las presiones de la competencia, por el contrario, incorpora esas preocupaciones para unir las, equilibrarlas y darles un sentido integral. Por lo tanto, además de incorporar cursos sobre gestión del tiempo, gestión del estrés, competencias directivas y liderazgo, como parte de una necesaria capacitación profesional y técnica, es preciso la vivencia de un estilo humano que integre, favorezca y aporte argumentos con vista a mejorar la calidad de vida del empleado (estrés, síndrome de agotamiento profesional, depresión), que hace necesario conciliar la vida laboral y la personal.

Nada del trabajo y del resultado de una empresa son ajenos a una visión humanista. Por el contrario, esta visión brinda un soporte a la productividad, para que el quehacer cotidiano se impregne de un sentido de pertenencia, responsabilidad y un deseo de realizar un trabajo bien hecho. Bajo este enfoque la empresa puede llegar muy lejos, sea pequeña, mediana o grande, ya que los desafíos, crisis o cualquier circunstancia difícil que se presente, que es lo regular, puede ser abordado con una mentalidad y una actitud positivas y proactivas por todos los niveles de la empresa.

A cada quien corresponde recorrer un trecho. Lo importante es que cada uno recorra el que le corresponde. En la actualidad se otorga cada vez más importancia a la persona. Este enfoque es como colocar la empresa en tercera dimensión, que trasciende lo personal, lo organizacional y por ende influye en la sociedad, tanto en lo económico como en lo social.

Dentro de las teorías de la empresa es importante resaltar la conducta del empresario y el equilibrio general. De acuerdo a cómo funcionaba el mecanismo que producía el equilibrio general, era claro que el agente económico no tenía posibilidades de equivocarse ya que siempre contaba con información completa y precisa. Ante las condiciones de equilibrio, un empresario era un agente pasivo que más que accionar, reaccionaba de forma previsible al contar con información confiable y completa.

La incorporación de la incertidumbre en la teoría económica conlleva a una revisión de la forma de entender la función del empresario y el logro del objetivo general. Según Leon Walras era necesario dar un sentido dinámico al esquema del equilibrio

general. Surge entonces el planteamiento de J. A. Shumpeter, quien altera este concepto y lo presenta no como una situación sino como un proceso de tendencia al equilibrio. Ello abre paso al esquema de flujo circular de la economía, estable, estacionario, que mientras no fuese perturbado permanecía inalterable. Esto cambia la visión de la función del empresario responsable de mantener el equilibrio, quien –ahora ante la incertidumbre– debía tomar decisiones y quizá romper el equilibrio.³² “Al introducir esta variable la misión del empresario pasa a ser contraria, es decir, introducir un desequilibrio positivo al incorporar nuevos y mejores modos de producción que creasen mayor riqueza para todos”.³³ “La necesidad de estudiar cómo hay que gobernar en situaciones de incertidumbre ha provocado el descubrimiento de que la misma riqueza de las estrategias posibles, constituye la esencia misma de una buena teoría de la dirección”.³⁴

En los momentos actuales es imposible observar el mercado sin constantes innovaciones, que al inicio podían considerarse como perturbaciones al flujo circular de la economía. Ahora constituyen un modo habitual del proceso productivo.

Si la producción económica supone lenguaje, propiedad e intercambio, esto quiere decir que sólo es posible en el seno de una comunidad.³⁵ Es la empresa el lugar donde se comparte la mayor parte del tiempo que de una forma y otra marca la vida de cada persona. En ese ambiente cada quien muestra sus cualidades, defectos, capacidades, destrezas, reacciones ante diferentes acontecimientos y trata de dar lo mejor de sí al interactuar con los demás. De cara a la era digital, la relación humana y el papel de la empresa siguen siendo fundamentales en la conformación de un nuevo orden social.

Dado ese papel estratégico de la empresa en el mundo cambiante, constituye un compromiso lograr una mejora continua en su competitividad. Además requiere el renovado compromiso de la gente que conforma la organización, motivado también por la mejora de las circunstancias y las trayectorias profesionales de las personas en dichas organizaciones, vinculado a la imprescindible necesidad por conseguir un equilibrio entre la vida profesional y la personal, cuya armonía se verá reflejada en la calidad de la empresa.

La comunidad internacional representada en la Organización Internacional del Trabajo ha establecido

una amplia gama de programas relacionados con las empresas, haciendo especial hincapié en el fomento del espíritu de empresa, la formación empresarial y la promoción, en especial, de las pequeñas empresas, todo lo que está interrelacionado con la calidad empresarial.

3. Determinantes de la empresa con estilo humano

La imagen que se proyecta personal o institucionalmente depende del *estilo de la empresa*. El accionar personal trasciende a la institución y converge con aquellas aspiraciones y actuaciones deseadas por la organización que en forma de principios y valores corporativos espera sean vividos por todas las personas que integran la organización. Se produce así una relación recíproca que impregna a la empresa desde la persona y de ésta hacia la empresa.

Dado que cada empresa es singular le es propio identificar los fundamentos del estilo de su accionar. No obstante, a manera de sugerencia y como una invitación a la reflexión, se presentan algunos de ellos para su consideración, desde un enfoque cristiano, de tal manera que se logre avanzar *hacia una empresa con estilo humano ante el cambio*, lo “que va más allá de la cortesía, de los buenos modos y del comedimiento”.³⁶ Significa que aquellos fundamentos del estilo humano sean suficientemente vividos:

1. Respeto a la dignidad de la persona

La dignidad de la persona humana está arraigada en su creación a imagen y semejanza de Dios.³⁷ La dignidad de la persona humana supone la rectitud de la conciencia moral, es decir que ésta se halle de acuerdo con lo que es justo y bueno según la razón y la ley de Dios. A causa de la misma dignidad personal, el hombre no debe ser forzado a obrar contra su conciencia, ni se le debe impedir obrar de acuerdo a ella.³⁸

2. Libertad

La libertad es el poder dado por Dios al hombre de obrar o no obrar, de hacer esto o aquello, de ejecutar de este modo por sí mismo acciones deliberadas. La libertad es la característica de los actos propiamente humanos. Cuanto más se hace el bien, más libre se va haciendo también el hombre. La libertad implica también la posibilidad de elegir entre el bien y el mal.³⁹

3. *Responsabilidad*

La libertad hace al hombre responsable de sus actos, en la medida en que estos son voluntarios; aunque tanto la imputabilidad como la responsabilidad de una acción pueden quedar disminuidas o incluso anuladas a causa de la ignorancia, la inadvertencia, la violencia soportada, el miedo, los afectos desordenados y los hábitos.⁴⁰

No es lícito hacer el mal para conseguir el bien. Un fin malo puede corromper la acción, aunque su objeto sea en sí mismo bueno; asimismo, un fin bueno no hace buena una acción que de suyo sea en sí misma mala, porque el fin no justifica los medios. Las circunstancias pueden atenuar o incrementar la responsabilidad de quien actúa, pero no puede modificar la calidad moral de los actos mismos, porque no puede modificar la calidad moral de los actos mismos, porque no convierten nunca en buena una acción mala en sí misma.⁴¹

4. *Conciencia moral*

La conciencia moral, presente en lo íntimo de la persona, es un juicio de la razón, que en el momento oportuno, impulsa al hombre a hacer el bien y a evitar el mal. Gracias a ella, la persona humana percibe la cualidad moral de un acto a realizar o ya realizado, permitiéndole asumir la responsabilidad del mismo.⁴² Tres son las normas que debe seguir siempre la conciencia: a) nunca está permitido hacer el mal para obtener un bien; b) la llamada *regla de oro*, “*todo cuanto queráis que os hagan los hombres, hacédselo también vosotros a ellos*”; y c) la caridad supone siempre el respeto del prójimo y de su conciencia, aunque esto no significa aceptar como bueno lo que objetivamente es malo.⁴³

5. *Solidaridad*

Se concibe como la capacidad de convertir el saber en servicio. Vivir la cultura de la solidaridad, se define como un estilo de vida que destaca la primacía de la persona sobre las cosas, donde se promueve el efectivo interés de cada uno por el bien –perfeccionamiento– de los demás y de la sociedad.⁴⁴ La solidaridad se refleja en la equitativa remuneración del trabajo.

6. *Prudencia*

Ella es una virtud humana. “*La virtud es una disposición habitual y firme para hacer el bien*”.⁴⁵

Las virtudes humanas son perfecciones habituales y estables del entendimiento y la voluntad, que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta en conformidad con la razón y la fe.⁴⁶ La prudencia dispone la razón a discernir, en cada circunstancia, nuestro verdadero bien y a elegir los medios adecuados para realizarlo.⁴⁷

7. *Justicia*

Consiste en la constante y firme voluntad de dar a los demás lo que les es debido.⁴⁸

8. *Alegría*

Se fundamenta en la fortaleza que asegura la firmeza en las dificultades y la constancia en la búsqueda del bien.⁴⁹ Confluye con todas las virtudes, la generosidad, la serenidad, la lucha contra el egoísmo personal, la búsqueda del bien de los demás anteponiéndose al bien propio, el servicio desinteresado que impregna optimismo y entusiasmo.

9. *Trabajo bien hecho*

Implica realizar con empeño, dedicación y esfuerzo las acciones propias del trabajo asignado. Implica trabajar con amor y cuidado unido a la seriedad y a la disciplina. Involucra además un desarrollo responsable de mejora continua y sentido de servicio a los demás.

10. *Unidad*

Se sustenta en la confianza, la lealtad, la sinceridad. Rechaza la murmuración y la discusión que generan desconfianza y división, evita los juicios precipitados sobre personas y hechos, basados en información parcial y superficial y se opone a encubrir los verdaderos móviles de las actuaciones personales y ante los demás. La unidad privilegia la verdad, fortalece la convivencia humana al brindar transparencia a la organización, robustece el espíritu de seguridad en el ambiente, dando como frutos la amistad, el compañerismo, la comprensión y la aceptación, así como la búsqueda de mejora del otro lo que conduce a una plenitud humana y espiritual.

El éxito dependerá más de las personas que de los métodos que puedan surgir y seguir, radica en la actitud y disposición personal, que en suma significará el éxito de la empresa. Por lo tanto, el estilo humano va más allá de la cortesía o la diplomacia incluso del respeto, se torna una vivencia. Lo deseable es que la

consideración, la valoración de cada uno por los demás sea tan alta que, si surge un desacuerdo, en lugar de potenciar el disenso e intentar desvalorizar al otro, se inicie un esfuerzo personal de comprensión hacia la postura de esa otra persona, ponerse en el lugar del otro.

Es decir, que ante una diferencia de opinión con otro, se parta de una actitud constructiva y comprensiva, de tal manera que si una persona disiente de la opinión personal debe haber algo en su desacuerdo que es importante percibir, por lo tanto su perspectiva es un aporte que interesa conocer. La esencia de la sinergia está en valorar la diferencia y saber respetarla y complementarla.

III. EL TRABAJO HUMANO PRODUCTO DE LA INTELIGENCIA Y DE LA VOLUNTAD

El trabajo contribuye a la productividad, a la competitividad, pero también a la perfección del hombre. *“El fundamento para determinar el valor del trabajo humano no es, en primer lugar, el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de que quien lo ejecuta es una persona”*.⁵⁰ Por lo tanto, las fuentes de la dignidad del trabajo, deben buscarse principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva. No quiere decir esto que la dimensión objetiva del trabajo no sea importante y tenga un valor, ya que la escolaridad, la profesionalización del trabajo agrega a través del conocimiento valor a la empresa. Sin embargo, la valorización del trabajo desde su dimensión subjetiva significa que *“el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto.”*⁵¹ Esta valorización está vinculada a una consideración de naturaleza ética muy importante: si bien el hombre está destinado y llamado al trabajo, esto no significa que el hombre deba estar en función del trabajo, por el contrario es el trabajo el que debe estar en función del hombre. Es importante clarificar la preeminencia del significado subjetivo del trabajo sobre el significado objetivo.

Por lo tanto, el trabajo realizado por un campesino, por un carpintero, un albañil, una enfermera, es tan digno como el realizado por el ingeniero, el arquitecto, el médico, el científico, etc. todos y cada uno tienen un valor objetivo diferente, sin embargo, lo que es necesario poner en evidencia es que cada uno de ellos se mide sobre todo con el *“metro de la dignidad del sujeto mismo del trabajo, o sea de la persona, del hombre que lo realiza”*.⁵² Cada persona realiza un

trabajo diferente que contribuye con la actividad productiva de la empresa, y en suma con el crecimiento económico del país, ello supone que el trabajo puede constituir una finalidad, ya que se trata de un trabajo que cada día exige mayor calidad. Esto es una realidad, pero a ella debe agregarse la visión subjetiva en la que en todo caso, *la finalidad del trabajo*, de cualquier trabajo honesto, *“el trabajo ordinario”* incluso de aquel que puede considerarse como el más corriente que muchas veces puede pasar inadvertido en esa *“cadena productiva”* es y sigue siendo el *hombre mismo*. En él radica la *dignidad del trabajo* y por lo tanto la *finalidad del trabajo*.

Es importante reconocer el aporte que el cambio tecnológico tiene para alcanzar niveles de producción potencial, la significativa influencia que hoy en día tienen las máquinas y que facilitan operaciones financieras, comerciales, industriales, de toda índole. No obstante, cada vez más el trabajo mecanizado, *el sujeto propio del trabajo sigue siendo el hombre*.

Si bien la remuneración económica como resultado del trabajo es importante y necesaria lo es también que la persona se sienta gratificada en los planos éticos y morales, se sienta útil considerando que su trabajo constituye un aporte no sólo para la empresa sino para la sociedad. Ésta es la mayor motivación, para no caer en un trabajo mecanicista que sería una situación preocupante, ya que no hay algo más lejano que la comparación del trabajo de una máquina con el trabajo que procede de la inteligencia y voluntad de la persona humana.

Generalmente el cansancio, el agotamiento, no es producto del exceso de trabajo, sino de no encontrarle sentido, a no entender su importancia y utilidad, de considerarse sin de rumbo. Esa carencia de sentido no sólo procede de su falta de reconocimiento dentro de la empresa, sino también de la ausencia de reconocimiento de su propia dignidad. Dentro de la empresa puede suceder que se tiene una visión mecanicista del trabajo y por lo tanto no se reconoce el esfuerzo personal y el valor que el conocimiento agrega a la empresa. Pero lo más preocupante sería que la persona no se reconociera por esa calidad, poseedora de dignidad humana, como ser singular y único que otorga esa condición a su trabajo, su trabajo es por eso mismo, algo original, pero muchas veces es algo que se debe descubrir.

No se trata de cambiar de trabajo, se puede seguir haciendo lo mismo pero con una visión diferente,

porque es precisamente en esas tareas, en esas responsabilidades, que se puede alcanzar perfección, una perfección integral, no sólo desde la perspectiva profesional, técnica o laboral, sino personal, espiritual.

El desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice, sino que favorece más bien la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto puede debilitar centros de poder ya consolidados. Como ya se ha mencionado la empresa no puede considerarse únicamente como una “*sociedad de capitales*”; es, al mismo tiempo, una “*sociedad de personas*”, en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo.⁵³

*“Es completamente falso atribuir sólo al capital, o sólo al trabajo, lo que es resultado conjunto de la eficaz cooperación de ambos; y es totalmente injusto que el capital o el trabajo, negando todo derecho a la otra parte, se apropie la totalidad del beneficio económico”.*⁵⁴

El trabajo es una “*obligación, es decir, un deber del hombre y esto en el múltiple sentido de esta palabra*”.⁵⁵ El compromiso de la persona con su trabajo se realiza por respeto a los demás, a su familia, a la sociedad, a su país. “*En efecto, trabajando con empeño y competencia, la persona actualiza las capacidades inscritas en su naturaleza, exalta los dones del creador y los talentos recibidos; procura su sustento y el de su familia y sirve a la comunidad humana*”.⁵⁶

En cuanto a responsabilidades y deberes, los mismos corresponden a los dirigentes de empresa y a los trabajadores. Los dirigentes de las empresas tienen la responsabilidad económica y ecológica de sus operaciones. Están obligados a considerar el bien de las personas y no solamente el aumento de las ganancias, aunque éstas son necesarias para asegurar las inversiones, el futuro de las empresas, los puestos de trabajo y el buen funcionamiento de la vida económica.⁵⁷

Por su parte los trabajadores deben cumplir con su trabajo en conciencia, con competencia y dedicación, tratando de resolver los eventuales conflictos mediante el diálogo.⁵⁸ Deben actuar con

sentido de pertenencia de la empresa, buscando ese beneficio colectivo que permitirá su propio beneficio.

Los seres humanos son parte de la actividad productiva y con su trabajo aportan a la construcción de la sociedad por lo tanto contribuyen al bien común, de tal manera que los valores a privilegiar deben ser no los que conducen al éxito individual sino a los que permiten la participación de todos en un bienestar colectivo, es decir del bien común.

Los problemas de empleo no pueden reducirse a simples estadísticas. Según las estimaciones de la OIT, hay en el mundo 150 millones de desempleados absolutos, pero la realidad es mucho más sombría, ya que otros muchos tienen que ganarse la vida con un trabajo ocasional o por cuenta propia muy poco productivo o al amparo de otras formas de subempleo. Allí donde el desempleo es bajo, un análisis más detenido pone de manifiesto que lo sustituye un trabajo de poca calidad y mal remunerado o que un gran número de trabajadores —normalmente de sexo femenino— queda excluido de las estadísticas. Pese a años de esfuerzo, la situación no da muestras de mejorar.

Aunque la OIT cuenta con el convenio sobre la política del empleo, existen divergencias respecto a las medidas políticas que ofrecen más probabilidades de crear puestos de trabajo. A juicio de algunos, lo esencial es el crecimiento; para otros es la flexibilidad del mercado de trabajo. Hay quienes piensan que la solución radica en la competencia y las calificaciones de las personas y los hay también que abogan por un reparto del trabajo disponible.

Ante este mundo cambiante las empresas tienen que adaptarse lo antes posible a nuevas técnicas, a nuevos competidores y a una fuerte movilidad de los flujos financieros, lo cual suele ir en detrimento del empleo especialmente en las grandes empresas, ya que se reorganiza el trabajo para lograr objetivos de productividad o se introducen sistemas de producción de alto coeficiente de capital para satisfacer las normas de calidad que exigen los mercados mundiales. Estas modalidades de reorganización o fusión empresarial conllevan a situaciones de despidos laborales que son decisiones prácticamente inevitables.

Dado el desarrollo tecnológico pareciera darse un desplazamiento de las personas ante las máquinas. Los servicios electrónicos, el dinero plástico, los cajeros automáticos, servicios de informaciones virtuales,

compras electrónicas, son tan sólo algunos ejemplos de servicios y transacciones que han significado la falta de contratación de nuevos empleados, incluso el despido de otros. Pero además la computadora en muchos casos contribuye a que los trabajos se realicen de forma rutinaria. Es claro que muchos trabajos han sido sustituidos por computadoras, incluso hay quienes consideran que incluso llegará el momento en el que todo trabajo será realizado por las máquinas, lo cual es un absurdo desde una dimensión subjetiva del trabajo, ya que sin inteligencia y voluntad no podrá ser posible que las máquinas tomen el dominio y sustituyan a la persona.

Surge acá la importancia que adquiere la interacción entre el objeto y el sujeto del trabajo. La técnica es una aliada importante pero al fin de cuentas es creada por el hombre, si se visualiza el trabajo desde su dimensión subjetiva. A pesar de un trabajo fatigoso no cambia el hecho de que éste ha sido el camino por el cual al hombre se le ha dado el “*dominio*” que pertenece sólo a él para “*someter la tierra*”; es decir, que el trabajo con el apoyo de la técnica ha estado marcado a lo largo de la historia, en especial en los últimos siglos, lo que ha representado un desarrollo magnificado de la tecnología; sin embargo, no debe otorgarse preeminencia a esta ventaja de la dimensión objetiva sobre la dimensión subjetiva, que significaría quitar o disminuir la dignidad y los derechos inalienables de las personas.

En esta era de cambio o para algunos un cambio de era, es justo reconocer a la técnica como un coeficiente determinante en el progreso económico mundial; pero también continúa siendo un desafío referirse al trabajo humano en relación con el sujeto, que es precisamente el hombre, lo que puede dar lugar a un debate sobre contenido e interpretaciones de carácter ético y ético social.

Se ha producido una explosiva popularidad de internet que ha sido determinante en el crecimiento del comercio electrónico y ha provocado un conflicto corporativo mundial que afecta a negocios y personas. No obstante, una encuesta realizada a doscientos ejecutivos en Norteamérica, Europa y Asia por *Andersen Consulting y Economist Intelligence Unit* muestra una tendencia de las compañías a utilizar predominantemente la tecnología de la información y la comunicación para conocer mejor a sus clientes, retener aquellos que para ellas son más importantes, dar una atención personalizada, lo que demuestra que

sigue siendo importante el trato, el conocimiento y la interacción con las personas.

3.1 Trabajo digno, trabajo decente

El trabajo es digno por el hecho de ser realizado por el hombre, sujeto del trabajo. Hoy en día el trabajo es una preocupación no sólo en los ámbitos empresariales nacionales sino incluso internacionales. La Organización Internacional del Trabajo –OIT– ha enfocado su accionar en lo que ha denominado “*trabajo decente*” como sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, engendra ingresos adecuados y genera una protección social apropiada. Significa también trabajo suficiente para todos.⁵⁹ Recientemente el Director General de la OIT, Juan Somavia, expresó que “el objetivo primordial de la OIT es promover oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana”.

El hombre tiene derecho a un trabajo digno. “*Una sociedad en la que este derecho se niegue sistemáticamente y las medidas de política económica no permitan a los trabajadores alcanzar niveles satisfactorios de ocupación, no puede conseguir su legitimación ética ni la justa paz social*”.⁶⁰ La defensa de los derechos en el trabajo, no debe limitarse a buscar formas de regulación laboral sino debe ampliarse a “la promoción de oportunidades de inserción laboral adecuada, o sea, ampliar las oportunidades de encontrar un trabajo productivo y ganarse la vida decorosamente”.⁶¹ Por lo tanto, el esfuerzo de crear nuevos puestos de trabajo no es suficiente, si estos no tienen la calidad y se ajustan a la dignidad de la persona.

El trabajo decente se ha convertido en la piedra angular de la acción de la Organización Internacional del Trabajo -OIT-, para lograr sus cuatro objetivos estratégicos: la promoción del empleo, el respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, la extensión de la protección social, y el fortalecimiento del diálogo social.⁶² Este nuevo mandato para la OIT tiene importantes implicaciones, tales como el renovado interés por todos los trabajadores y no sólo por los asalariados del sector estructurado, es decir, especial focalización por quienes trabajan al margen del mercado de trabajo formal, tales como asalariados no reglamentados, trabajadores por cuenta propia, trabajadores a domicilio, etc.

En este contexto conviene contrastar las características que determinan la estructura del mercado laboral en Guatemala: de la población económicamente activa que está ocupada, el 57.1% de empleados no ha concluido la primaria; el 16.9% de empleados tiene educación primaria; el 10.3 % tiene educación secundaria; y tan sólo el 1.9% tiene educación universitaria. La baja escolaridad es una característica predominante de la mayoría de los segmentos laborales del país, la que está presente, en orden de importancia, en los sectores de subsistencia agrícola, moderno agrícola, informal e incluso el formal.

La población indígena participa en el mercado laboral especialmente en el segmento moderno agrícola y subsistencia agrícola, informal y trabajo doméstico; y, aunque la mujer se ha incorporado a la actividad productiva su participación se concentra en el sector informal, público y mayoritariamente trabajo doméstico. El desempleo afecta a los jóvenes y personas con baja escolaridad. La persistencia del desempleo está asociado al problema general de crecimiento y desarrollo y al problema estructural de desigualdad en el mercado de trabajo.

Es importante analizar la estructura del mercado laboral dada su relación con el nivel de ingreso; en Guatemala existen causas que evidencian la exclusión del mercado laboral: a) una generación insuficiente de empleo reflejada en la temporalidad de la ocupación, subempleo y falta de inversión; b) una precariedad laboral no sólo salarial, expresada en el poco dinamismo del empleo formal y asalariado y una baja productividad demostrada en el bajo crecimiento económico; c) una fragilidad de los actores e identidades laborales, cuya participación institucional es débil y de escasa incidencia; d) un extenso autoempleo de subsistencia manifestado en las actividades campesinas y de la informalidad. El 75.4% de las personas ocupadas se encuentra en la informalidad.

Los hallazgos de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2003, revelan: 144 mil desempleados, sin embargo, en el área rural se indica que hay 245,778 empleos menos; 4,834 millones de guatemaltecos participan en alguna actividad productiva; de estos 3.6 millones laboran en el sector informal; 812 mil personas subsisten en el subempleo y 1.2 millones tienen empleo en el sector formal; tan sólo 1.0 millones trabajadores afiliados al IGSS que significa el 21.1% de cobertura.

Al analizar el ingreso promedio familiar comparándolo con los valores de la canasta familiar básica y la canasta alimenticia se evidencia que la canasta familiar básica no es cubierta, en promedio, por los hogares del estrato bajo y bajo extremo. En el estrato bajo extremo no se cubre ni la canasta alimenticia.⁶³

Si bien en los últimos 15 años en el país se han logrado avances en la reducción de la pobreza general (de 62% a 57%), al menos la quinta parte de los guatemaltecos sigue subsistiendo en condiciones de extrema pobreza. Según estimaciones basadas en la ENEI 2004, el 21.9% de la población vivía con menos de 1 dólar diario. Esta situación afecta sobre todo a la población indígena y de las áreas rurales, ya que el 38% de la población indígena rural subsiste con menos de 1 dólar diario.

Según los últimos censos de población y habitación, existe una correlación directa entre población indígena, ruralidad y pobreza, ya que las regiones con mayor grado de ruralidad y mayor proporción de población indígena cuentan con los más bajos índices de desarrollo humano y con los porcentajes más altos de pobreza y pobreza extrema. El desarrollo tecnológico condiciona que, para lograr una participación eficiente en el proceso moderno de producción, es imperativo contar cada vez más con una preparación y una instrucción adecuadas. Para servirse de todo el instrumental tecnológico las personas deben asimilar al nivel de conocimiento, para aprovechar el esfuerzo previo realizado por otras personas que han descubierto, inventado, construido o perfeccionado este instrumental.

Al analizar los retornos a la educación según nivel educativo en Guatemala, se observa que el mercado laboral está premiando más a los trabajadores calificados, mostrando un significativo retorno a la educación para los años de estudio correspondientes al ciclo diversificado o bachillerato y educación superior.⁶⁴ El conocimiento se torna una necesidad, ya que se requiere de él para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. De hecho muchas empresas realizan alianzas estratégicas para combinar su conocimiento y obtener de esta forma conocimientos complementarios.

Es claro que la educación va más allá de buscar un mejor ingreso, la educación es un medio en la búsqueda del perfeccionamiento humano. Sin

embargo, también a través de la educación la persona puede aspirar a una mejor oportunidad donde su conocimiento, capacidad, habilidad y destreza le represente un mejor ingreso y por lo tanto un trabajo acorde a su dignidad de persona. “*Propiciar un trabajo decente necesariamente implica atenuar las desigualdades estructurales, dándoles a aquellos menos calificados las competencias y calificaciones que les permitan igualdad de oportunidades para acceder al mercado de trabajo*”.⁶⁵

Existe por lo tanto una relación directa entre trabajo decente y sistemas de educación y formación integral. En la actual economía globalizada el poder no radica sólo en el capital, ya que “*el conocimiento está arrebatando el poder al capital (propiedad-dinero) como fuente generadora de riqueza*”.⁶⁶ Una forma de promover el trabajo decente es a través de una estrategia de inversión en la gente, por medio de la educación y permanente formación así como del perfeccionamiento profesional. “*Hablar de trabajo decente, desde la óptica de la formación, requiere revisar la contribución de la formación permanente a la competitividad, el empleo y la productividad, en un contexto tecnológico en plena evolución y buscar nuevos medios para aumentar las inversiones en competencia y calificaciones para la micro y pequeña empresa*.” Sin embargo, lo importante es generar un conocimiento que agregue valor. No se trata de generar conocimiento y que éste no se vea reflejado en resultados porque entonces lo que se traslada es tan sólo información.

El potencial que tiene una compañía para añadir valor se denomina factor *KnoVa* (valor de conocimiento) Esto muestra que en la economía del conocimiento, el potencial de valor añadido de una compañía depende de dos importantes ingredientes: el nivel de servicio que ofrece y su intensidad de conocimiento, además del grado en que dicha compañía utiliza el conocimiento para crear productos y servicios.⁶⁷

Pero dado que existe una correlación directa entre ignorancia, falta de educación y pobreza el concepto de *trabajo decente* se “*focaliza en los trabajadores empobrecidos, especialmente en aquellos que trabajan en el sector informal, en donde se respetan menos sus derechos, están subempleados, mal remunerados, carecen de protección social y que para ellos carece de sentido la participación y el diálogo social*.” En igual forma se enfoca sobre las micro y pequeñas empresas como fuentes para

proporcionar puestos de trabajo y mejorar las condiciones de vida.⁶⁸

En el mundo cambiante de la economía globalizada, las empresas deben adaptarse lo antes posible a nuevas técnicas, a nuevos competidores y a una fuerte movilidad de flujos financieros, lo cual suele impactar en el empleo especialmente en las grandes empresas, ya que generalmente obliga a reorganizar el trabajo para lograr objetivos de productividad, o se introducen sistemas de producción de alto coeficiente de capital para satisfacer las normas de calidad que exigen los mercados mundiales. Como consecuencia el mercado laboral plantea contradicciones reflejadas en una mayor exigencia de calificaciones superiores, y la necesidad de bajar los costos lo que ha significado una proliferación de puestos de trabajo poco remunerados, sin cobertura social y temporales manifestados en la economía informal. Ante esta realidad es necesario desarrollar sistemas más amplios de educación para adultos, que permitan integrar a sectores en situación de informalidad a las actividades económicas estables, a través de las iniciativas coordinadas entre los Ministerios de Educación y de Trabajo lo que contribuirá a revalorizar la dimensión social y económica de la formación profesional y de la capacitación para el trabajo.

Un indicador fundamental que ha comenzado a ser considerado como determinante en la consecución de empleos decentes es *la pertinencia de la formación para lograr empleabilidad*, ya que demuestra la pertinencia de las competencias adquiridas, así como la respuesta efectiva del aparato formativo a las demandas de las empresas y del mercado de trabajo.⁶⁹ Es evidente que esto también está asociado a los años de estudio y acceso a empleo digno lo que es medular para medir el efecto de la formación y la educación en el aumento de niveles de ingreso y su relación con mejores niveles de vida, estabilidad laboral, inclusión social e inserción laboral y capacidad para potenciar una actitud emprendedora.

La creación de sistemas de formación profesional es una responsabilidad compartida de ámbitos público y privado, ya que un sistema de esta naturaleza debe dar una cobertura nacional, de lo contrario limita las oportunidades de actualización de competencias que demanda el mercado laboral, la permanencia en el empleo o la recalificación de la persona. Las oportunidades de formarse deben ser promovidas con un criterio de *equidad*, de tal manera que los sistemas

formativos tengan la capacidad de brindar cobertura a la población en edad y condiciones de trabajar, es decir, aquella población económicamente activa –PEA– que está trabajando o buscando trabajo, a efecto que dicha formación tenga impacto en su recalificación o aumento de su empleabilidad. La aplicación de un sistema de capacitación y profesionalización, en los ámbitos público y empresarial debe ser duradera, dado que al estar ante un constante cambio se torna necesaria la actualización permanente de competencias para acceder o mantener el trabajo.

Para lograr *equidad* de los sistemas y el acceso al trabajo, debe contarse con políticas públicas que eviten la exclusión de la educación y la formación. La apertura de los sistemas formativos a la población excluida, es fundamental para que esta población pueda competir en el mercado laboral en la consecución de trabajos decentes y generar una mayor democracia económica.⁷⁰ Dado que esto tiene una alta correlación con niveles de eficiencia, efectividad y por lo tanto de competitividad, la empresa se ve afectada, si ante estas exigencias se contrasta la situación de un mercado laboral como el de Guatemala. Esto confirma que la escolaridad mínima obligatoria debe ser de 14 años de estudio y que el esfuerzo de formación de factor humano debe constituir un eje transversal en el desarrollo del país.

La atención a los grupos excluidos de la educación y la formación posibilita el acceso de los mismos al mercado de trabajo y les permite acceder a trabajos decentes, en función de su calificación. En igual forma, la certificación de sus competencias adquiridas en la práctica y en el trabajo les abre las posibilidades de inserción en el mercado laboral. Y, finalmente, el llevar a las poblaciones más remotas la formación es una forma de posibilitar su acceso a las oportunidades de trabajo decente.⁷¹

Si se desea competir adecuadamente en los mercados internacionales es necesario invertir en la gente, es necesario un esfuerzo compartido Estado-Empresa, que evidencie en primer orden por parte del Estado, la aplicación de una política educativa que garantice una escolaridad con un mínimo de 14 años,⁷² lo que necesariamente demanda la asignación sustantiva de recursos en forma sostenible; y, por parte de la empresa la preocupación de programas de formación y profesionalización que de forma permanente brinden la oportunidad de actualización de las competencias laborales y profesionales que

optimice el desempeño. *“En la naturaleza humana está arraigada la exigencia de que, en el ejercicio de la actividad económica, le sea posible al hombre asumir la responsabilidad de lo que hace y perfeccionarse a sí mismo”*.⁷³

Ante esta realidad es necesario desarrollar sistemas más amplios de educación para adultos, que permitan integrar a sectores en situación de informalidad a las actividades económicas formales. Una forma de coordinar estas iniciativas podría ser a través de programas entre los Ministerios de Educación y de Trabajo lo que contribuiría a revalorizar la dimensión social y económica de la formación profesional y de la capacitación para el trabajo.

Lo anterior permite enmarcar el consumo, el ahorro y la inversión dentro de un objetivo más amplio, el bien común, ante un enfoque reduccionista e individualista.

IV. TRABAJO Y FAMILIA

Un elemento que no puede dejar de mencionarse es la vinculación del trabajo con la familia. Comprendida la dimensión objetiva y subjetiva del trabajo, es necesario considerar otro ámbito de valores que está vinculado a él. *“El trabajo es el fundamento sobre el que se forma la vida familiar.”*⁷⁴ Es positivo observar que se acrecienta la preocupación porque exista cada vez más una conciliación entre trabajo y familia, lo que se ve reflejado en el ámbito internacional al indicar que *“el trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades de trato para mujeres y hombres”*.⁷⁵

Ante estas aspiraciones subyacen otras realidades. Dada la falta de oportunidades en Guatemala, un tema que adquiere especial relieve es el de la migración que afecta de manera directa a la familia. El flujo migratorio comenzó en los años 70, en parte por

efectos del terremoto; en los años 80 la cantidad de emigrantes se cuadruplicó, debido a la crisis política y económica; el ritmo continuó en aumento y llegó a triplicarse en los años 90, en especial por falta de oportunidades.

Se estima que alrededor de 90,000 personas migran cada año, en busca de trabajo (250 por día); el grupo indocumentado no está cuantificado y viaja especialmente a Estados Unidos. Entre 1960 y 2002 según la Organización Internacional de Migraciones, se ha producido una importante movilización de personas, un total de 1.24 millones de guatemaltecos dejaron el país es decir un 10% de la población guatemalteca; es importante subrayar que el 72.7% de los emigrantes son hombres. Ellos dejaron atrás a 4.2 millones de parientes directos, que representa el 36% del número total de familias de Guatemala; el 77.5% de emigrantes no visita a sus familias en Guatemala; el 93.3% mantiene contacto con sus familias (el 88.4% por teléfono, el 8.4% por correo postal y el 0.5% por correo electrónico); el 80% envía remesas a sus familiares; el 43% de forma mensual, el 14% dos veces al mes, el 14% dos veces al año y el 14% una vez al año. Como resultado económico-financiero la inyección de recursos para el consumo interno en concepto de remesas familiares fue de alrededor de tres mil millones de dólares en el año 2005, cifra que supera al ingreso de divisas de las mismas exportaciones tradicionales de Guatemala. La ausencia del jefe de familia aunque pretende compensar con las remesas familiares no compensa con la ruptura familiar.

Aunque la situación descrita trasciende la responsabilidad empresarial su contribución radica en orientar sus acciones hacia la conciliación entre trabajo y familia. Esta conciliación debe analizarse bajo dos perspectivas: la primera en cuanto a la importancia del trabajo que llega a ser tal que de cierta forma es una condición para lograr la fundación de una familia. La familia constituye una primera sociedad, hecha posible gracias al trabajo, pero además representa la primera escuela de trabajo para cada persona. Es en la familia donde se aprenden y asumen los contenidos y valores que componen en su conjunto la cultura de una nación. Si una persona concilia su identidad humana con su identidad nacional comprende que su trabajo es importante en el logro del bien común, ya que el trabajo de cada uno, en suma al de todos contribuye a la familia humana, a la sociedad a la que pertenece. Una segunda perspectiva es reconocer el riesgo de la familia ante

el mismo trabajo; dadas las exigencias actuales de búsqueda de oportunidades, excelencia, competitividad y demás presiones de una economía globalizada, se generan condiciones que en muchos casos no contribuyen a una conciliación entre trabajo y familia. La falta de horarios flexibles, la ausencia del compromiso de la empresa u organización para promover una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, en donde el cansancio, el desgaste, el agotamiento son determinantes para lograr ese equilibrio.

La familia debe ser considerada incluso en el ámbito público como un “*bien público*”, que conduce a definir políticas de protección e inversión en la familia. Por lo tanto la familia constituye eje transversal en todas las actividades de la empresa, del trabajo, de la sociedad.

Desde la *teoría de la acción directiva*, del profesor Juan Antonio Pérez López, cabe hablar de distintos tipos de empresa, según sea el paradigma empresarial subyacente, la actitud ante esta realidad y las acciones o políticas implantadas: desde las organizaciones empresariales y variables del Estado con enfoque antropológico, se enfatiza una estructura motivacional completa que reconoce también la importancia de motivos trascendentes; la concepción del trabajo en función de la misión y la contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador; y, un énfasis en el logro de la unidad, fruto de una relación de confianza en la empresa. Este tipo de empresas –empresas familiarmente responsables– tienen una actitud proactiva ante el conflicto trabajo-familia; y ya que aplica políticas y acciones organizativas en materia de trabajo-familia, apela a la motivación trascendente; valora y cuida de forma especial la relación trabajo-familia; evalúa el impacto de decisiones que afectan a la familia, incluyendo viajes, traslados, horarios entre otros, en términos de unidad; brinda oportunidades en función del desarrollo del conocimiento evaluativo del trabajador y su capacidad de compromiso con la organización.

El IESE *Businnes School* de la Universidad de Navarra, puso en marcha en el 2004, por cuarto año consecutivo, el estudio *Índice de Empresas Familiarmente Responsables (Family-Responsible Employer Index IFREI)*, el que se centró fundamentalmente en la evaluación de prácticas, políticas y programas que refuerzan el grado de conciliación de las empresas con la familia. La muestra del estudio del año 2004 se basó en las encuestas

enviadas a 2,200 empresas españolas. De éstas, 234 empresas (137 grandes y 97 PYMEs) respondieron la encuesta, es decir, el 10,6% de la muestra total. El índice de empresas que se consideraban familiarmente responsables mostró un incremento considerable respecto a los años anteriores. De hecho, el 61% de las grandes y el 63% de las PYMEs consideraban que es necesario tener políticas de conciliación trabajo y familia, aunque el 3% de éstas consideraban la conciliación como un problema. Otro resultado del estudio indica que entre un 15% y un 18% de las empresas no ven necesarias dichas políticas.

La preocupación del IESE *Businnes School* de la Universidad de Navarra se fundamenta en el diagnóstico que indica que en lo individual y también en lo sociológico la sociedad –en este caso la española– acusa problemas de estrés, divorcios, bajos índices de natalidad, padres que pasan muy pocas horas al día con sus hijos dejando la educación de estos para sus propios padres, vecinos, maestros o niñeras. Esta realidad se indica, no es una situación buscada intencionalmente ni es la aspiración del futuro que los hombres y mujeres profesionales quieren para sí mismos y para sus hijos.

Los criterios de selección de un trabajo no se basan ya en primer lugar en la retribución sino que este criterio pasa a un segundo lugar dejando paso a la posibilidad de seguir aprendiendo –formándose, haciéndose útil– y a la vez hacer conciliable el trabajo con la familia. Y es que, en general, cuando una persona se ve ante el conflicto, tiene la tendencia a dar prioridad al trabajo, ya que éste tiene estructuras más rígidas, reglas e incentivos. Se reconoce que la incorporación de la mujer al mundo laboral es uno de los factores que ha propiciado esta situación.

Es precisamente esta situación la que se pretende cambiar. Según estudios realizados en Estados Unidos y España, apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleados, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener plantilla que incluye la maternidad/paternidad en la empresa como una realidad en sí misma y que mejora el cuadro de competencias de un profesional. Por todo ello, el concepto de *empresa flexible* se perfila como una ventaja competitiva en una nueva era en la que todos los medios serán pocos para retener el talento en las empresas, con un auge creciente del nuevo concepto de “salario mental”.⁷⁶

Como parte de las motivaciones al concepto de empresa flexible, el 3 de octubre de 2005 se otorgaron los *II Premios Madrid Empresa Flexible* a las empresas BANESTO en categoría de empresa grande (más de 200 empleados), NOKIA como empresa mediana (entre 50 y 200 empleados), y OTTO WALTER en la categoría de empresa pequeña (menos de 50 empleados). Esto demuestra el interés y compromiso de todo tipo de empresa y la forma que se allana el camino hacia una cultura de conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Los premios tuvieron como base científica la herramienta de autodiagnóstico *Empresa Familiarmente Responsable* diseñada por el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE *Business School*. Se determinó que 500 empresas utilizaron satisfactoriamente esta herramienta desde la Comunidad de Madrid y un total de 754 a escala nacional, lo que permitió realizar un diagnóstico sobre su situación actual respecto a las políticas y cultura de conciliación de la vida familiar, laboral y personal. De ellas 68 se presentaron al certamen.

Aunque no se quiera otorgar importancia a una visión humanista de la empresa, en este caso, a través de la conciliación entre trabajo y familia, dicha visión se vincula en forma directa con la preocupación de la competitividad y una efectiva gestión empresarial. “*Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene un coste negativo para la empresa (absentismo, escaso compromiso, reducción de la productividad y de la competitividad, rotación del personal) y que, por el contrario, cuando existen no sólo políticas de conciliación sino una verdadera cultura familiarmente responsable el resultado es la mejora y cohesión de una plantilla de calidad.*”⁷⁷

Según el IESE *Businnes School* se puede hablar de “*acciones familiarmente responsables*” cuando hay un compromiso explícito por parte de la empresa de invertir recursos propios (tiempo de empleados, dinero) en “*prácticas o acciones sensibles ante la realidad familiar*” que vayan más allá de las condiciones de empleo estipuladas en la legislación. Estas “*prácticas o acciones sensibles ante la realidad familiar*” son medidas concretas y específicas, como jornada laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, guarderías, cuidado de parientes ancianos y posibilidades de permisos más allá de lo estipulado por ley, entre otros.

Las “*acciones familiarmente responsables*” instituyen un modo de vida, que puede concretarse a

través de medidas concretas que las empresas pueden ejecutar para apoyar la realidad de la familia del empleado como un nuevo “*stakeholder*”⁷⁸ de la misma, con una influencia de primera magnitud; estas prácticas constituyen la base hacia una cultura empresarial flexible y responsable que será el resultado de la aplicación en el día a día de políticas de empresa favorables a la compatibilización de la vida laboral, familiar y personal.

Steven Poelmans y Khatera Sahibzada, miembros del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, han elaborado un modelo multinivel para estudiar cómo afectan las políticas de conciliación trabajo-familia a los individuos y a las empresas. El modelo se describe en el estudio “*Cómo medir el impacto de las políticas de conciliación trabajo-familia*”. Poelmans y Sahibzada analizan cuatro decisiones concretas que deben ser tomadas al contemplar dichas políticas: la *decisión de adopción*, que implica bajo qué circunstancias debería una empresa adoptar políticas de apoyo a la familia; la *decisión de diseño*, la que abarca qué tipo de políticas de apoyo a la familia debería ofrecer una empresa; *decisiones de implantación a nivel empresarial*, esto es, cómo puede una compañía aplicar tales políticas a nivel organizativo; y, por último, la *decisión de ayudas individuales*, punto que establece quién tiene derecho a recibir ayudas y cuáles deberían ser las políticas individuales.⁷⁹

Aunque existen ejemplos de empresas que han obtenido beneficios de la aplicación de políticas y prácticas de conciliación trabajo-familia también las hay que están escépticas ante esos beneficios. Según estos investigadores la filial británica de Xerox estima que se han ahorrado más de un millón de libras esterlinas (1.4 millones de euros) en los últimos cinco años al conseguir retener a más empleados mediante mejores políticas de conciliación trabajo-familia, incluyendo horarios de trabajo y permisos flexibles. Goldman Sachs informó de un mayor número de mujeres que regresaban a sus puestos de trabajo tras tener un hijo gracias al establecimiento de una guardería de día, acuerdos de permisos post-maternidad y una red de nuevas madres. Penguin Publishing ha logrado reducir el absentismo de sus empleados en un 4.8% gracias a iniciativas similares.

El escepticismo de las empresas investigadas se fundamenta en la afectación por los beneficios, el temor a los sindicatos, la confusión legal, la resistencia a los directivos y los compañeros de trabajo o

problemas de implantación, entre otras. Ante esta actitud Poelmans y Sahibzada creen que tanto académicos como empresarios han de adoptar una postura más abierta y considerar todas las perspectivas posibles. Para ello, indican, será necesario tener en cuenta el enfoque socio-psicológico, que subraya las percepciones individuales a un nivel inferior de los entornos laboral y familiar. Asimismo, se debe contemplar el enfoque sociológico, centrado en las influencias a un nivel superior de contextos socioeconómicos y legales más amplios. Por último, los investigadores también mencionan que se debería explorar el emergente enfoque intercultural/internacional, que estudia las diferencias culturales, económicas y sociales.

Una investigación sobre las 10 competencias directivas más buscadas por las empresas en más de 30 países de los 5 continentes demuestra que la importancia del tiempo de convivencia en familia sigue siendo esencial para la empresa de hoy, ya que ese ámbito es precisamente la primera escuela donde se forjan competencias tales como la integridad, la empatía, el trabajo en equipo, la creatividad o la credibilidad. La familia es el primer agente socializador, configurador no sólo de un perfil enterizo de la persona y del profesional, sino también y como consecuencia, de la estructura social y económica de un país.⁸⁰

La familia es la institución básica de la sociedad, el lugar de la transmisión de la cultura, la religión, los criterios morales y de socialización. Sin embargo, diversos factores entre ellos el trabajo con horarios poco flexibles, están incidiendo en la forma cómo la familia realiza o deja de realizar esta tarea que tradicionalmente ha tenido. El trastorno de la configuración de la familia y su funcionamiento interno tiene repercusiones en la configuración de la misma sociedad, la cultura de sus miembros, los valores públicos compartidos. Ante esta realidad y la necesidad de otorgar el lugar prioritario que la familia tiene como primera sociedad, surge entonces el desafío para las empresas de desarrollar nuevas formas de crear, de innovar, que permita además de su posicionamiento competitivo, alcanzar el necesario equilibrio entre las responsabilidades familiares personales, profesionales y laborales del personal.

Ante la desvaloración de la familia, el nuevo milenio plantea la urgente necesidad de políticas sociales a favor de la conciliación trabajo-familia. Si bien la remuneración es importante también lo es la

aspiración de mayor conocimiento, formación y visión trascendente del trabajo que incluye hacer conciliables trabajo, familia y vida personal.

La profesora Nuria Chinchilla, del Centro Internacional Trabajo y Familia, plantea que es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de *empresa flexible y responsable* es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y leal. Estas políticas, de acuerdo a este planteamiento, reducen costes laborales como el absentismo y aumentan la lealtad, el compromiso del personal; además de convertirse en una ventaja competitiva en el mercado laboral.

Un elemento permanente en esta economía globalizada es no sólo lo diverso sino lo cambiante. Por tanto, integrar la diversidad es un reto que pasa a través de la flexibilidad en las fórmulas y los horarios de trabajo. Según un reciente estudio de la UE, la flexibilidad es uno de los diez parámetros principales que definen la calidad en el empleo de un país. Con este propósito la profesora Chinchilla ha desarrollado la guía de “*Buenas prácticas de empresa flexible y responsable*”, pionera en su tipo en la Unión Europea. Esta guía proporciona las pautas básicas para llevar a la organización a convertirse en una *empresa familiarmente responsable* en el marco de un modelo de desarrollo continuo, ya sea a través de un proceso autodirigido o con la ayuda de un consultor externo que facilite el proceso previo de evaluación y posterior desarrollo. La guía constituye un instrumento para la gestión del cambio de las empresas, mediante la evaluación, el diagnóstico y la implantación de políticas y prácticas que las vayan configurando como *empresas flexibles y responsables* a través del proceso de mejora continua del Modelo EFR©. Además ofrece a las organizaciones la posibilidad de ajustarse del modo más rápido y eficaz a la nueva realidad socioeconómica, adaptando su cultura al nuevo escenario de la “*múltiple agenda*” (conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados), potenciando la eficiencia empresarial.

Otra investigación realizada por el Centro Internacional Trabajo y Familia es el de *políticas empresariales familiarmente responsables*,⁸¹ que aborda entre otras, políticas de flexibilidad de horario y espacio. Las políticas de flexibilidad de horario permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (hasta un año)

del trabajo en función de las necesidades familiares, de forma sistemática o puntual. Este tiene singular importancia en especial para la mujer quien, por la responsabilidad de la crianza de los niños y su cuidado, necesita ausentarse por emergencias familiares. La flexibilidad de horario está en función de las consideraciones propias de cada empresa, lo importante es que prevalezca el criterio de exceder más allá de lo estipulado por la ley, esperando la reciprocidad del trabajador no sólo en el reintegro después de los permisos concedidos, sino en el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa, lo que se verá reflejado en su productividad y lealtad a la misma.

Por otro lado, la política de flexibilidad de espacio da la opción al trabajador de poder realizar sus tareas desde su casa o en la oficina, y evitar viajes y largos trayectos gracias a las innovaciones tecnológicas. Otra política interesante es la de servicios, que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del empleado, esto incluye por ejemplo el servicio de guardería subvencionado para la atención dentro de la jornada laboral o ante la necesidad de horas extras. Corresponde a cada empresa elegir en el contexto de su realidad aquellas políticas que en función a su negocio y estructura, privilegien la conciliación familia-trabajo, lo fundamental en todo caso, es el compromiso de cada organización para crear una cultura que respalde y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. La coherencia entre la misión, la visión y los valores de la empresa con el respeto a la familia, unido a una estrategia de acción, constituye una forma de cómo la empresa hace visible esta disposición, lo que redundará en una mejora de su liderazgo, comunicación, y responsabilidad empresarial.

Finalmente, ante una economía globalizada, ante el cambio que se registra cada día, un concepto que se yergue como un desafío es el de “*empresa flexible*” que plantea un escenario gana-gana dados los beneficios que los actores, empresa y trabajadores, pueden obtener. Es obvio que la persona al sentirse considerada y comprendida en su aspecto familiar incrementará su motivación, su autoestima, su afán de mejora continua y por ello su compromiso con el desarrollo y competitividad de la empresa, su tranquilidad y menos estrés gracias a una mayor tranquilidad interna por la conciliación de la vida laboral, familiar y personal evitará problemas fisiológicos, incluso psicológicos que ayudarán a disminuir el absentismo o rotación y elevará su

rendimiento personal con la consecuente reducción de costes, se fortalece la dirección por resultados y la confianza mutua lo que contribuye a un ambiente de armonía laboral, todo lo cual se proyectará en la imagen institucional de la empresa.

Es indudable que estos resultados también tendrán beneficios para las familias, ya que se podrá disponer de mayor tiempo compartido, siendo este no sólo un aumento de cantidad sino de calidad lo que contribuye al fortalecimiento de la unidad familiar. Esto es en realidad el mejor aporte de la empresa ante la sociedad, su mejor contribución en la vida económica y social.

IV. CONCLUSIONES

1. Las diferentes teorías económicas relacionadas a la empresa han demostrado en la historia reciente, que sin bien han logrado una orientación hacia la eficiencia, la eficacia, la productividad, para alcanzar su competitividad, éstas se han basado en motivaciones de índole exógenas, es decir, privilegiando el accionar de la empresa hacia fuera, en muchos casos planteándose como único objetivo las ganancias, lo que conduce a una visión reduccionista de la empresa, ya que la misma no se limita a la obtención de utilidades. Esto obliga a visualizar la empresa desde dentro, desde donde verdaderamente se genera la riqueza, su talento humano que permite generar nuevas oportunidades, a través de su capacidad de crear, innovar, de crear riqueza, por lo que su modo de saber hacer constituye su verdadero objetivo.
2. Cuando una empresa logra beneficios demuestra que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas convenientemente. Pero también es claro que los beneficios no son el único índice de las condiciones de la buena marcha de una empresa. Es posible que los balances demuestren eficiencia financiera y sin embargo, las personas, que constituyen la riqueza de la empresa, sean ofendidas en su dignidad. Esto debe ser considerado moralmente inadmisibles, pero además, no capitaliza resultados positivos a futuro para la empresa, ya que influye en su nivel de competitividad, en su eficacia y eficiencia económica. No se trata sólo de aumentar la productividad, lo fundamental es desarrollar creatividad, ello es lo que verdaderamente permite hacer la diferencia entre acumulación de dinero y creación de riqueza.
3. La competitividad está asociada al conocimiento, a la forma en la que las empresas logran innovar cada vez más rápido a través del conocimiento incorporado en la empresa; de la interacción y “colaboración” con otras organizaciones que permitan configurar redes de colaboración de empresas consideradas homólogas, en un sentido amplio, que brinde la oportunidad de desarrollar sus estrategias empresariales que permitan estar a la vanguardia en todos los campos de la gestión.
4. La empresa considerada como *comunidad de personas* despliega sus actividades en torno al desarrollo y perfeccionamiento de las propias personas, cuyo beneficio se verá reflejado en sus diferentes procesos y en la búsqueda, comunicación, innovación y satisfacción de necesidades en el entorno social, económico y cultural. La empresa visualizada como “*comunidad de personas*”, no sólo como “*sociedad de capitales*”, la convierte en un conjunto de capacidades humanas capaz de descubrir nuevas oportunidades y modos de satisfacer necesidades. Esas capacidades se centran en el conocimiento que agrega valor a la empresa y la hace crecer al fortalecer integralmente su talento humano dentro de un proceso interno que continuamente puede mejorarse si se considera un proceso inacabado.
5. Podría creerse que la empresa en especial por los avances tecnológicos “*está de vuelta*” y que lo logrado hasta el momento es suficiente, por el contrario, hay mucho camino por recorrer en la concepción de *una empresa con estilo humano*, en especial ante el cambio de cada día. Impregnar la empresa de un estilo humano, coadyuvará a una sociedad más humana que contribuirá a la generación de un círculo virtuoso, hacia un mundo más humano. Pero ello es un proceso, no una tarea de un día, incluso puede requerir hasta de un cambio generacional, lo importante es conducir la empresa en un sentido humanista para que llegue a ser lo que debe ser, *comunidad de personas*, es así como logra servir a la sociedad a partir del servicio a las personas que la conforman.
6. Generalmente el cansancio, el agotamiento, no es producto del exceso de trabajo, sino de no

- encontrarle sentido, a no entender su importancia y utilidad, de considerarse sin rumbo. Esa carencia de sentido no sólo procede de su falta de reconocimiento dentro de la empresa, sino también de la ausencia de reconocimiento de su propia dignidad. Dentro de la empresa puede suceder que se tiene una visión mecanicista del trabajo y por lo tanto no se reconoce el esfuerzo personal y el valor que el conocimiento agrega a la empresa. Pero lo más preocupante sería que la persona no se reconociera por esa calidad, poseedora de dignidad humana, como ser singular y único que otorga esa condición a su trabajo, su trabajo es por eso mismo, algo original, pero muchas veces es algo que se debe descubrir.
7. Dado que cada empresa es singular, se puede decir, irreplicable, le es propio identificar los fundamentos del estilo de su accionar, que le permitan avanzar *hacia una empresa con estilo humano ante el cambio*, lo “*que va más allá de la cortesía, de los buenos modos y del comedimiento*”⁸² significa que aquellos fundamentos del estilo humano sean suficientemente vividos. Pero esto no es posible si no se favorece el desarrollo de las personas. Va cobrando sentido entonces aquello de que “*lo más importante es el cliente*” o “*lo más importante de esta organización son sus empleados*” ya que surge una imperativa necesidad de integrar la inteligencia personal, el conocimiento, el dominio de la voluntad con los mecanismos y procesos colectivos de gestión, de diálogo y de propuesta, de intercambio, de aprendizaje y de transferencia de conocimiento.
 8. El trabajo es digno por el hecho de ser realizado por el hombre, sujeto del trabajo. La valorización del trabajo desde su dimensión subjetiva significa que el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto. Por lo tanto, las fuentes de la dignidad del trabajo, deben buscarse principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva. El fundamento para determinar el valor del trabajo humano no es, en primer lugar, el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de que quien lo ejecuta es una persona.⁸³ No quiere decir esto que la dimensión objetiva del trabajo no sea importante y tenga un valor, ya que la escolaridad, la profesionalización del trabajo agrega a través del conocimiento valor a la empresa.
 9. La Organización Internacional del Trabajo –OIT– ha enfocado su accionar en lo que ha denominado “*trabajo decente*” como sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, engendra ingresos adecuados y genera una protección social apropiada. Significa también trabajo suficiente para todos. Por lo tanto, el esfuerzo de crear nuevos puestos de trabajo no es suficiente, si estos no tienen la calidad y se ajustan a la dignidad de la persona.
 10. La familia debe ser un eje transversal en todas las actividades de la empresa, del trabajo, de la sociedad. Incluso en el ámbito público debe considerarse como un “*bien público*”, que conduzca a la definición de políticas de protección e inversión en la familia. La familia constituye una primera sociedad, hecha posible gracias al trabajo, pero además representa la primera escuela de trabajo para cada persona. Es en la familia donde se aprende y se asumen los contenidos y valores que componen en su conjunto la cultura de una nación. Sin embargo, ha sido demostrado que existe una falta de conciliación entre trabajo y familia que incluso repercute en la competitividad y una efectiva gestión empresarial, cuyo costo se refleja en ausentismo, falta de sentido de pertenencia, disminución de la productividad, alta rotación del personal.
 11. Ante la desvaloración de la familia, el nuevo milenio plantea la urgente necesidad de políticas sociales a favor de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Como quedó demostrado, la importancia del tiempo de convivencia en familia sigue siendo esencial para la empresa de hoy, ya que ese ámbito es precisamente la primera escuela donde se forjan competencias tales como la integridad, la empatía, el trabajo en equipo, la creatividad. Si bien la remuneración es importante también lo es la aspiración de mayor conocimiento, formación y visión trascendente del trabajo que incluye hacer conciliable trabajo, familia y vida personal. La profesora Nuria Chinchilla, del Centro Internacional Trabajo y Familia, plantea que es importante que las organizaciones comprueben que, mediante la puesta en marcha de programas de *empresa flexible y responsable*, es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y leal. Estas políticas, de acuerdo a este planteamiento,

reducen costes laborales como el absentismo y aumentan la lealtad, el compromiso del personal; además de convertirse en una ventaja competitiva en el mercado laboral.

12. Este tipo de empresas –empresas familiarmente responsables– tienen una actitud proactiva ante el conflicto trabajo-familia; y ya que aplica políticas y acciones organizativas en materia de trabajo-familia, apela a la motivación trascendente; valora y cuida de forma especial la relación trabajo-familia; evalúa el impacto de decisiones que afectan a la familia, incluyendo viajes, traslados, horarios entre otros, en términos de unidad; brinda oportunidades en función del desarrollo del conocimiento evaluativo del trabajador y su capacidad de compromiso con la organización.
13. Para las empresas con interés en aplicar políticas de conciliación trabajo-familia conviene tomar como referente el modelo elaborado por Steven Poelmans y Khatera Sahibzada, miembros del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, quienes con un enfoque multinivel han estudiado cómo afectan las políticas de conciliación trabajo-familia a los individuos y a las empresas. El modelo se describe en el estudio “*Cómo medir el impacto de las políticas de conciliación trabajo-familia*”. Poelmans y Sahibzada analizan cuatro decisiones concretas que deben ser tomadas al contemplar dichas políticas: la decisión de adopción, que implica bajo qué circunstancias debería una empresa adoptar políticas de apoyo a la familia; la decisión de diseño, la que abarca qué tipo de políticas de apoyo a la familia debería ofrecer una empresa; decisiones de implantación a nivel empresarial, esto es, cómo puede una compañía aplicar tales políticas a nivel organizativo; y, por último, la decisión de ayudas individuales, punto que establece quién tiene derecho a recibir ayudas y cuáles deberían ser las políticas individuales.⁸⁴

Notas al final del capítulo

- ¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>.
² <http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios.shtml>.
³ <http://www.monografias.com/Economia/index.shtml>.
⁴ <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>.
⁵ <http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml>.

- ⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>.
⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>.
⁸ <http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>.
⁹ <http://www.monografias.com/trabajos16/configuraciones-productivas/configuraciones-productivas.shtml>.
¹⁰ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 18.
¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>.
¹² Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 19.
¹³ Maritain, Jacques, “*Humanismo integral*”, p. 26.
¹⁴ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 20.
¹⁵ *Idem*, p. 21.
¹⁶ *Idem*, p. 250.
¹⁷ Tissen René (et al). “*El valor del conocimiento*”, p. 7.
¹⁸ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 248.
¹⁹ *Idem*, p. 250.
²⁰ Casado, José Manuel, “*El directivo del siglo XXI*”, p. 138.
²¹ Diccionario de Marketing, p. 110.
²² Bustamante, Engel Sofía, “*La empresa*”.
²³ Tissen, René, (et al) “*El valor del conocimiento*”, p. 6.
²⁴ Cfr. Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, prólogo.
²⁵ Cfr. “*Centesimus annus*”, Juan Pablo II, n. 35.
²⁶ Cfr. *idem*, n. 35.
²⁷ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 301.
²⁸ Juan Pablo II, Carta Enc. “*Centesimus annus*”, n. 36.
²⁹ Juan XXIII, *Mater et Magistra*.
³⁰ Universidad de La Sabana, “*El estilo humano*”, p. 5.
³¹ Cfr. Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 301.
³² Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 143. Según cuenta Swedberg, R. (1991), en el año 1900 Schumpeter fue a visitar a Leon Walras. Éste le comentó que, en su opinión, la teoría económica sólo podía ocuparse de los estados estacionarios que, por tanto, no era posible estudiar los procesos evolutivos propios de la historia. Como consecuencia de esa entrevista, Schumpeter se propuso diseñar un sistema que, con el rigor científico del método de Walras, estuviese abierto al estudio de los procesos evolutivos.
³³ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 143.
³⁴ *Idem*, p. 250.
³⁵ *Idem*, p. 21.
³⁶ Universidad de La Sabana, “*El estilo humano*”, p. 5.
³⁷ Cfr. Catecismo de la Iglesia Católica, Compendio, n. 358.
³⁸ Cfr. *idem*, n. 373.
³⁹ Cfr. *idem*, n. 363.
⁴⁰ *Idem*, n. 364.
⁴¹ Cfr. *idem*, n. 368.

- ⁴² Cfr. *idem*, n. 372.
- ⁴³ Cfr. *idem*, n. 375.
- ⁴⁴ Paz Linda, Herrera Silvia, Wurmser Jacquelin, “Una nueva visión de la cultura”, p. 1.
- ⁴⁵ *Idem*, n. 377.
- ⁴⁶ *Idem*, n. 378.
- ⁴⁷ *Idem*, n. 380.
- ⁴⁸ *Idem*, n. 381.
- ⁴⁹ Cfr. *idem*, n. 382.
- ⁵⁰ Juan Pablo II, Carta Enc. “*Laborem exercens*”, n. 601.
- ⁵¹ *Idem*, n. 602.
- ⁵² *Idem*.
- ⁵³ Juan Pablo II, Carta Enc. “*Centesimus annus*”, n. 999.
- ⁵⁴ Juan XX III, Carta Enc. “*Mater et Magistra*”, n. 189.
- ⁵⁵ Juan Pablo II, “*Laborem exercens*”, n. 643.
- ⁵⁶ Catecismo de la Iglesia Católica, Compendio, n. 513.
- ⁵⁷ *Idem*.
- ⁵⁸ *Idem*.
- ⁵⁹ Brú Enrique, Rosal Mario Hugo, “*Trabajo decente y la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana*”, p. 2.
- ⁶⁰ Juan Pablo II, Encíclica “*Centesimus annus*”, n. 43.
- ⁶¹ Brú Enrique, Rosal Mario Hugo, “*Trabajo decente y la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana*”.
- ⁶² *Idem*, p. 2.
- ⁶³ Informe Nacional de Desarrollo Humano, Guatemala, 2005 PNUD, p. 98.
- ⁶⁴ USAID Guatemala, Diálogo para Inversión Social en Guatemala, Morales Saúl (et al). “*Tasas de Rentabilidad de la Educación en Guatemala*”, p. 22.
- ⁶⁵ Brú Enrique, Rosal Mario Hugo, “*Trabajo decente y la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana*”, p. 3.
- ⁶⁶ Casado, José Manuel, “*El directivo del siglo XXI*”, p. 35.
- ⁶⁷ Tissen, René, “*El valor del conocimiento*”, p. 10.
- ⁶⁸ Cfr. Brú Enrique, Rosal Mario Hugo, “*Trabajo decente y la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana*”, p. 1.
- ⁶⁹ *Idem*, p. 6.
- ⁷⁰ *Idem*, p. 8.
- ⁷¹ *Idem*, p. 8.
- ⁷² USAID Guatemala, Diálogo para Inversión Social en Guatemala, Morales Saúl (et al). “*Tasas de rentabilidad de la educación en Guatemala*”, p. 20.
- ⁷³ Juan XXIII, “*Mater et Magistra*”, n. 192.
- ⁷⁴ Juan Pablo II, Carta. Enc. “*Laborem exercens*”, n. 615.
- ⁷⁵ Somavia, Juan, Director General de la OIT, <http://www.ilo.org/public/spanish/decent.htm>.
- ⁷⁶ Chinchilla, Nuria, “*Guía de buenas prácticas de la empresa hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*”. Resumen Ejecutivo.
- ⁷⁷ *Idem*.
- ⁷⁸ *Idem*.
- ⁷⁹ Manaut Sergio, Asociación Española de Planificación y Dirección Estratégica.
- ⁸⁰ Chinchilla, Nuria, “*Guía de buenas prácticas de la empresa hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*”, p. 5.

⁸¹ <http://www.iese.edu/icwf>.

⁸² Universidad de La Sabana, “*El estilo humano*”, p. 5.

⁸³ Juan Pablo II, Carta Enc. “*Laborem exercens*”, n. 601.

⁸⁴ Manaut Sergio, Asociación Española de Planificación y Dirección Estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

Brú Enrique, Rosal Mario Hugo, “*Trabajo decente y la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana*”, Organización Internacional del Trabajo.

Casado, José Manuel, “*El directivo del siglo XXI*”, Gestión 2000.

Catecismo de la Iglesia Católica, Compendio 2006.

Chinchilla, Nuria, “*Guía de buenas prácticas de la empresa. hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*”, Edición 2005.

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.

García del Junco, Julio (et al), “*Prácticas de la gestión empresarial*”, Mc Graw Hill.

Juan XXIII, “*Mater et Magistra*”, Encíclica sobre el reciente desarrollo de la cuestión social a la luz de la doctrina cristiana (15 de mayo de 1961).

Juan Pablo II, “*Centesimus annus*”, Encíclica en ocasión del centenario de la *Rerum novarum* (1 de mayo de 1991).

Juan Pablo II, “*Laborem exercens*”, Encíclica sobre el trabajo humano (14 de noviembre de 1981).

Observatorio Económico, Financiero y Empresarial, Universidad Sergio Arboleda, “*Glosario económico*”.

Romero Ricardo, “*Marketing*”, Editora Palmir E.I.R.L.

Sabino, Carlos, “*Diccionario de economía y finanzas*”, Enciclopedia Multimedia Virtual en Internet de Economía, <http://www.eumed.net>.

Samuelson, Paul, Nordhaus William “*Economía*”, decimoséptima edición McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U. 2002.

Tissen René, Andriessen Daniel, Lekanne Deprez Frank, “*El valor del conocimiento, para aumentar el rendimiento de las empresas*”, Editora Pearson Educación.

Universidad de La Sabana, “*El estilo humano en la Universidad de La Sabana*”, 2005.

USAID Guatemala, Diálogo para Inversión Social en Guatemala, Morales Saúl (et al) “*Tasas de rentabilidad de la educación en Guatemala*”, 2006.

Sitios en la web

<http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos6/recuz/recuz.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos16/configuraciones-productivas/configuraciones-productivas.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO:
HISTORIA Y ACTUALIDAD**
Lorena Cruz de Álvarez

Un poco de historia

El término *emprendedor*, cuyo significado se puede asociar con aquel individuo que inicia una nueva actividad en la economía organizando y asumiendo el riesgo de tal actividad y que, además, obtiene cierto éxito económico, parece haber sido introducido por primera vez por el economista irlandés Richard Cantillon (1680-1734) en su obra “*Essai sur la Nature du Commerce en Général*” hacia principios del siglo XVI¹.

Para Cantillon, el empresario o emprendedor es un especialista en la toma de riesgos. Su actividad se basa en comprar los servicios o productos de los trabajadores para revenderlos antes de que los consumidores indiquen cuánto están dispuestos a pagar por ellos. Los trabajadores reciben entonces un ingreso seguro, mientras que el emprendedor asume el riesgo causado por las fluctuaciones de los precios en el mercado de los productos de consumo.

Posteriormente, el término *emprendedor* fue utilizado más ampliamente cuando John Stuart Mill (1806-1873) lo popularizó en su obra “*Principles of Political Economy*” (1848), pero luego, hacia finales del siglo XIX, desapareció de la literatura relacionada con la economía debido a que en los modelos matemáticos de la actividad y del comportamiento económico, los economistas iniciaban sus teorías suponiendo que todas las personas en una economía contaban con información perfecta. Esto no dejaba lugar para el emprendimiento ni para el emprendedor, ya que si se tiene información perfecta no se requiere establecer juicios, que es lo que el emprendedor hace constantemente cuando toma decisiones².

Hacia 1890, la figura dominante de la economía británica fue Alfred Marshall (1842-1924). Su obra más importante fue “*Principles of Economics*”, en la que Marshall enfatiza que el precio y la cantidad demandada de un bien están determinados tanto por la oferta como por la demanda: las dos curvas son como las hojas de una tijera que se intersecan en un punto denominado equilibrio. Esta ley sigue vigente hoy en día³.

A Marshall también se le deben una amplia gama de definiciones y de conceptos propios de la economía: elasticidad de la demanda, excedente del consumidor, nivel óptimo de producción, cuasirrenta, bien complementario y bien sustitutivo, economías externas y economías internas, relación marginal de sustitución, entre otros.

Si bien Marshall no propone una definición formal para el término *emprendedor*, sí deja claro que la figura del empresario es fundamental para la adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes dentro de un mercado. Y lo define como “*alguien lo suficientemente sagaz como para tomar ventaja de las oportunidades de incrementar el beneficio. Alguien que no dudase a la hora de introducir novedad en un entorno estático sin por eso interrumpir la continua marcha de la empresa. Alguien capaz de identificar la oportunidad en medio de una cambiante diversidad, de diseñar y poner en marcha el tipo de organización susceptible de explotar esa oportunidad*”⁴. Si se analiza oración por oración esta definición, se puede encontrar con facilidad la esencia de un emprendedor.

Joseph Schumpeter (1883-1950) en su obra “*Capitalismo, socialismo y democracia*”, fue el primer economista en poner en claro el concepto de *emprendimiento*. Distinguió los inventos de las innovaciones del emprendedor, afirmando que los emprendedores innovan, no sólo imaginándose cómo funcionan los inventos, sino generando respuestas que se adaptan al entorno a través de actividades tales como la producción de un nuevo bien o la mejora de uno ya existente, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado o la creación de un nuevo tipo de empresa u organización. Estas innovaciones requieren tanta destreza y osadía como lo requiere el proceso de invención.

Schumpeter presentó una visión heroica del emprendedor al describirlo como alguien motivado por el “*sueño y el deseo de encontrar un reino privado*”; el “*deseo de conquistar: el impulso de luchar, probarse a uno mismo superior a otros*” y la “*alegría de crear*”⁵. Asimismo, afirmó que los emprendedores combinan el espíritu de decisión y la capacidad de descubrir, dentro de un conjunto de innovaciones científicas, aquellas que permiten el aumento de la productividad y aquellas que satisfacen una demanda aún no revelada.

El *emprendedor* de Schumpeter lidera la forma de crear nuevas industrias, lo cual, a su vez, conlleva a grandes cambios estructurales en la economía. Las viejas industrias se hacen obsoletas por un proceso de “*destrucción creativa*”. A medida que las nuevas industrias compiten por trabajo, materiales e inversiones con las ya establecidas, éstas elevan el precio de los recursos. Las viejas industrias no pueden mantenerse con sus costos más altos debido a que la

demanda se dirige hacia nuevos productos. A medida que las viejas industrias decaen, las nuevas se expanden, gracias en gran medida a sus imitadores, con expectativas de beneficio optimistas basadas en el éxito inicial de los innovadores. Eventualmente, llega el momento en que los beneficios se reducen y la inversión se detiene debido a la sobreproducción. Entonces la economía se deprime y la innovación cesa. Sin embargo, el proceso creativo continúa y siguen habiendo nuevos inventos, de tal modo que en un momento determinado hay suficiente cantidad de inventos sin explotar para motivar a otros emprendedores a empezar otra vez con la innovación. De esta forma Schumpeter empleó el emprendimiento para explicar no sólo el crecimiento económico sino también el cambio estructural y los ciclos de negocios, usando una combinación de ideas relacionadas con la economía y con la filosofía.

Contagiado por el profundo pesimismo de la historia europea de los años 30, Schumpeter predijo el advenimiento de la economía planificada. Según él, el emprendedor no puede enriquecer a la sociedad si el ambiente en el que se desenvuelve no es ni social ni culturalmente favorable. Por ello, si desarrolla su actividad en sociedades regidas por regímenes totalitarios, bolcheviques o fascistas, el emprendedor terminará por abandonar su labor, precipitando así la declinación de la economía. Desde el punto de vista de Schumpeter, el emprendedor entonces está llamado a ser sustituido, como elemento motor de la sociedad, por el planificador⁶.

La idea del *emprendimiento* también fue analizada por el economista estadounidense Frank Knight (1885-1972), quien distinguió entre riesgo –situación en la que la probabilidad de un resultado puede ser determinada, y por lo tanto se pueden tomar medidas de cara a ese resultado–, e incertidumbre –se refiere a un evento cuya probabilidad no puede ser conocida–. Knight argumentó que incluso en un equilibrio a largo plazo, los emprendedores podrían obtener beneficios por el hecho de lidiar contra la incertidumbre⁷.

El riesgo está relacionado con eventos recurrentes cuya frecuencia relativa es conocida a través de la experiencia, Por ejemplo, las compañías de seguros se aprovechan de la “*ley de los números grandes*” mancomunando la carga total de riesgos para reducirlos. De hecho, nadie sabe con certeza si algún individuo de más de cincuenta años va a fallecer este año, pero las compañías de seguros saben con relativa certeza cuántos individuos de más de cincuenta años

podrían fallecer durante este año pues cuentan con estadísticas de años anteriores que les permiten hacer proyecciones a futuro. Con este conocimiento en sus manos, las aseguradoras pueden establecer el precio de un seguro de vida. Allí, se enfrentan al riesgo pero lo manejan con cierto grado de certeza.

Por otro lado, la incertidumbre está relacionada con eventos únicos cuya probabilidad puede ser estimada sólo en forma subjetiva. Los cambios que afectan al mercado de productos de consumo generalmente caen en la categoría de incertidumbre. Por ejemplo, cuando un diseñador presenta una nueva tendencia de moda, la aceptación de ésta tiene una gran carga de incertidumbre ya que dependerá principalmente de dos factores subjetivos como lo son las preferencias personales y la cultura de grupo.

Knight sostenía que ningún propietario debería delegar las decisiones clave a un subordinado asalariado porque implícitamente suponía que los subordinados no eran de fiar. El asumir la incertidumbre se encuentra, por tanto, de manera intrínseca en la posesión de la empresa. Pero en la práctica, los subordinados pueden ganarse una reputación siendo buenos administradores y pueden tener incentivos, a través de su salario, para establecer y mantener dicha reputación ya que sus prospectos de promoción dependen de ello. En este sentido, tanto los propietarios como los gerentes pueden ser emprendedores.

El título de emprendedor podría también otorgarse a un propietario o gerente que exhiba la característica clave del emprendimiento mencionada al inicio: *juicio en la toma de decisiones*. El juicio es la capacidad de tomar una decisión exitosa cuando no se tiene disponible un modelo correcto o una regla de decisión obvia, o cuando los datos relevantes están incompletos o no son confiables. El emprendedor de Cantillon necesita del juicio para especular sobre los movimientos de precios a futuro, mientras que el emprendedor de Knight requiere del juicio porque enfrenta situaciones impredecibles y únicas. El emprendedor de Schumpeter necesita del juicio para enfrentar situaciones nuevas relacionadas con las innovaciones⁸.

La economista Edith Penrose (1914-1996) ofrece una nueva visión de la empresa en la que hay cabida para el emprendimiento. En la década de 1950 desarrolló un novedoso análisis de la empresa, enfocándolo desde un punto de vista dinámico y

evolutivo. En vez de buscar equilibrios imaginarios en el tamaño, la combinación de factores o los precios, prestó atención a temas relacionados con el crecimiento de las empresas, las razones de la fusión de empresas, la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) o la gestión del conocimiento.

Para Penrose, *la empresa es un conjunto de recursos organizados administrativamente que crece y trata de sobrevivir en un entorno de competencia*⁹. Distingue entre los recursos y los servicios que se pueden obtener de estos, afirmando que los servicios que producen los recursos dependen de la forma en que son usados. Exactamente el mismo recurso puede proveer diferentes servicios según la forma en que se use o se le combine con diferentes tipos o cantidades de otros recursos. El gerente de la empresa trata de mejorar el rendimiento de los recursos de que dispone ya que esa es la mejor forma de aumentar la producción y los ingresos sin que aumenten los costos. El conocimiento de la empresa sobre la tecnología y el mercado es clave para permitir un mejor aprovechamiento de los recursos.

Aunque Penrose no entra a analizar específicamente el papel de los emprendedores dentro de la empresa, es posible deducir que en su propuesta sí hay espacio para la actividad que estos realizan. Ello se puede inferir desde el momento en que ella define a la empresa como una organización capaz de crear y utilizar una serie de recursos productivos, que la llevará a poseer unas cualidades únicas que la harán diferente de las demás. Estas cualidades las adquirirá a través del factor humano que integra la empresa, quienes con sus conocimientos y capacidades la harán crecer. Tiene especial importancia en la tesis de Penrose el papel del directivo, capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes que enfrenta la empresa.

Los puntos de vista de los anteriores autores pueden ser sintetizados de la siguiente forma: *los emprendedores son especialistas que emplean el juicio para enfrentar problemas nuevos y complejos*. Algunas veces son propietarios de los recursos con los que está relacionado el problema y otras veces son administradores empleados por los propietarios. En épocas de mayores cambios políticos, sociales, y ambientales, la cantidad de problemas que requiere decisiones juiciosas aumenta y la demanda de emprendedores también aumenta como resultado de aquello. Para satisfacer esa demanda, es necesario que más personas se preparen para convertirse en

emprendedores. La motivación para que esto suceda se puede encontrar en las recompensas que trae consigo la actividad emprendedora, tales como la satisfacción personal, el desarrollo de la creatividad, el aprendizaje adquirido tanto técnico como humano, los beneficios económicos y aumento del *status* social del emprendedor.

El emprendedor en nuestros días

Se puede afirmar que la humanidad avanza debido a la capacidad de crear que hay dentro de cada individuo, el cual es capaz de desarrollarse en todos los campos del conocimiento de acuerdo con sus propias habilidades. Todos los seres humanos participan en ese proceso pero sólo un tipo especial de persona se atreve a actuar para generar transformaciones. Esta persona es el emprendedor.

En la actualidad, se reconoce como emprendedor a aquel individuo que *“crea una nueva actividad de negocios en la economía”*¹⁰. Si dicha actividad la desarrolla dentro de una organización, se habla entonces de intraemprendedor. Y, si funda una nueva empresa, se convierte entonces en empresario¹¹.

La persona emprendedora posee ciertas características que la distinguen¹². Posiblemente las más destacadas sean las siguientes:

1. *Busca constantemente las oportunidades*, es decir, sale al encuentro de éstas y no se queda sentado esperando a que pasen enfrente. Consigue hacer realidad las oportunidades que se le presentan.
2. *Es creativo e innovador*. Se entiende por creativo a aquel individuo que posee o estimula la capacidad de crear o de inventar algo y por innovador a aquel otro que crea un producto totalmente nuevo o bien que modifica uno ya existente introduciendo novedades. El emprendedor entonces, posee éstas dos características. La creatividad y la innovación facilitan al emprendedor la resolución de problemas. Albert Einstein decía que los problemas importantes no podían resolverse en el mismo nivel de pensamiento en el que habían sido creados. Aquí radica, pues, la importancia de las características mencionadas.
3. *Valora la eficiencia y la calidad*. Se siente bien consiguiendo que las cosas surtan el efecto que

se espera de ellas y que este efecto sea el resultado de un acto bien hecho.

4. *Confía en sí mismo* y se siente motivado por sus propios logros. Posee un alto grado de autoestima.
5. *Es organizado y planificador*. No le gusta dejar nada al azar. Se traza objetivos claros, los cuales persigue con determinación y sin perderlos de vista.
6. *Es capaz de encontrar apoyo* entre quienes le rodean pues suele conformar equipos de trabajo con personas capacitadas dentro de sus campos de acción.
7. *Es valiente pero calcula los riesgos*. Más que riesgos, ve retos y no sólo utiliza su inteligencia para enfrentarlos sino también sondea sus posibilidades de éxito o fracaso. Sirva la siguiente anécdota para ejemplificar este punto: “...*Si se meten seis abejas y seis moscas en una botella y se coloca ésta horizontalmente, con el fondo contra la ventana, se verá que las abejas no dejarán de luchar por encontrar salida a través del vidrio, hasta que mueren de agotamiento o de hambre; mientras que las moscas, en menos de dos minutos, habrán salido por el cuello en el otro lado... Es el amor de las abejas por la luz, su misma inteligencia, lo que las pierde en este experimento. Probablemente se imaginan que la salida de una prisión debe encontrarse donde la luz brilla más y obran en consecuencia y persisten en esta actitud bastante lógica. Para ellas el vidrio es un misterio sobrenatural que nunca han visto, nunca han tenido una experiencia de esta atmósfera repentinamente impenetrable y, cuanto más desarrollada sea su inteligencia, más inadmisible y más incomprensible aparecerá este extraño obstáculo. Mientras que las tontas moscas, indiferentes a la lógica como al enigma de vidrio, hacen caso omiso del llamado de la luz, vuelan al azar de aquí para allá y encuentran la buena suerte que a menudo sonrío a los ingenuos que encuentran la salvación donde los sabios perecen... y acaban, necesariamente, por descubrir la abertura que les devuelve la libertad*”¹³. De forma similar, el emprendedor no se limita sólo al uso de la razón sino también hace caso a su intuición. Prueba, ensaya y analiza cuáles son las mejores opciones en un momento determinado.

8. *Es perseverante* y se resiste al fracaso. Cuando las cosas no salen como desea, no lo ve como un fracaso sino como una nueva oportunidad para aprender de los errores y mejorar los resultados. Como Tomás Alva Edison quien, cuando se le preguntaba si los fracasos no lo desanimaban, respondía que cada ensayo, no fracaso, era un escalón que lo acercaba al éxito y que le enseñaba las cinco mil formas de cómo no debía hacerlo.
9. *Se informa y acude a expertos*. No se considera poseedor absoluto del conocimiento universal pero sí tiene la sabiduría y la humildad para saber que existen personas que son especialistas en algunos temas y a ellos habrá que acudir cuando sea necesario.
10. *Afronta los retos* de manera positiva pero realista y está al tanto de que, para obtener buenos resultados, muchas veces tendrá que hacer grandes sacrificios personales.
11. *Es optimista y entusiasta*. Cada nueva oportunidad la aborda con la convicción de que saldrá adelante.

Aunque es muy difícil, si no imposible, encontrar todas estas cualidades en una sola persona, sí es posible verlas desarrollarse cuando alguien siente gran pasión por lo que hace y persigue sus sueños.

Los emprendedores surgen de diversos ámbitos¹⁴. La familia es quizás el más importante de estos. Si bien los atributos personales se desarrollan con el paso de los años, la familia juega un papel fundamental en las motivaciones que utilizan para formar hijos independientes, responsables y que confían en sí mismos. El ejemplo de los padres, como siempre, es fundamental.

Las motivaciones familiares pueden ser reforzadas a través de una adecuada educación formal. Es por ello que las instituciones educativas también tienen un gran peso en la formación de los futuros emprendedores. Es igualmente importante el apoyo de las comunidades y de las sociedades con servicios empresariales más desarrollados que apoyan la actividad emprendedora.

Con frecuencia, el emprendedor encontrará problemas al momento de querer llevar a cabo un proyecto. Uno de los más graves se presenta cuando el individuo no siente un verdadero compromiso con lo que quiere desarrollar. Este problema puede

solucionarse a través de la educación de las virtudes como la responsabilidad, la laboriosidad, el orden, la fortaleza y la alegría, entre otras, tanto desde el seno de la familia como en la escuela y la Universidad.

Otro factor que puede frenar a un espíritu emprendedor es no contar con el capital para iniciar y poner en marcha el proyecto. Por ello el emprendedor deberá buscar las fuentes de financiamiento adecuadas a sus necesidades. Esto podría resultar un serio obstáculo si las condiciones económicas y crediticias no son las mejores en el país en el que el emprendedor desarrolla sus actividades. Un estudio realizado por el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*¹⁵ afirma que en Estados Unidos, por ejemplo, el gobierno y las instituciones que apoyan el emprendimiento, ofrecen soporte financiero a través de fuentes de financiamiento con intereses bajos y programas de subsidios, a la vez que facilitan la obtención de créditos por parte del emprendedor. Otra forma de conseguir financiamiento es a través de inversiones informales y de emprendedores que ya han tenido éxito y tienen la inquietud de ayudar a los nuevos emprendedores.

También podría darse el caso de que el emprendedor desconozca las intimidades del negocio. Pero si es hábil, adquirirá las herramientas básicas que le permitirán aprender cómo llevar adelante su proyecto, o bien, buscará la asesoría más conveniente. El GEM comprobó que en los países del primer mundo los gobiernos crean políticas específicas para apoyar a los emprendedores a través de la educación y el entrenamiento¹⁶. Así, se ofrecen programas de estudio orientados a promover la actividad emprendedora, la innovación y la creatividad, se crean incubadoras de negocios y otros recursos similares.

El temor al fracaso es otro problema que puede surgir cuando una persona quiere emprender una nueva actividad. El temor es una reacción natural cuando alguien se enfrenta a lo desconocido y se puede minimizar en la medida que la persona se prepare para abordarlo. Así como un actor se prepara para una audición memorizando un rol, el emprendedor buscará contar con la mayor cantidad de información posible antes de lanzarse a una nueva aventura y así disminuir la sensación de temor que podría tener ante un nuevo escenario.

Existe otro tipo de obstáculos que frena la actividad emprendedora. Estos están relacionados directamente con las facilidades que un país ofrece a

todos aquellos que están dispuestos a abrir un nuevo negocio. El informe *Doing Business in 2005* del Banco Mundial¹⁷, indica que los países miembros de la Unión Europea han tomado una serie de acciones para facilitar la apertura de nuevos negocios y la continuidad de los ya existentes. Tales acciones están orientadas a simplificar las regulaciones, reforzar los derechos de la propiedad, facilitar el crecimiento económico, ofrecer mejores condiciones laborales, mejorar el mercado de créditos y optimizar la competitividad. En cambio, en los países en vías de desarrollo aún se observan pocos avances en la eliminación de obstáculos para hacer negocios, pocas mejoras de las condiciones laborales y muy buena voluntad por parte de los gobiernos y donantes para hacer esos cambios pero pocas acciones puestas en práctica para conseguirlos.

Ese mismo informe afirma que en los países pobres, los negocios enfrentan más regulaciones que en los países ricos¹⁸. Además, los costos administrativos se triplican y los procedimientos burocráticos se duplican, así como las demoras asociadas con estos, mientras que la protección a los derechos de propiedad se reduce a la mitad. Con unos antecedentes como estos, ¿quién quiere hacer negocios con un emprendedor de un país pobre que ofrece tan pocas garantías?

El exceso de regulaciones para crear o hacer negocios sumado a una débil defensa de los derechos de la propiedad, ahuyenta la inversión e induce a los empresarios a colocarse del lado del sector informal. Eso es lo que sucede cuando hacer las cosas por la vía legal resulta más caro y más complicado que hacerlas por la vía ilegal. Alrededor del 40% de la economía de los países pobres es de tipo informal. Se crea entonces una cadena de acciones contrarias a la legalidad, porque si no existen regulaciones adecuadas o si éstas son muy difíciles de cumplir:

- se promueve la evasión de la ley
- se promueven la piratería y el contrabando
- se promueve la evasión fiscal
- se favorece la competencia desleal
- se desincentiva o ahuyenta la inversión
- se favorece la corrupción tanto de los servidores públicos como de los empresarios.

Para cambiar este oscuro panorama es necesario reformar el procedimiento mediante el cual se crean nuevos negocios a través de una reforma eficaz y que no trae sino beneficios. Así lo han demostrado países como Nueva Zelanda, Suecia, Dinamarca y Eslovaquia, entre otros. Estos beneficios se notan principalmente en cuatro aspectos:

1. Los empresarios se enfocan más bien en producir y ofrecer sus bienes o servicios, en vez de perder recursos cumpliendo con regulaciones excesivas o buscando fuentes de financiamiento.
2. Los gobiernos gastan menos recursos en ejercer controles para verificar que se cumplan las regulaciones.
3. Lo mencionado en el numeral anterior podría conducir a mejores indicadores de desarrollo humano, ya que los gobiernos pueden emplear sus ingresos para hacer más eficientes los sistemas de salud, educación y obras de infraestructura, en lugar de mantener una burocracia enorme e ineficiente.
4. Todo lo anterior conduciría al crecimiento económico del país.

¿Qué es lo que han hecho en otros países para reformar o simplificar las regulaciones y las normativas que dificultan el desarrollo de las empresas? Para empezar, los gobiernos se han dado a la tarea de medir los costos que implican las regulaciones y de identificar las oportunidades más grandes para mejorar. Por ejemplo, a nivel administrativo han implementado acciones tan sencillas como las siguientes:

1. Dar al emprendedor toda la información que necesita para abrir un negocio como la cantidad y secuencia de procedimientos que debe cumplir, tiempo que toman dichos procedimientos y el costo de los mismos.
2. Crear una única forma de registro para obtener el número de registro del negocio.
3. Establecer un centro único de registro de empresas. Para ello se puede partir de una oficina de gobierno ya existente para evitar crear más burocracia.

4. Aprovechar los avances tecnológicos para agilizar los trámites.

También han hecho simplificaciones en el campo de los créditos, por ejemplo:

1. Establecer regulaciones que faciliten compartir información crediticia hacia oficinas privadas.
2. Permitir y proveer incentivos por dicha información, sea ésta favorable o no, y llevar un récord de la misma.
3. Eliminar las restricciones de acceso a la información pública (transparencia).
4. Establecer un registro público de información.

Estos son sólo algunos ejemplos de las acciones que se pueden tomar, ya que también se han hecho reformas en los ámbitos legal y laboral. Nótese entonces que si de apoyar y facilitar la actividad emprendedora se trata, hay muchas herramientas disponibles y no necesariamente complicadas o costosas. Hay espacio allí también para personas emprendedoras que deseen emplear sus especiales capacidades en beneficio de otros emprendedores.

¿Es Guatemala un país de emprendedores?

El espíritu emprendedor no es propio sólo de los países del gran primer mundo. En muchos países en vías de desarrollo, hay gente emprendedora que consigue salir adelante, algunos con más esfuerzo que otros. Lo que sucede, según el GEM, es que los *índices de actividad emprendedora total* (TEA, por sus siglas en inglés) son más altos en los países desarrollados que en el resto del mundo debido principalmente a que, cuando el individuo consigue satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, puede dedicar tiempo a otro tipo de actividades, tales como la creativa¹⁹. Pero si la persona tiene que volcar todo su esfuerzo en sobrevivir el día a día, poco tiempo tendrá para realizar otras actividades que no sean de este tipo.

Sin embargo, ello no quiere decir que en los países en vías de desarrollo y específicamente en Guatemala, no haya gente con deseos de emprender nuevas actividades. Un ejemplo de ello es la gran cantidad de inventos e innovaciones que surgen año con año, tal y como lo muestra el archivo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología –CONCYT–. Muchos de

estos inventores guatemaltecos están a la espera del apoyo necesario para continuar con sus investigaciones o bien, para poder comercializar sus productos.

En este largo listado de creativos guatemaltecos encontramos a personas como Antonio Alvarado, quien inventó un sistema eólico, un horno de pan que recicla calor y un portabolsas de basura. También hay innovadores, como el caso de Alfonso Méndez quien diseñó un novedoso tipo de ladrillo calado que facilitaría la forma de colocar la tubería eléctrica en las construcciones, a la vez que ahorraría material, reduciría el trabajo de horas/hombre y disminuiría los desechos y la emisión de polvo²⁰.

En el campo de la innovación ambiental, el Instituto Natural de Captación e Irrigación promovió un sistema denominado Hidrocap, el cual constituye una nueva tecnología de irrigación agrícola. Por otro lado, la Asociación de Ayuda Integral para la Familia impulsó un método natural para el control de la *hidrilla* que se extiende en el lago de Izabal²¹.

La robótica no se queda a la zaga en la mente de los inventores nacionales. El Instituto Tecnológico de Investigación Avanzada presentó en el año 2005 una máquina que facilita la asimilación de conocimientos a niños con problemas de aprendizaje. También creó un perro electrónico que ladra y se mueve²².

La creatividad y la inventiva no tienen límites y algunas veces surgen de las propias necesidades personales. Ese es el caso de Lourdes de la Riva²³. En 1974, de la Riva empezó a enseñar técnicas de pintura en porcelana. En ese entonces era difícil encontrar materiales adecuados para esa manualidad y resultaba muy caro traerlos del extranjero. Esos obstáculos hicieron que empezara a investigar y de allí surgieron los aerosoles de pintura que se aplican desde entonces en los fondos del dibujo.

Por el éxito de los productos inventados por de la Riva se venden en muchas partes del mundo: Alemania, Suiza, México y Estados Unidos. Asimismo, la inventora es invitada constantemente a actividades internacionales relacionadas con su trabajo.

Muchas veces, las crisis y la necesidad extrema impulsan a las personas a ser más creativas y emprendedoras. En septiembre de 2003, diferentes organizaciones campesinas y religiosas se reunieron

en el Instituto Indígena Santiago, en la ciudad de Guatemala, con el fin de intercambiar experiencias con respecto del uso de la agricultura sostenible, la cual se refiere al aprovechamiento de los insumos de las propias cosechas y al uso de técnicas nuevas e inventos a bajo costo. Este fue un aporte que buscaba ayudar a encontrar soluciones al problema del agro²⁴.

Entre los inventos que se mostraron en esa ocasión, el que más llamó la atención fue un exprimidor de caña diseñado por campesinos del área del río Motagua. Una vez que el jugo de la caña ha sido exprimido con este novedoso instrumento, queda un residuo que puede servir para contener el suelo y que el río no inunde las tierras. Sus restos también pueden ser empleados como abono²⁵.

En el altiplano, un grupo de mujeres promocionó el cultivo de hortalizas y flores construyendo invernaderos artesanales. Con unos cuantos trozos de madera, piezas de nylon y malla, alrededor de cincuenta personas por invernadero lograron obtener una producción que sostiene a varias familias. Una de las promotoras afirma que no sólo tienen independencia económica sino, además, como los grupos de trabajo son mixtos, se logra una mejor convivencia familiar.

Otro ejemplo del espíritu emprendedor guatemalteco es el dado por un grupo de campesinos de Chimaltenango, quienes fabrican y comercializan champú elaborado con plantas autóctonas y han creado sus propias estrategias de producción²⁶.

En Ixcán, Quiché, hasta hace poco tiempo, las actividades laborales comunes a las que se dedicaban las mujeres eran las domésticas y la crianza de animales. Pero, cuando llegó al lugar la Asociación de Mujeres Progreso del Ixcán –AMPI– la situación cambió para mejorar²⁷. Unas 180 mujeres se asociaron a la organización y fueron capacitadas en la fabricación de productos cosméticos y alimenticios, como champú, jaleas y velas aromáticas, las cuales ellas mismas comercializan.

La AMPI no sólo busca subsanar las necesidades económicas de sus asociadas. Sobre todo, tiene como objetivo animarlas a ser emprendedoras y les concede un crédito para emprender proyectos productivos en sus comunidades.

En Santo Domingo Xenacoj, Sacatepéquez, un grupo de mujeres abrió la panadería *Guatemaltecas*

de Corazón, sin saber si el negocio funcionaría pues la gente les decía que la elaboración de pan era un trabajo de hombres²⁸. En agosto de 2005, alrededor de cuarenta mujeres trabajaban en la panadería y conseguían vender toda la producción, la cual consistía entonces en unos diez mil panes diarios. Además atendían pedidos para fechas especiales.

El negocio de la panadería motivó a otras mujeres de la comunidad a organizarse y desarrollar sus propios proyectos. Y si de responsabilidad social empresarial se trata, parte de las ganancias que obtienen de la venta de pan, es utilizada para ofrecer almuerzos diarios a cincuenta adultos mayores aproximadamente.

La oportunidad para poner en marcha la panadería la consiguieron a través del programa de Desarrollo Comunitario que promueve la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente –SOSEP–, que se encarga de organizar a las mujeres para que reúnan fondos y desarrollen actividades de proyección social. Según la dirección del programa, a las interesadas se les ofrece equipo y capacitación para su uso a cambio de un aporte que se destina a un fondo común. El aporte se da según las posibilidades de las participantes. La municipalidad del lugar aporta una contraparte y con esos recursos se inicia el proyecto, el cual se elige según las necesidades de la comunidad beneficiada. Así por ejemplo, en San Antonio Aguascalientes, Sacatepéquez, las mujeres empezaron una cooperativa de textiles artesanales que venden en el mercado local. En Zacapa y Huehuetenango se abrieron farmacias en las que se ofrecen medicinas a bajo costo. En Retalhuleu y Suchitepéquez se emprendió un proyecto de reforestación el cual, lamentablemente, se dañó con los efectos de la tormenta Stan, que azotó el país en el año 2005²⁹.

Las personas como las mencionadas en los párrafos anteriores, coinciden al señalar que uno de los obstáculos más grandes que han enfrentado al querer emprender ha sido la falta de apoyo de las instituciones estatales y, muchas veces, también de la iniciativa privada. Aún así, se han dado a la tarea de iniciar una actividad económica nueva o bien, de innovar algún producto o proceso que ya existía para mejorarlo. Este es un claro ejemplo de emprendimiento.

Más allá del nivel individual, el emprendimiento en Guatemala también ha encontrado eco en algunas organizaciones, entidades y otros grupos que han

hecho sus propuestas para sacar al país del subdesarrollo, cada una de éstas según su campo de actividad específica.

Una de las propuestas más recientes la constituye *Incuba Guatemala*. Esta es una organización incubadora de empresas culturales y creativas promovida por la Cooperación Española, cuyo objetivo es “favorecer la generación de autoempleo y prosperidad a través del apoyo becado a emprendedores culturales que deseen crear su propia empresa cultural”³⁰. *Incuba Guatemala* se ha propuesto la misión de constituirse como “espacio de crecimiento y controlado para que emprendedores de escasos recursos materiales, económicos y formativos, cuya capacidad de acceder a servicios de formación, asesoría y crédito es poca o nula, puedan constituir su propia empresa cultural y creativa por su propio compromiso, trabajo y esfuerzo”³¹.

Incuba Guatemala ofrece servicios becados tales como:

- Planes de formación: empresarial, en creatividad e innovación, y personal
- Asesoría especializada en empresas del sector cultural
- Espacios de oficina y producción
- Mentoría empresarial
- Programa de micro créditos
- Promoción y desarrollo comercial
- Tutorías.

Uno de los programas más interesantes que presta *Incuba Guatemala* es el de mentoría empresarial. Dicho programa consiste en reunir a un empresario de reconocida trayectoria y gran experiencia con un emprendedor de la incubadora. A través del acompañamiento que el profesional dé al incubado, se espera que éste pueda desarrollar competencias específicas que le ayuden a realizar su proyecto empresarial. Son cuatro objetivos fundamentales los que se buscan alcanzar con este programa:

1. “Enfrentar uno de los mayores problemas que tiene el emprendimiento temprano: la falta de experiencia”.

2. “Apoyo solidario a nuevos emprendedores culturales mediante la transmisión del gran potencial de conocimiento y experiencia de profesionales de larga trayectoria a quienes están iniciando su empresa”.
3. “Relacionar al emprendedor con el sector empresarial”.
4. “Facilitar la introducción de nuevos bienes y servicios culturales en el mercado”³².

Incuba Guatemala también apoya al emprendedor en potencia, a los jóvenes estudiantes universitarios, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar períodos de prácticas o, incluso, elaborar su trabajo de graduación o tesis con ellos.

Otra propuesta que motiva e impulsa al espíritu emprendedor es *GuateÁmala*. Más que una organización que busque solamente ayudar a los emprendedores, *GuateÁmala* es un movimiento ciudadano el cual, a través de lo que los miembros del movimiento denominan *cultura de la vida*, busca transformar actitudes en los guatemaltecos, de modo que sean propositivos y positivos y se enfoquen en las oportunidades, en los proyectos a futuro y en las posibilidades de crecimiento³³.

Los proyectos de *GuateÁmala* son de diversa índole: educación, justicia, salud, seguridad, sistema político y democrático, diversidad cultural, expresiones artísticas, desarrollo deportivo y crecimiento económico.

La base sobre la que gira el movimiento *GuateÁmala* es la *cultura de la vida*: “Vivir una Cultura de la Vida es percibir la realidad con una actitud positiva: vemos el vaso medio lleno en vez de medio vacío, entendemos los problemas como desafíos, celebramos el éxito de otros guatemaltecos, trabajamos en equipos en vez de en islas, sabemos que pertenecemos a un país tanto como él nos pertenece a nosotros y nos sentimos orgullosos de ser guatemaltecos. En Guatemala, vivimos una situación difícil, pero en muchos casos son las limitaciones propias las que no nos permiten salir adelante. Tengamos la valentía de reconocer que somos parte de la solución y que es así como empezamos a vivir la Cultura de la Vida. Una Cultura de la Vida implica ser proactivos y participar en solucionar los retos de Guatemala. Vivir en una Cultura de la Vida es

reconocer que los retos del país son también los nuestros”³⁴.

Los líderes de *GuateÁmala* han dividido la *cultura de la vida* en nueve espacios: cultura del aprendizaje, de la ciudadanía, de la comunidad, de la diversidad, de la prosperidad, del respeto, de los sueños, del liderazgo y de la innovación. Quizás sea éste último aspecto el que mayor relación tenga con el emprendimiento.

Lo que la *cultura de la innovación* desea despertar en los guatemaltecos es la disposición para admitir los cambios generados por el descubrimiento y la puesta en práctica de métodos y tecnologías nuevas. También aspira a que se vea la innovación como un proceso integral y creativo a través del cual se puede generar bienestar y riqueza para la sociedad.

El interesante contenido de la *cultura de la innovación* se puede entender mejor revisando el decálogo propuesto para la misma³⁵:

1. “Guatemala, como nación innovadora de productos, servicios, procesos y metodologías, un sueño de bienestar y grandeza”.

Significa que cada guatemalteco puede contribuir a alcanzar este objetivo de nación con su creatividad personal.

2. “Liderazgo en innovación como el reconocimiento y motivación de talentos para una Guatemala a la vanguardia”.

Es decir, que cada ciudadano utiliza su talento para introducir mejoras en el ambiente que lo rodea, así como para reconocer y motivar a otros que comparten las mismas condiciones de vida.

3. “Estrategia en innovación como un instrumento multicultural y multiétnico, que despierte el potencial de país”.

Esto se refiere a que todos los guatemaltecos formamos parte del proceso de integración cultural que nos permitirá detectar lo que nos une y nos da bienestar.

4. “Organización en innovación como un esfuerzo personal, comunitario y nacional para crear la cultura anhelada”.

Los ciudadanos pueden encaminar la innovación dentro de sus comunidades y así mejorar el entorno en el que viven.

5. *“Mejores prácticas en innovación como ejemplos a buscar y visualizar para seguir y adaptar a nuestro entorno”.*

La persona innovadora, y también la emprendedora, educa con el ejemplo y es capaz de contagiar su curiosidad a quienes lo rodean –familia, comunidad–, de forma que conduce a otros a buscar nuevos modos de crear bienestar.

6. *“Enlace nacional e internacional en innovación para crear redes potentes, que trabajando de manera conjunta establezcan un cambio cultural”.*

Cada persona puede servir de conexión para comunicar y echar a andar la innovación.

7. *“Paciencia, capital y dedicación a innovación como prerrequisito a todo nivel”.*

Cada quien se compromete y se dedica pacientemente a buscar los caminos más adecuados para conducir las ideas que aporten mejor calidad de vida.

8. *“Habilitación del entorno en innovación como proceso continuo de cambio a todo nivel”.*

En cada ciudadano hay un agente de cambio comprometido con su comunidad en la labor de reconocer y promover nuevas oportunidades para innovar y para generar cambios cuando así lo amerite.

9. *“Tolerancia en procesos innovadores como garantía de respeto a lo ‘distinto’ ”.*

Este enunciado manifiesta el derecho a expresar las ideas propias y a estar en acuerdo o desacuerdo con las ajenas, pero siempre con un profundo respeto a la opinión del otro.

10. *“Re-inventar continuamente como patrón de vida”.*

Es decir, no existen límites para la creatividad, la imaginación, el ingenio, las ideas.

Conclusiones

- Como se ha podido observar a lo largo del desarrollo de este ensayo, emprendedores ha habido siempre, si bien el concepto como se entiende hoy en día no surgió sino hasta hace pocos años.
- En algunos países, especialmente en los del primer mundo, hay un apoyo constante para el crecimiento de la actividad emprendedora, en tanto que en países en vías de desarrollo, como Guatemala, aún hace falta mucho por hacer para favorecerla y para que los emprendedores que se lanzan a iniciar una nueva empresa se sientan motivados para continuar con el sacrificio que ello implica.
- Pero es satisfactorio comprobar que en nuestro país sí hay muchas personas emprendedoras que, a pesar de las dificultades de todo tipo que van encontrando en el camino, siguen adelante en su empeño. Asimismo, se ha de reconocer el esfuerzo de algunas entidades y movimientos sociales que prestan su apoyo a aquel que desee desarrollar su creatividad e inventiva a través de actividades emprendedoras.
- Queda entonces la tarea a las instituciones encargadas de la formación de los futuros profesionales –la familia, la escuela y la universidad– el fomentar el espíritu emprendedor en cada uno de los niños y jóvenes que tienen en sus manos. Porque los emprendedores se hacen, no nacen. Recordando unas palabras del doctor José Luis Del Barco: *“El ser humano se hace con lo que hace”*, es decir, si emprende, se hace emprendedor.

Notas al final del capítulo

¹ Cfr. The Library of Economics and Liberty, *“The Concise Encyclopedia of Economics”*, <http://econlib.org/library/Enc/bios/>

² Cfr. *ibid.*

³ Cfr. The Library of Economics and Liberty, *“The Concise Encyclopedia of Economics”*, [http://econlib.org/library/Enc/bios.](http://econlib.org/library/Enc/bios/)

⁴ Martínez-Echevarría, *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”*, p. 126.

⁵ Cfr. Institute National des Sciences Appliquées de Lyon, *“Schumpeter”*, <http://pc601-101.insa-lyon.fr/management-entreprise/entrepreneuriat/Schumpeter.htm>.

⁶ Cfr. Institute National des Sciences Appliquées de Lyon, *“Schumpeter”*, <http://pc601-101.insa-lyon.fr/management-entreprise/entrepreneuriat/Schumpeter.htm>

- ⁷ Cfr. The Library of Economics and Liberty, “*The Concise Encyclopedia of Economics*”, <http://econolib.org/library/Enc/bios>.
- ⁸ Cfr. The Library of Economics and Liberty, “*The Concise Encyclopedia of Economics*”, <http://econolib.org/library/Enc/bios>.
- ⁹ Martínez Coll, “*Grandes economistas*”, <http://eumed.net/cursecon/economistas/>.
- ¹⁰ Hellriegel, “*Administración: un enfoque basado en competencias*”, p. 134.
- ¹¹ Cfr. *ibid.*
- ¹² Cfr. Vásquez, “*Diez cualidades de emprendedores*”, <http://gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/9htm>.
- ¹³ Vásquez, “*Diez cualidades de emprendedores*”, <http://gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/9htm>.
- ¹⁴ Cfr. Mateo Dueñas, “*Creación de empresas: teoría y práctica*”, p. 3-26.
- ¹⁵ Cfr. Global Entrepreneurship Monitor, “*Executive Report*”, p. 28.
- ¹⁶ Cfr. *ibid.*, p. 26.
- ¹⁷ Cfr. Doing Business in 2005, “*Removing obstacles to growth: an overview*”, p. 1.
- ¹⁸ Cfr. Doing Business in 2005, “*Removing obstacles to growth: an overview*”, p. 3.
- ¹⁹ Cfr. Global Entrepreneurship Monitor, “*Executive Report*”, p. 6.
- ²⁰ Maza, *Prensa Libre*, 20 de enero de 2005.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² Maza, *Prensa Libre*, 20 de enero de 2005.
- ²³ Roldán, *Revista D*, 14 de mayo de 2006.
- ²⁴ Seijo, *Prensa Libre*, 19 de septiembre de 2003.
- ²⁵ *Ibid.*
- ²⁶ Seijo, *Prensa Libre*, 19 de septiembre de 2003.
- ²⁷ Botón, *Prensa Libre*, 21 de agosto de 2005.
- ²⁸ Blas, *Prensa Libre*, 26 de febrero de 2006.
- ²⁹ Blas, *Prensa Libre*, 26 de febrero de 2006.
- ³⁰ *Incuba Guatemala*, “*Boletín informativo de apoyo a emprendedores del sector cultural de Guatemala*”, <http://elsitiocultural.org/>.
- ³¹ *Ibid.*
- ³² *Incuba Guatemala*, “*Boletín informativo de apoyo a emprendedores del sector cultural de Guatemala*”, <http://elsitiocultural.org/>.
- ³³ Cfr. *Guatemala*, “*¿Quiénes somos?*”, <http://www.guatemala.com/quees.php>.
- ³⁴ *Guatemala*, “*¿Quiénes somos?*”, <http://www.guatemala.com/quees.php>.
- ³⁵ *Ibid.*

BIBLIOGRAFÍA

Impresos

Doing Business in 2005. “*Removing obstacles to grow: an overview*”, World Bank, U.S.A., 2005.

Global Entrepreneurship Monitor. “*Executive Report*”, National Entrepreneurship Assessment, U.S.A., 2003.

Hellriegel, Don (*et al.*). “*Administración: un enfoque basado en competencias*”, Thomson Learning, Bogotá, 2002.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”. Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.

Mateo Dueñas, Ricardo (*et al.*). “*Creación de empresas: teoría y práctica*”, Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2004.

Roldán Martínez, Ingrid. “*Germen de ideas*”, *Revista D* No. 97 (2006), 18-21.

Sitios de internet

BLAS, A. L. 2006. “*Mujeres emprendedoras*”. [en línea] *Prensa Libre*. 26 de febrero de 2006. <http://www.prensalibre.com/pl/2006/febrero/26/135545> [consulta: 25 de mayo de 2006].

BOTON, S. 2005. “*Mujeres emprendedoras*”, [en línea] *Prensa Libre*. 21 de agosto de 2005. <http://www.prensalibre.com/pl/2005/agosto/21/121566.html> [consulta: 25 de mayo de 2006].

Guatemala. 2006. “*¿Quiénes somos?*” [en línea] <http://www.Guatemala.com/quees.php> [consulta: 17 de mayo de 2006].

- Incuba Guatemala. 2006. Boletín informativo de apoyo a emprendedores del sector cultural de Guatemala [en línea] <http://www.elsitiocultural.org> [consulta: 26 de mayo].
- Institute National des Sciences Appliquées de Lyon. 1999. “*Entrepreneuriat*”, [en línea] <http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/entrepreneuriat> [consulta: 3 de mayo de 2006].
- Institute National des Sciences Appliquées de Lyon. 1999. “*Schumpeter*”, [en línea] <http://pc601-101.insa-lyon.fr/management-entreprise/entrepreneuriat/Schumpeter.htm> [consulta: 3 de mayo de 2006].
- Martínez Coll, Juan Carlos. “*Grandes Economistas*” [en línea] <http://www.eumed.net/coursecon/economistas/> [consulta: 3 de mayo de 2006].
- Maza, M. 2005. “*Inventos con ingenio nacional*” [en línea] Prensa Libre. 20 de enero de 2005. <http://www.prensalibre.com/pl/2005/enero/20/> [consulta: 19 de mayo de 2006].
- Seijo, L. 2005. “*Ingenio para la supervivencia*” [en línea] Prensa Libre. 29 de septiembre de 2003. <http://www.prensalibre.com/pl/2003/septiembre/29/> [consulta: 19 de mayo de 2006].
- The Library of Economics and Liberty. 2002. “*The concise encyclopedia of Economics*” [en línea] <http://econolib.org/library/Enc/bios/> [consulta: 30 de abril de 2006].
- Vásquez, Bob. “*Diez cualidades de emprendedores*” [en línea] <http://gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/9htm> [consulta: 17 de mayo].



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO

Gabriela Andretta

Introducción

La educación para la solidaridad debería ser uno de los objetivos primarios de las instituciones educativas, en general, pues la realidad económica y social actual exige la formación de personas que apliquen el conocimiento adquirido dentro de las aulas, en la práctica de sus carreras profesionales a lo largo de toda su vida.

Es por esta razón que la solidaridad es para la Universidad del Istmo, uno de los ejes centrales de su proyecto educativo institucional, el cual pretende abarcar a todos los catedráticos, personal administrativo y estudiantes que forman parte de la familia UNIS.

Uno de los ideales de la Universidad del Istmo es el de formar ciudadanos solidarios y participativos, es por esta razón que se presenta a los estudiantes la oportunidad de practicar la solidaridad concretamente en proyectos al servicio de la comunidad, con el objetivo de hacer vida la solidaridad, que es vista como tema transversal, aprendido en las aulas, a través de las distintas materias para que sean capaces de comprender el sentido de la acción humana. Pero si bien, esta práctica solidaria es necesaria, no es suficiente para responder a las necesidades de Guatemala.

La solidaridad debe trascender actividades aisladas a nivel del estudiantado, para volverse una forma del actuar profesional. Se espera que cuando los alumnos culminen sus carreras, tengan capacidad emprendedora e iniciativa empresarial para transmitir las prácticas solidarias también en el ambiente de la empresa. Hoy, es necesario que las personas se formen dentro de una cultura de cohesión social, evitando la exclusión; una cultura solidaria que motive el tener la visión de desarrollar constantemente actividades también desde el ámbito empresarial, para ayudar a otros a desarrollarse con plenitud hacia su humanización. Este ensayo propone que los valores sociales que implica una cultura de este tipo también se puede y conviene vivir y practicar concretamente en el ámbito empresarial bajo modelos solidarios y voluntariado corporativo.

Para ello es necesaria la formación de profesionales con excelencia académica, con capacidad de ejercer un liderazgo fundamentado en los valores, con capacidad de emprendimiento empresarial para que sean generadores de riqueza, de

empleos, de elevar el nivel de ingresos del colaborador, para contribuir a su desarrollo integral y al bien común. La actividad empresarial tiene pues, gran importancia en la actividad económica, pero necesita ser solidaria para obtener mayores beneficios a largo plazo.

En la publicación de la UNESCO “*La educación encierra un tesoro*”¹ se plantean cuatro desafíos para la educación en el siglo XXI: aprender a aprender, a ser, a hacer y a vivir juntos. En el siguiente documento se analizará cómo la *empresa* y la *Universidad* pueden ser una respuesta ante estos desafíos, a través de modelos de solidaridad.

La solidaridad debe ser promovida en todos los ámbitos económicos, partiendo de la realidad en que se vive. La persona humana como principio y fin de la solidaridad debe buscar en su diario actuar la ocasión para ser solidario. Para tener una actitud solidaria, este valor debe convertirse en virtud, siendo sensible ante las necesidades de los demás, amándose a sí mismo y a los otros y no dejándose llevar por intereses egoístas, ya que se busca promover a la persona desde el contexto social en que se desenvuelve, procurando así el bien común. Cuando se es solidario se ve al otro tan digno como al propio ser y se le aprecia, pues no se puede odiar lo que es igual.

Origen del término “*solidaridad*”

Debido a que uno de los temas centrales de este ensayo es el de la solidaridad, conviene dar una definición general sobre el término.

La palabra solidaridad proviene del sustantivo latín *soliditas*, que expresa la realidad homogénea de algo físicamente entero, unido, compacto, cuyas partes integrantes son de igual naturaleza, es la adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros².

La teología cristiana adoptó por primera vez el término *solidaritas*, aplicado a la comunidad de todos los hombres, iguales todos por ser hijos de Dios, y vinculados estrechamente en sociedad.

Se entiende entonces, que el concepto de solidaridad, está relacionado con el de fraternidad de todos los hombres; una fraternidad que impulsa buscar el bien de todas las personas, basándose en la igualdad en dignidad de todos gracias a la realidad de la filiación divina.

La Doctrina Social de la Iglesia ha definido la solidaridad como la igualdad de todos los hombres y de todos los pueblos, en todos los tiempos. Las personas constituyen una unidad total o familiar, que obliga moralmente a todos y cada uno a la práctica de una cohesión social, firme y creadora. La solidaridad está relacionada con la igualdad, fraternidad, ayuda mutua, la responsabilidad, generosidad, desprendimiento, cooperación y participación.

La solidaridad, nace de la naturaleza misma de la persona humana. La persona, es un ser social por naturaleza y por eso es solidario. “*La solidaridad es un hecho de cohesión, de una interdependencia, de una comunidad de intereses o de destino.*”³ La solidaridad está íntimamente relacionada con la naturaleza de la persona y con la antropología. Las personas por naturaleza son seres sociales, por lo que están llamadas a la convivencia entre iguales. “*El hombre por su misma naturaleza es un ser social, y sin la relación con otros no puede ni vivir ni desarrollar sus propias cualidades*”⁴. La solidaridad tiene como requisito la relación entre varias personas para que pueda manifestarse y es un acto que responde a la dignidad de la persona.

¿Qué significa ser solidarios?

Significa compartir la carga y los problemas de los demás. Es un proceso diario y natural de dar y recibir con generosidad. La solidaridad contempla tanto la dignidad de la persona individual como su necesidad natural de vivir en sociedad y de participar en ella.

La práctica de la solidaridad dentro de cada sociedad, es genuina sólo cuando sus miembros se reconocen unos a otros como personas. La solidaridad existe sólo entre personas y se relaciona estrechamente con la justicia (dar a cada quien lo que merece), fundamentándose en la igualdad, en la dignidad y en el bien común. La solidaridad, se hace plena y se enriquece con el amor, la caridad y la entrega comprometida.

El valor de la solidaridad es propio de la persona, por el hecho de poseer una naturaleza social que la hace buscar vivir en comunidad con otras. La solidaridad es un valor humano y una virtud social, pues “nace del entendimiento de las relaciones de interdependencia entre las personas dentro de una sociedad y de considerar las necesidades y carencias

ajenas, como las propias.”⁵ Esto quiere decir, comprender el dolor, el sufrimiento o las necesidades materiales y espirituales de otros y reconocer la obligación de contribuir a la superación y al perfeccionamiento del prójimo. En las empresas, los colaboradores y colegas profesionales son ese prójimo, que se tiene más cercano y con quien se puede ser solidario constantemente. Ser solidario implica olvidarse de sí mismo para ayudar a otros a conseguir lo bueno de manera amorosa, no impositiva respetando su libertad; la solidaridad busca no sólo el bienestar individual, sino el de las demás personas, el bien común.

Por ejemplo, la respuesta del guatemalteco a las campañas solidarias cuando ocurren catástrofes, o la ayuda de grupos específicos de la población, como los niños con enfermedades mortales o discapacitados, da una imagen positiva del guatemalteco solidario. Los guatemaltecos son solidarios cuando hay una desgracia grande como una inundación, incendios, terremotos. Las personas inmediatamente se organizan para gestionar ayuda en pro de los damnificados. Pero estos son momentos aislados, no continuos, por ello es importante trabajar para construir una cultura de solidaridad.

Si se analiza a profundidad, esa capacidad de respuesta rápida ante las desgracias es buena pero insuficiente ante la realidad nacional de pobreza y de falta de oportunidades iguales para todos. El responder positivamente ante determinadas circunstancias es necesario, pero no basta, no se puede ser “*solidario del minuto*”, el reto es adoptar la solidaridad como una forma de vida permanente. El que es un verdadero solidario, es aquél quien, sin hacerse notar, realiza acciones solidarias constantemente y a quien no le importa si es reconocido o no.

Hay muchas formas y medios de ser solidario. En todos los casos, el ser humano debe ser el fin de la acción; de otro modo, no existe la solidaridad y esa acción perdería su valor. La ecología, la economía, la educación, necesitan del actuar solidario pues en todos los campos y áreas se presentan relaciones humanas, y en cada una de esas relaciones, el espíritu puede entregarse a sí mismo para colaborar y tomar por propias las cargas del otro. La solidaridad, pues, no se reduce a ayuda material, ni a un romántico sentimiento de tristeza por los males de otros, sino que se traduce en ayuda verdadera para los problemas de todos los hombres, dignos e iguales.

El actuar solidario es necesario para el desarrollo de las personas en sociedad. La falta de solidaridad se revierte en contra del bienestar no sólo de los más necesitados sino de las sociedades en general. Ser solidarios con los demás, es ser solidarios consigo mismo, pero de una manera genuina, legítima. Preocuparse por sí mismo es lícito, pero no a costa de los demás, sino de la mano de los demás, colaborando con el desarrollo de todos.

Es por esta razón que, ahora más que nunca, son necesarios los líderes que sean agentes de cambio dentro de las empresas, que puedan guiar una auténtica responsabilidad ética y social empresarial tanto al interior como al exterior de las mismas. Son ellos los responsables de sembrar una cultura organizacional virtuosa haciendo prevalecer esta actitud frente a cualquier otra regla, *“las empresas se rigen, antes que nada, por las leyes y principios que deriven de las personas.”*⁶ Los líderes innovadores y generadores de cambio podrán hacer la diferencia y dar prioridad a los principios humanos, viendo a las prácticas sociales no como un conjunto de obstáculos y de requisitos a cumplir por imagen, sino como un conjunto de nuevas posibilidades, de nuevas y mejores opciones.

Los principios de la Doctrina Social de la Iglesia afirman que *“el hombre es un ser inteligente y libre, hecho a imagen y semejanza de Dios”*⁷ Esta afirmación fundamental de la antropología cristiana no sólo plantea la dignidad humana por su origen, sino también por su vocación, por su destino. La solidaridad es una manifestación del reconocimiento de la dignidad humana, común a todas las personas, sin importar su condición social, su ocupación y su credo.

En términos actuales, la globalización juega un papel importante en la solidaridad, pues gracias a ella el mundo se ha acercado y ha hecho que las personas se sientan más unidas en causas comunes. Se ha entendido la globalización como la eliminación de barreras comerciales sólo con fines económicos, pero en realidad tiene una riqueza que va más allá de eso. La globalización ha permitido que exista, cada vez más, una conciencia universal de la solidaridad. Desgraciadamente, esta conciencia de solidaridad universal suele reducirse a una buena intención lejana y sentimental hacia las injusticias sociales, hacia la pobreza o el hambre. Este sentimiento a veces impulsa a ver las necesidades de países lejanos, impidiendo observar las necesidades de los seres humanos que

sufren a la par de cada uno, todos los días, sobre todo en países subdesarrollados.

Reseña histórica de la concepción de la solidaridad en la empresa

Los problemas humanos han sido los mismos en esencia desde el comienzo de la historia de la empresa. De alguna manera cada teoría económica y empresarial ha buscado reaccionar al entorno para satisfacer necesidades básicas de la persona y el bienestar de la vida en sociedad. Pero así como hubo errores en la concepción de la actividad empresarial, también el entendimiento de la solidaridad era errado, vago, reduccionista e incompleto. A continuación se presenta una breve descripción de cómo el empresario entendía el actuar solidario en la historia, aún sin que él mismo pensara que estaba actuando solidariamente.

El origen de la empresa se consideraba como un mero acto de producción económica, la utilidad de los bienes expresada en dinero y como una manera de hacer notar el dominio del hombre sobre las cosas. Desde este entonces, cuando se tenía una concepción precaria de la empresa, se tenía claro que *“la finalidad última de la producción económica es el crecimiento de una vida humana.”*⁸ La producción en las comunidades antiguas servía para subsanar necesidades básicas de acuerdo a una la cultura y a tradiciones específicas. La solidaridad era entendida de la siguiente manera: la producción –que no se consideraba un acto humano– se debía efectuar en la sociedad, para que unos pocos pudieran dedicarse a vivir como humanos.

A finales del siglo XVIII el volumen del intercambio comercial crece, y cada vez se hace más poderosa la clase social cuya riqueza ya no se debía a la posesión de la tierra sino a los fondos monetarios destinados al comercio. Desde esta época la riqueza se distribuía de modo desigual, pues la clase social de los comerciantes era más rica y por lo tanto poderosa, mientras era mayor el número de gente que se quedaba sin medios adecuados de subsistencia.

En este contexto económico y social la solidaridad se pretendía practicar en lo que se denominó *“leyes de pobres”*, las cuales obligaban a los terratenientes a subvencionar a los menos favorecidos de sus tierras. Pero también existía el grupo de los que se oponían a estas leyes puesto que las consideraban un freno al enriquecimiento privado y al libre comercio.

Luego la división de la labor trajo como consecuencia la retribución económica (salarios), considerada como un reconocimiento para reponer el esfuerzo gastado en la labor realizada. La riqueza se producía dentro de la empresa con independencia del resto de la sociedad. El papel del empresario era llevar a cabo la división de la labor aplicando sus fondos a la producción para generar ganancias.

Otra concepción posterior de la solidaridad fue el planteamiento de Karl Marx quien decía que para *“superar el problema de los pobres, era necesario eliminar la propiedad privada de los medios de producción.”*⁹ Tanto el planteamiento de la división de la labor y la libre competencia de Adam Smith, como el de la cuestión social propuesto por Marx buscaban explicar de qué manera las personas podrían alcanzar el bienestar económico y evitar la pobreza que no permitía a las personas vivir humanamente. Para Marx, la solidaridad equivalía a la redistribución de bienes y la supresión de la propiedad privada; un concepto que la historia misma ha probado que es erróneo.

Otro problema a estudiar surge cuando Thomas Robert Malthus propone la ley de la población, puesto que según él, la riqueza y la división de la labor funcionarían en la medida en que se aprendiera a vivir con moderación evitando un aumento desmedido de la población (puesto que los recursos para mantener esa población son escasos). La ley de la población pretendía regular el número de hijos que era permitido tener, para no caer en la miseria. Obviamente este era un planteamiento anti-solidario y atentaba contra la libertad personal, contra la dignidad, la vida y contra la familia misma.

Una visión posterior de la solidaridad y el comercio fue la concepción que las ventajas del intercambio tenía que ver con que las partes que lo realizan, apreciaban una ventaja mutua objetiva, traducida en ganancia para ambos. Como se puede ver, la solidaridad se reducía a conceptos puramente económicos y materialistas, aún no se tomaba en cuenta a la persona como tal, como ser único e irrepetible con dignidad y con una misión de vida. En esta época se concebía a la persona como un medio para generar riqueza.

El gobierno despótico fue una manera de asegurar que la empresa funcionara como se creía que debía hacerse *“el gobierno despótico supone que el proceso está perfectamente estable y que sólo hay que seguir*

*unas instrucciones sencillas y unívocas.”*¹⁰ El gobierno despótico rechazaba la participación y el aprendizaje de las personas, imponían condiciones laborales excesivamente duras e insanas. El empresario era el dueño de las personas que laboraban para él y los utilizaba como un medio de enriquecimiento. En esta época el trabajo era considerado un castigo que embrutecía a las personas. La disciplina era un medio excelente para imponer a los pobres hábitos de conducta que se consideraban buenos para servir a la sociedad. Obviamente esto no era solidaridad sino egoísmo y utilitarismo puros.

En esta época surge el *“panóptico”* como una manera de vigilar permanentemente a los obreros de una empresa, para asegurar que estuvieran aislados e incomunicados para realizar sus tareas. Se creía que el miedo que producía sentirse vigilados, hacía que la conducta fuera buena. *“El vigilante panóptico se convertía en el primitivo prototipo del directivo que lleva adelante la producción con vistas a su propio beneficio.”*¹¹

Otra idea errónea de solidaridad fue la concebida por Robert Owen quien creía que a los pobres debía imponérseles modos concretos de pensar y actuar para ayudarlos a salir de su situación precaria. Owen *“no veía ningún inconveniente en llevar a cabo una manipulación de la vida de una pequeña comunidad al servicio de una idea.”*¹² Este concepto atentaba contra la libertad y la dignidad de la persona.

Una concepción primitiva de las relaciones humanas en la empresa surge cuando se plantea la educación como una manera utilitarista de incluir virtudes intelectuales y morales que fomentaran relaciones amistosas entre patronos y trabajadores, pero no con fines solidarios y de cooperación mutua, sino con fines económicos. Los pobres debían aceptar y afrontar la condición en la que les tocaba vivir.

Poco a poco se fueron introduciendo conceptos como la libertad del trabajador y las motivaciones del mismo, pero analizado desde el punto de vista matemático-racionalista. Frederick Taylor propone la manera de organizar las plantas productivas y Henri Fayol propone formas de organización que garantizaran la productividad. La sociedad debía alcanzar niveles de vida más ricos y civilizados. La solidaridad consistía entonces en diseñar un modelo de sociedad moderna y progresiva, para determinar el modo científico y objetivo de conductas que llevaran a los ciudadanos hacia ese modelo. En este sentido la

justicia se entendía como “*un resultado estadístico y externo al agente*”.¹³

Hasta este momento en la historia, se había buscado hacer frente a la realidad sin ir a la naturaleza de las cosas. La naturaleza humana aún no es tomada en cuenta para hacer los análisis empresariales que surgían.

Más tarde, Auguste Walras propone la figura del “*subastador*” como un agente justo y solidario que tendría que ocuparse de poner los precios de mercado para lograr el equilibrio general. El subastador era un “*agente omnisciente y benévolo que, sin buscar su propio interés, se encargaría de llevar a delante esta tarea al servicio del bienestar de todos*”.¹⁴

Según la visión neoclásica de la empresa, en la que el empresario no podía hacer nada más que reaccionar ante las fuerzas competitivas del mercado que determina su conducta, no cabe el concepto de solidaridad, pues la solidaridad se crea, y no viene dada por fuerzas externas.

La visión romántica por otro lado, apostaba por la introspección y por la creación de la propia personalidad del agente y por lo tanto de la empresa. Bajo esta perspectiva la persona interpretaba subjetivamente la realidad y en base a sus motivaciones y a esta interpretación, actuaba. La solidaridad desde este punto de vista podría entenderse como la relación entre las necesidades y los bienes.

En la actualidad, la solidaridad se vale del sentido económico de producción planteado por Carl Menger quien postuló lo siguiente: “*la producción es el proceso de ordenación subjetiva, que realiza un agente, de un conjunto de recursos, no necesariamente dados, en función de un determinado proyecto destinado a satisfacer una posible necesidad común*”.¹⁵ La solidaridad como valor, pretende desarrollar proyectos destinados a satisfacer necesidades en común, por medio de la ordenación subjetiva de recursos, para ayudar a los más necesitados. Esta es la esencia de los modelos de solidaridad para incentivar la generación de micro, pequeñas y medianas empresas, como se explicará más adelante.

Alfred Marshall fue el primer economista en hablar del perfil del líder como una persona que debía poseer valores, “*sus virtudes fundamentales debían ser probidad, honradez, seriedad comercial, orden y*

método en el trabajo. Estaba obligado a ser racional por motivos ético utilitaristas y debía ponerse al servicio del bienestar social”.¹⁶ Aunque de forma aún reduccionista, este fue el primer intento de relacionar los valores al ámbito empresarial.

Luego, el pragmatismo reduce todo a la práctica, por lo que las creencias surgían del impulso de la acción y no de la reflexión e introspección. Las costumbres se debían a la práctica de las tradiciones, bajo esta corriente la acción humana es social y la actividad productiva debía servir para la construcción de una sociedad. El pragmatismo se acerca al concepto solidario en cuanto que reconoce que la acción humana es social y ve la necesidad de la construcción de una sociedad. Sin embargo, su visión fue parcial y muy superficial, puesto que eliminaron todo aquello que no fuera praxis.

A principios del siglo XX el objetivo no era buscar una vida buena sino darse una buena vida. Así lo planteaban Freud, Walras y Shumpeter quienes pensaban que se debían encontrar nuevas y mejores maneras de romper el equilibrio para crear mayor riqueza para todos. En esta época el valor de la solidaridad prácticamente desaparece, pues el ser solidario no reporta riqueza.

De cara al siglo XXI se habla de una empresa que debe afrontar constantes cambios, innovaciones tecnológicas, competencia global, incertidumbre y sobre todo se empieza a comprender que la empresa es una comunidad de personas que trabajan juntas para lograr objetivos en común. Definitivamente, la empresa tiene el deber moral y social de generar utilidades para garantizar no sólo su subsistencia sino la mejora de sus colaboradores. Hoy en día se habla de un liderazgo estratégico centrado en valores que sea el motor solidario dentro de la empresa y cuya actuación se refleje al exterior por medio de actividades concretas –como el voluntariado corporativo– para ayudar a otros a crecer, a tener más y mejores oportunidades y a elevar su calidad de vida. El siglo XXI propone retos económicos y sociales que deben ser solventados mediante el planteamiento de estrategias creativas fundamentadas en lo que es común a todos, la propia naturaleza humana.

La solidaridad también compete al empresario

La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y

política, y debe constituir el fin de las relaciones sociales. Su importancia es radical para el desarrollo de una sociedad sana, y es de especial interés para el estudio del hombre en sociedad y de la sociedad misma. No se debe olvidar que la empresa es también una organización social y por lo tanto la solidaridad también le compete.

Junto con los de autoridad, subsidiariedad y bien común, la solidaridad es uno de los principios de la filosofía social. Se entiende por regla general que, sin estos principios, ningún grupo social, tampoco la empresa, funciona bien, ni se encamina hacia su verdadero fin, el de autorrealización económica, moral, familiar, profesional y finalmente espiritual.

Desde el punto de vista comercial, la empresa necesita las prácticas solidarias para promover mejores condiciones de trabajo, un ambiente laboral agradable y sin rivalidad destructiva, la motivación de sus colaboradores, el compromiso de los mismos para con la visión y misión de la empresa, la lealtad y las buenas prácticas de trabajo. Como consecuencia de lo anterior y aunado a un buen plan de negocios, se percibirá una mejora en la productividad de la empresa, reducción en costos, eficientización de procesos y recursos, la obtención de ventajas competitivas y por último mayor rentabilidad.

Actualmente se vive en un mundo donde es necesario replantearse muchas preguntas acerca de lo que somos y quienes somos, de lo que queremos, y lo que nos rodea. El contexto de hoy lo caracterizan la pluralidad, la globalización, la diversidad que colorea las propias manifestaciones culturales y por lo tanto lo que se exige a sí mismo y a quienes conforman la sociedad es vivir en una sociedad llena de riqueza, susceptible de ser mejorada con actitud prepositiva, también desde el punto de vista económico-empresarial. De hecho uno de los deberes solidarios de la empresa es ser rentable mediante la obtención de utilidades. Si una empresa no es rentable, no tiene razón de ser y por lo tanto, tampoco podrá ser solidaria.

Las explicaciones de la aparente pérdida de solidaridad, se ven asociadas a las consecuencias de un modelo económico que enfatiza “valores” opuestos a la solidaridad: individualismo, egoísmo e indiferencia. Las consecuencias del postmodernismo, resumidas en la búsqueda del placer inmediato, el relativismo y el materialismo hacen que sea más difícil impregnar valores que van contra esta corriente que

rodea la vida cotidiana; pero no es una tarea imposible, requiere de esfuerzo pero los frutos son invaluable.

La sociedad guatemalteca, aunque es presa del modelo económico consumista, que se imita del norte, tiene una gran ventaja. Esta ventaja es su juventud, la cual es capaz de ser solidaria y de comprometerse con energía de manera permanente, con la solución de los problemas que aquejan a diferentes comunidades del país.

Cuando la persona reconoce la igualdad de la dignidad humana, se colabora con el bienestar de los demás, no con fines utilitaristas, sino para que vivan dignamente, como se quisiera para sí mismo, si se estuviera en las mismas condiciones y circunstancias ajenas.

Se puede deducir que en esto consiste la verdadera realización humana, ya que la vida plena se alcanza cuando libremente se vive al servicio de otros, con el firme propósito de no irse de este mundo sin haber contribuido de manera concreta y constante a la formación y perfeccionamiento de los demás y por consiguiente de sí mismo. Como lo indica el doctor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, la empresa misma es una organización social cuyo fin es prestar un servicio a la sociedad.

La solidaridad es una prioridad en las sociedades ya que *“una sociedad en donde se practican las virtudes es mucho más rica pues al desarrollar una virtud automáticamente crecen otras, por la conexión que existe entre ellas.”*¹⁷ No cabe duda entonces, que para ser solidaria, la persona debe tener una formación ética y moral, además de una formación profesional y técnica elevada, para que por medio de su trabajo y conducta pueda facilitar la participación de los otros en su propio desarrollo y contribuir de esta manera a la construcción de una sociedad humanizadora, que en un mundo globalizado, transmitirá esta manera de vivir a otras sociedades, tornándolas plenas e íntegras.

Queda claro que al empresario le compete la solidaridad primero, porque es persona, segundo porque es “dueño” de un conjunto de relaciones sociales que conforman la empresa y tercero porque con su actuación influye enormemente en la gestión del cambio al interior y al exterior de la misma, por el impacto que tiene la empresa en la sociedad.

Lo fundamental, es que el ser empresario solidario no sólo representa una condición, sino también una

vocación, y por lo tanto, el desarrollo y promoción de la vida social dentro de la empresa, no es otra cosa que la creación de las condiciones sociales y culturales necesarias para que cada ser humano pueda responder y colaborar, desde su libertad al perfeccionamiento de la tarea que realiza y a su autorrealización.

Por esto, *“la primera y más importante labor se realiza en el corazón del hombre, y el modo como éste se compromete a construir el propio futuro depende de la concepción que tiene de sí mismo y de su destino”*¹⁸. Cuando se tiene una visión trascendente de la persona humana, se comprende el sentido más profundo de ser solidario, no por propia conveniencia, sino porque es un deber moral y espiritual para con los demás.

Una empresa que vive la solidaridad tiene beneficios tangibles e intangibles como lo es la imagen corporativa, que es la *“síntesis de los valores y características de los agentes que la conforman y que la identifican por las consecuencias de sus acciones”*¹⁹, porque los grupos de interacción creen en ella, volviéndose esto una ventaja competitiva sobre otros, pues no es fácil imitar comportamientos éticos para dar soluciones a los problemas que se enfrentan en la actualidad.

Otro beneficio que tiene la empresa ética y solidaria es la lealtad de los colaboradores, pues confían en que la institución busca el beneficio de la comunidad, de los propios colaboradores y en general de los *“stakeholders”* y por consiguiente están dispuestos a dar más, a tener más iniciativa, a ser más creativos, a esforzarse y a dedicar más tiempo por alcanzar los objetivos corporativos. Lograr este tipo de entrega por parte de los colaboradores no es tarea fácil, requiere de tiempo y esfuerzo por parte de los líderes y directivos; sin embargo una vez se logre, los empleados serán capaces de unificar los intereses personales con los de la empresa, pues se sentirán parte de un equipo y no sólo integrantes de un conglomerado de personas encajonadas en una estructura. Asimismo, se generará este grado de confianza y lealtad con los demás grupos de interacción, facilitando las relaciones cooperativas a largo plazo.

En definitiva, si dentro del ambiente empresarial se vive la solidaridad no sólo se verá beneficiada la persona que recibe la ayuda, sino también quien la da y en general la empresa, pues un ambiente de trabajo fundamentado en valores, promueve la motivación, el compromiso, la calidad y en definitiva la eficiencia

y eficacia del sistema productivo y por lo tanto la rentabilidad de la empresa. La solidaridad se vuelve una necesidad dentro del ámbito empresarial para lograr sus fines. La razón para que una empresa actúe desde el punto de vista ético y solidario es porque está conformada por personas y se debe a las mismas. Es lógico comprender que la ética *“no es un valor añadido, es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial porque atrae hacia sí un cúmulo de factores humanos, y los seres humanos tenemos en nuestro obrar una dimensión inevitablemente ética.”*²⁰ Actualmente las empresas buscan vivir la solidaridad hacia adentro y hacia fuera como formas de lo que se ha denominado *responsabilidad social empresarial*, de lo cual se hablará más adelante.

La historia ha demostrado que sólo sobreviven las mejores empresas y no sólo desde el punto de vista económico sino también desde el punto de vista de transparencia moral y de la excelencia íntegra. Es importante hacer ver que el vivir la ética y la solidaridad por sí sola, no garantiza el éxito que una empresa pueda tener, de la misma manera como el tener al mejor profesional en el área de finanzas no garantizará resultados positivos en los estados financieros. Para que una empresa sea exitosa deben considerarse la combinación de varios factores, siendo entre ellos importante y necesario el factor ético.

El liderazgo en el siglo XXI: fundamentos del nuevo directivo para la empresa solidaria

La ética y los valores no pueden estar desligados de la vida empresarial pues sus principales actores son personas agrupadas, que buscan fines en común: desarrollarse como personas a nivel económico, profesional y espiritual.

Todas las personas en cuanto seres integrales, son dignas de ser promovidas a un plano más humano. Como se ha mencionado antes la empresa es *“una comunidad de personas, en donde la condición de ser persona prevalece sobre cualquier otra condición”*²¹, es por esta razón que el individuo busca alguien de su confianza para que oriente su conducta de la mejor manera posible hacia el logro de su fin, respetando la libertad individual y la dignidad.

Un líder es la persona que tiene la habilidad de orientar, guiar y en el fondo de influir en la voluntad de otras personas porque éstas se lo permiten así; lo

escuchan, lo observan, lo admiran y por consiguiente lo siguen, pues confían en que éste busca lograr lo mejor para ellas, teniendo la seguridad de que él contribuye a su desarrollo personal.

El verdadero líder tiene una actitud de servicio para con las personas que lo siguen, pues se compromete consigo mismo y con los otros, a buscar y luchar por el crecimiento humano, a pesar de lo que el entorno y la sociedad puedan dictar; incluso hasta haciendo grandes sacrificios para lograrlo. “*Su misión es mejorarse a sí mismo, mejorando a los que colaboran con él.*”²² El líder como maestro de solidaridad, se preocupa por las necesidades y carencias de los colaboradores en el plano material, profesional, cognoscitivo y moral-espiritual.

El liderazgo ha evolucionado, pasando de ser autocrático a un liderazgo participativo fundamentado en valores. Por valor se entiende “*el bien del propio ser, de la perfección objetiva de la persona.*”²³ Este bien procede de la naturaleza humana apoyado en el ser y es por esto que merece nuestra estima.

La empresa es un conjunto de valores personales que se viven y que están reflejados en una filosofía organizacional, de la cual se derivan las pautas de comportamiento. Esto es la cultura empresarial, que está en constante enriquecimiento por las personas y que a su vez ayuda a encausar el comportamiento de las mismas, dando parámetros de valoración y definiendo campos de acción. La influencia de la cultura empresarial en la persona como individuo y como parte de una comunidad, es innegable. Esta cultura ayuda a formar una identidad de la que todos forman parte, aumentando así el compromiso para con la empresa y las demás personas, dando sentido de identidad y de pertenencia. De ahí el que las convicciones éticas de una persona inciden también en su vida laboral-empresarial, en la ética de la corporación y viceversa. “*La ética empresarial está cimentada en la ética de cada uno de los individuos que la integran.*”²⁴

Ante una realidad de pobreza no se puede permanecer indiferente y la empresa es un campo de acción para lograr el cambio social; pero para lograrlo las empresas requieren de líderes, bajo el nuevo concepto de liderazgo para el siglo XXI, como se describe a continuación.

El concepto y la práctica del liderazgo ha evolucionado “*en las sociedades postindustriales las*

personas ya no respetan a las demás simplemente por su cargo en el trabajo, porque la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder.”²⁵ Hoy, se rechaza cualquier tipo de conducta manipuladora y coercitiva, buscando mayor participación y responsabilidades compartidas; esto es porque las personas han adquirido más conocimientos y se preparan técnica y académicamente mejor.

Desde la época de la revolución industrial (siglo XVIII) hasta principios del siglo XX el liderazgo era autocrático y se pensaba que la persona debía nacer con las características propias de un líder y el poder que tenía sobre otros era dado sólo por su posición jerárquica ya que debía ser eficiente para mandar a un grupo de obreros de escasos conocimientos.

Hoy en día se da importancia a la creación de ambientes cooperativos entre superiores y subordinados y además se reconoce que los líderes pueden y deben ser formados. Esto es uno de los retos de las instituciones educativas. El liderazgo transformador y el trascendente, indican que el líder debe desarrollar a sus colaboradores para que estos sean líderes también, debe fomentar el diálogo y preocuparse por analizar los propios sistemas de valores. Además aparece la figura del líder servidor, quien dirige porque quiere servir a los demás.

Por último el doctor Martínez-Echevarría propone la idea del liderazgo estratégico y el liderazgo centrado en valores capaces de promover un ambiente humanizador desde la perspectiva moral y que sean capaces de hacer crecer la actividad empresarial siendo solidarios al interior y al exterior de las instituciones, para generar más y mejores ofertas de trabajo. En las Universidades y en las empresas, hoy, es necesaria la formación de personas que tengan la vocación de ser agentes de cambio, de ser transformadores, para que en su diario actuar analicen y pongan en práctica estrategias creativas y morales, eficaces para hacer frente a los nuevos retos que se presentan constantemente.

De ahí la necesidad de líderes formados moralmente y con rectitud de conciencia, para defender los intereses de los colaboradores y los de la empresa en general, transmitiendo esos intereses y valores vividos dentro de la misma, hacia la sociedad.

¿Por qué el liderazgo y la ética están íntimamente relacionados? Debido a que en los problemas que

enfrenta el mundo empresarial, siempre hay involucradas personas, el líder no puede resolver “*problemas humanos*”, en donde necesariamente hay una connotación moral, con modelos o sistemas metodológicos donde impere el racionalismo. La realidad que se vive en las relaciones humanas dentro y fuera de las empresas, no puede cambiarse desde un plano teórico y técnico, sino que éste debe complementarse con las ciencias humanas y prácticas, como la ética. Dicho de otra manera, “*los valores que tenga un líder y cómo vive la ética, influirán en los valores que puedan tener los colaboradores y en cómo ellos vivirán la ética también; pues el seguidor sigue al líder, porque percibe que éste persigue a su vez un ideal.*”²⁶ Es por esta razón que es tan importante que el líder viva conforme a los valores universales, pues a través del ejemplo, enseñará este modo de vivir a las personas que lo siguen.

Se puede concluir que un líder es un visionario que se apropia del ideal empresarial y lo convierte en uno personal; tiene la capacidad de contemplación y ayuda a guiar por la dirección correcta. Es una persona emocional y apasionada que da el ejemplo y motiva trascendentemente a las personas, por lo que en vez de empujar, atrae hacia el logro de la condición deseada.

Liderazgo y solidaridad

El líder es justo y está dispuesto a salir de sí mismo al encuentro de otros, para dar a cada quien lo que es digno de merecer como persona. “*Debe ser capaz de sintetizar las necesidades, valores y esperanzas en una inspiradora y significativa visión.*”²⁷ Además, practica la empatía y la comprensión profunda de los demás, poniéndose en las circunstancias ajenas, creando relaciones sólidas y leales. Propicia la solidaridad y el bien común dentro y fuera del ámbito empresarial.

Como se habrá comprendido, es necesario que los líderes empresariales crean y vivan el valor de la solidaridad, para promover este ambiente en las instituciones en que trabajan. Si se es solidario, se tendrá espíritu emprendedor, pues el emprendedor busca constantemente crear, busca oportunidades, busca el crecimiento, busca la mejora, el desarrollo y el bienestar. De allí que se dé prioridad a ser solidario y luego emprendedor, pues de ser contrario podría caerse en un emprendimiento egoísta.

El líder solidario es creativo para cumplir su rol estratégico y práctico, tomando las decisiones y ejecutando las acciones que pongan en marcha dichas estrategias para alcanzar así los objetivos planteados con eficacia y generar valor económico, social y ético. “*El líder modifica rumbos dados por inamovibles, motiva a los más débiles e influye en otros para tomar rumbos compartidos hacia el bien común.*”²⁸

Aunque el líder es también influenciado por sus colaboradores y puede aprender de ellos, su rol consistirá en acercarlos a los valores y a que establezcan juicios de valor apegados a la práctica de la solidaridad, para que tomen decisiones y actúen de manera acorde a la realidad. “*La primera función del directivo como líder, es ayudar a sus subordinados a encontrar el valor real de lo que están haciendo, de anticipar y evaluar los efectos de sus acciones sobre otras personas y a elevar sus motivos, retirando obstáculos, a fin de que aprendan a actuar movidos por motivos trascendentes.*”²⁹

Ya es sabido que el campo de acción y de actuación concreta de un líder es dentro de la empresa, ayudando a idear y desarrollar los procesos que pongan en práctica las capacidades y potencialidades únicas de cada persona, para generar un valor inigualable; desarrollando la creatividad moral para resolver problemas, fundamentándose en los valores. El liderazgo de hoy, abandona la idea que no hay una estrecha relación entre la ética, la empresa y la economía.

Se puede entonces concluir que la relación entre la empresa y la persona es interdependiente, pues la actividad empresarial es importante para la humanidad, no sólo desde el punto de vista económico, puesto que organiza el trabajo, sino también por las relaciones que se dan dentro de la misma. La empresa constituye para la persona un ámbito en donde puede dar a conocer sus valores, capacidades y habilidades, aprendiendo de otros y desarrollando las virtudes de que carece. “*Es importante que la cultura de empresa oriente las actitudes y los comportamientos estimulando permanentemente la comunicación, la participación y la colaboración.*”³⁰

Las personas que trabajan en la empresa y con la empresa deberían ser “*accionistas morales*” de la misma, tal como se hace referencia en el concepto del capital moral de Alejo José G. Sison, ya que deben estar comprometidas con lo que la empresa y las otras personas buscan y quieren para sus vidas, deben

participar en este proceso de formación para que exista un verdadero compromiso.

Pero en cuanto agrupación de personas que se interrelacionan y que están al servicio de otras, las empresas tienen otros fines más profundos: contribuir al perfeccionamiento personal de quienes tengan relación con ella y propiciar un aprendizaje técnico-operativo y moral que luego puede ser aplicado en otros contextos y transmitidos a otras personas que aún no han tenido la oportunidad de aprenderlos y adquirirlos. Esto quiere decir que la empresa también tiene fines sociales, morales y trascendentes, que deben garantizar la satisfacción de las personas con quienes se relaciona, dentro y fuera de la misma. Se habla entonces, del concepto de responsabilidad social empresarial. Bajo este punto de vista, las decisiones empresariales siempre deben ser evaluadas desde dos grandes aspectos: el económico y el ético-social. Esto no quiere decir que siempre deba anteponerse el aspecto social al económico, aunque a veces sí será necesario hacerlo, cuando la magnitud de las decisiones y sus consecuencias así lo requieran, por el posible daño que puedan generar.

Una empresa verdadera es aquella en donde se viven los valores y por consiguiente está al servicio del hombre y busca la plenitud por medio del trabajo. Por esta razón tendrá procesos o sistemas donde cada uno sea responsable de su actuación, de las consecuencias de la misma, y de ayudar a otros a mejorar, evitando el paternalismo; buscará vivir los valores y no se conformará con parecer ética pues “*no se puede engañar a la gente toda la vida*”.³¹ La empresa verdadera mantiene un trato congruente con todos los grupos con quienes interacciona: los clientes, colaboradores, el gobierno, las comunidades en donde se ubica, la competencia, los acreedores etc., guardando el equilibrio en todo lo que hace y en todas estas relaciones. Además tiene un plan de negocios desarrollado, en donde está plasmado el papel que jugará dentro de la sociedad, sus compromisos y responsabilidades a desempeñar; y esto implica ofrecer al mercado productos de calidad moral, pues se valora la dignidad del cliente tanto como la de los propios colaboradores.

En suma, la empresa verdadera promueve el análisis y la reflexión en la toma de decisiones siguiendo la siguiente premisa: la suma de los valores personales, más los valores corporativos y la evaluación de las consecuencias de la acción da como resultado una decisión éticamente prudente.

El que el líder solidario sea agente de cambio quiere decir que arrastra a la formación de hábitos virtuosos en donde se interrelacionan el conocimiento (qué y por qué hacerlo), la capacidad (cómo hacerlo) y el deseo (querer hacerlo). La misión del líder es pues, hacer uso de la autoridad conferida por los colaboradores, para buscar la integridad de los mismos y ayudar a dar respuestas sobre las interrogantes del sentido de la vida de cada uno.

Solidaridad entre individuos y solidaridad intracorporativa

La solidaridad empieza en el ámbito personal, entre individuos que se saben iguales. El empeño por la solidaridad social adquiere valor y fuerza con una actitud de solidaridad personal; no como una serie de actos aislados encaminados a ayudar al prójimo sino como una actitud personal en cualquier ámbito en el que se encuentre la persona, una disposición constante de tomar responsabilidad por ayudar a subsanar las necesidades ajenas; es una forma de vida fundamentada en el amor a los demás y a sí mismo. Sólo quien se quiere y quien reconoce su dignidad de persona es capaz de querer a los demás y de reconocer esta misma dignidad en otros, pero ¿cómo hacerlo?

Actualmente, a los procesos solidarios que se empiezan a dar dentro de las empresas se les ha denominado *responsabilidad social intracorporativa*, la cual se manifiesta en el tejido de las relaciones humanas que supone una empresa u organización, tanto entre compañeros de trabajo y clientes internos como con los clientes externos. Esta solidaridad sólo es posible desde un sistema de gestión por valores que se presenta como una nueva herramienta de liderazgo estratégico que empiezan a incorporar las empresas como ya fue mencionado anteriormente.

Son cada vez más las empresas que se preocupan por incluir dentro de su planeación estratégica el tema de los valores y a la vez esto exige que se creen mecanismos para evaluar la vivencia de los mismos por parte de los colaboradores y directores. Los valores están presentes en el ámbito empresarial, contrario a lo que se creía, pues tradicionalmente y a lo largo de la historia de la administración y dirección de empresas, los valores se relegaban al plano personal y familiar.

Lo anterior quiere decir que a la empresa también le compete la solidaridad. Queda claro entonces que, para que un acto pueda ser considerado verdaderamente solidario, necesita de estos elementos: 1) que sea materialmente solidario; 2) que se funde en la convicción de la igualdad en la dignidad humana; 3) que sea hecho por amor al prójimo; y, 4) que sea realizado con rectitud de conciencia.

El que se busque esta actuación virtuosa dentro de las estructuras económicas y sociales de la empresa, permite asumir de manera automática y espontánea la responsabilidad que se tiene no sólo para con los colaboradores sino para con la sociedad en general; permite reconocer que las prácticas actuales de algunas empresas deshumanizan a la persona, no fomentando el crecimiento hacia su plenitud, ni la de los mismos empresarios.

Es tarea de la actual generación de jóvenes guatemaltecos, que han tenido la oportunidad de estudiar errores del pasado y que tienen la capacidad y creatividad para desarrollar nuevos sistemas y modelos de gestión empresarial, el crear nuevas maneras de hacer las cosas, desde un punto de vista más humano y de verdadero compromiso social. El cambio en países en vías de desarrollo como Guatemala, ya está en manos de los líderes de las empresas, como motores de la economía y como fuente de aprendizaje para muchos. Es por esto que el líder de hoy está llamado a ser maestro y ejemplo de valores y virtudes, está llamado a ser un agente de cambio humanizador; puesto que el valor ético de la empresa, determina su valor para la sociedad, asegura el logro de resultados económicos y el desarrollo de la calidad moral de sus miembros. *“El management será, ya lo está siendo, la base teórica de referencia para la configuración de las nuevas estructuras sociales que debemos construir entre todos con mayor consideración a las personas y a su desarrollo solidario.”*³²

Como la solidaridad es contraria al egoísmo pues implica unión, se puede decir que las tendencias humanas que se oponen a la solidaridad son no sólo negativas, sino también antinaturales; la solidaridad humaniza, pues parte de la misma naturaleza humana; y las empresas cada vez más hacen consciente esta realidad preocupándose por ponerla en práctica no sólo al exterior de la empresa bajo la forma de *responsabilidad social empresarial* sino, también al interior de la misma, por medio de algunas prácticas que denotan la preocupación y entrega al colaborador.

Algunos ejemplos de solidaridad intracorporativa son:

- En la empresa los directivos y trabajadores deben preocuparse por ayudar a sus colegas a desempeñar mejor su labor, con consejos, orientaciones o simplemente enseñarlos a hacer aquello que más se les dificulta.
- Cuando la empresa contempla la flexibilidad de horarios para aquellas colaboradoras mujeres y que además, son madres de familia, para que puedan compartir tiempo con sus hijos y contribuir en su formación integral, sin dejar de laborar, ya sea por realización personal o porque es una necesidad económica en la mayoría de familias modernas, en las que son ambos padres los que deben trabajar para tener los ingresos que les permitan tener una vida digna y asegurar una educación de calidad para los hijos.
- En el trabajo personal: al realizarlo con alegría y empeño buscando lo mejor en la obra realizada para garantizar el progreso de la empresa y por consiguiente el propio.
- Los líderes empresarios son solidarios cuando actualizan continuamente sus conocimientos al mismo tiempo que las técnicas y métodos de trabajo garantizando la calidad de los mismos. Son solidarios cuando ellos mismos se preocupan por su formación moral y espiritual, para poder transmitir esta misma formación a los demás.
- Los empresarios son solidarios cuando ven en cada colaborador a una persona en desarrollo, que necesita de un guía responsable en el proceso de su formación personal. Los líderes empresariales tienen la gran responsabilidad de transmitir y enseñar a ser solidarios dentro del aula de clase y fuera de ella.

En resumen, la solidaridad es la ayuda mutua que debe existir entre las personas. Los anteriores ejemplos, sólo ayudan a dar ideas precisas de *“momentos”* de solidaridad en el ámbito de la empresa.

Lo que se ha conocido como *solidaridad intracorporativa* es similar al concepto de la *responsabilidad social empresarial* el cual implica tener una actitud moralmente responsable para con las personas que se relacionan con la empresa y para

con la sociedad en general. Lógicamente la solidaridad intracorporativa se refiere a esta misma actitud solidaria y moral sólo que al interior de la empresa, no como una moda, sino como un verdadero compromiso de actuación ético-moral. De las prácticas de voluntariado intracorporativo se desarrollan programas al exterior de la empresa, como lo pueden ser los proyectos de solidaridad derivados de los modelos de solidaridad que se explicarán más adelante.

Así como en el caso de la responsabilidad social empresarial hay que aclarar que el compromiso con la sociedad no quiere decir que se caiga en el extremo de pensar que una empresa debe usar todos sus recursos para acabar con los males de la misma, tampoco en el caso de la solidaridad intracorporativa se deberá anteponer esta condición al logro de resultados; es obvio que la empresa no puede olvidar los objetivos económicos que le dieron origen, pero tampoco puede ignorar o ser indiferente ante los objetivos sociales y trascendentes que debe tener como agrupación de personas que desde el interior se proyecta hacia otros grupos sociales.

Como ya se dejó claro anteriormente, la solidaridad intracorporativa, al igual que la ética, no tiene sentido si se busca sólo para obtener un beneficio de ella, si se utiliza como una simple herramienta para formar una imagen empresarial. El auténtico compromiso ético y social no espera premios ni reconocimientos a la labor, porque se tiene claro que la verdadera recompensa es la gratificación que se tiene respecto de sí misma como organización.

La empresa que practica la solidaridad intracorporativa promueve el bien, dando un trato humano y teniendo en cuenta las necesidades espirituales de las personas que colaboran con ella, apoyando iniciativas valiosas para disminuir las carencias de los colaboradores y a la larga de la sociedad, con aportes económicos o promoviendo actuaciones especiales de servicio al bien común.

La solidaridad intracorporativa no es sólo hacer donativos o patrocinar eventos de caridad, lo cual puede estar bien, sino que la solidaridad intracorporativa ve también la responsabilidad ética y social en la empresa completa –alta dirección, mandos medios y colaboradores– para que se adquiriera el compromiso de transformar estructuras internas y

externas que no contribuyan a la motivación y superación de las personas bajo los tres puntos de vista que menciona Juan Antonio Pérez López³³: *económicamente a través de la generación de empleos, pagando salarios justos para que las personas puedan llevar una vida digna; profesionalmente, ayudándolas a perfeccionar sus habilidades profesionales y trascendentalmente, propiciando situaciones éticas en las que el individuo pueda desarrollar el juicio crítico y el discernimiento, aplicándolos en cada situación concreta, tanto en la vida laboral como personal.*

La empresa que tiene un verdadero compromiso ético reconoce que su naturaleza y razón de ser debe contribuir a eliminar las injusticias sociales y a generar un efecto multiplicador en la transformación de condiciones injustas para las personas. La empresa debe actuar éticamente por las incontables consecuencias negativas que trae para la sociedad el que no lo haga, y por los beneficios que genera, no sólo para ella, sino para la comunidad a la que pertenece.

En resumen, la verdadera responsabilidad ética y social de las empresas al interior y al exterior no es sinónimo de paternalismo ni de simple filantropía; lo que se afirma es que la empresa es un motor de crecimiento y de cambio en sociedades como la guatemalteca, donde existen tantas carencias y fallos sociales que no respetan el valor intrínseco de las personas.

Modelos de solidaridad y la educación universitaria en el voluntariado corporativo

En la publicación de la UNESCO “*La educación encierra un tesoro*”³⁴ se plantean cuatro desafíos para la educación en el siglo XXI: aprender a aprender, a ser, a hacer y a vivir juntos. En el siguiente apartado se analizará cómo la *empresa* y la *Universidad* pueden ser una respuesta ante estos desafíos, a través de proyectos de solidaridad.

A lo largo del ensayo se han explicado los elementos fundamentales que se requieren para afrontar dichos desafíos: la solidaridad, el rol del líder y de la empresa ante la solidaridad y el voluntariado corporativo. Ahora es necesario explicar un último factor: la cooperación entre universidad y empresa, la primera como generadora de conocimiento y la segunda como generadora de riqueza

La Universidad como academia tiene como obligación enseñar a aprender y a ser. En el caso de la Universidad del Istmo, esta tarea queda definida en su misión: la formación integral que debe brindar la Universidad no sólo apunta a la transmisión de conocimientos académicos sino a la formación del ser, de la persona en cuanto a los valores que practica, en cuanto a su forma de pensar, de sentir y de actuar. La Universidad debe buscar la formación de los líderes solidarios y agentes de cambio que se planteó con anterioridad.

Para complementar la tarea de la Universidad, la empresa enseña a hacer, a volver prácticos y útiles los conocimientos adquiridos. La empresa por su naturaleza crea el medio para hacer vida lo aprendido en las aulas de clase. Las empresas necesitan que las Universidades preparen cada vez más y mejor a los futuros profesionales, para garantizar el éxito profesional y personal en el trabajo y en el logro de los objetivos.

Por lo tanto la empresa y la Universidad fomentan el desarrollo de la persona al proporcionarle las herramientas necesarias para promover su desarrollo y bienestar económico y profesional; esto facilita el “*vivir juntos*”, la convivencia armoniosa entre individuos, pues se promueve el desarrollo de la sociedad partiendo del desarrollo personal.

Como ambas instituciones están conformadas por personas y tienen objetivos sociales en común, una manera concreta de cooperación armoniosa entre universidad y empresa se ejemplifica en los llamados proyectos de solidaridad, que en definitiva buscan enseñar conocimientos teóricos y prácticos a personas que no han tenido oportunidades, para que luego sean éstas capaces de ser protagonistas de su propio desarrollo incluso creando micro, pequeñas y medianas empresas.

Los modelos de solidaridad parten de la premisa de que las acciones solidarias son siempre bienvenidas en tanto inciden positivamente en los sujetos involucrados y comprenden una intervención profesional con un impacto concreto en la formación de la persona y en la superación de la pobreza.

Así, la Universidad aporta profesionales del conocimiento a un proyecto comunitario de formación empresarial. La empresa por medio del voluntariado corporativo, aporta las herramientas, el *know-how* y los recursos necesarios para hacer realidad el proyecto

y gracias a los aportes de ambas, las personas de la comunidad en la que se desarrolla el proyecto aprenden un oficio, el cual ponen en práctica en su misma comunidad, subsanando necesidades latentes y dando así origen a lo que podría concretarse en una micro o pequeña empresa, la cual puede seguir prestando sus servicios no sólo dentro de su misma comunidad sino, también para otras comunidades siendo así, multiplicadora del modelo.

Al crear autosostenibilidad en la comunidad y al generar oportunidades de aprendizaje, independencia y desarrollo, los modelos de solidaridad contribuyen al bienestar, pues abren oportunidades de superación económica, profesional y social; brindando la posibilidad de un futuro mejor con más oportunidades para las nuevas generaciones.

Las acciones de los modelos de solidaridad son el inicio de un proceso de promoción humana, de dinamización de las capacidades de las personas, de autogestión de los propios problemas y soluciones, de ayuda mutua y democratización. Los modelos de solidaridad son pues, medios de crecimiento y desarrollo humano y constituyen una oportunidad de “*desarrollar el sentido de la responsabilidad y solvencia personal, alentando la autoestima y el liderazgo, y sobre todo permite que florezca el sentido de creatividad, iniciativa y empatía*”³⁵.

El desarrollo de la autoestima y de la resiliencia, definida como “*la capacidad de hacer frente a las dificultades de la vida, superarlas y ser transformados positivamente por ellas*,”³⁶ se desarrolla al participar en un modelo de solidaridad pues se transmite a las personas que se cree en ellas, para que se sientan orgullosas de sí mismas y de lo que se realiza en beneficio de la comunidad. Se muestra que se es capaz de realizar algo positivo por los demás y se les provee de herramientas básicas para enfrentar las dificultades propias de la vida.

Los modelos de solidaridad buscan estimular sentimientos permanentes y profundos de generosidad, así como esfuerzos transformadores que permitan terminar con esquemas paternalistas y de injusticia que generan pobreza y exclusión. Cuando una persona participa en un proyecto solidario de esta naturaleza, aprende a trabajar en equipo, a tomar iniciativa ante situaciones problemáticas, a ser propositiva y emprendedora, dispuesta a asumir responsabilidades y a comunicarse eficazmente en otros contextos.

Por lo tanto los modelos de solidaridad no se tratan de intervenciones verticales, (de arriba hacia abajo) en donde hay poco o ningún involucramiento de la comunidad, poca participación y poco compromiso de parte de los beneficiarios. Al contrario, son intervenciones fundamentalmente horizontales donde, por ejemplo, un grupo de profesionales son apoyo para líderes de las comunidades en la detección y solución de problemas profundos, por medio de la planificación, el desarrollo y la ejecución de soluciones a corto, mediano y largo plazos.

El profesional perteneciente al mundo de la academia y de la empresa no reemplaza el trabajo y esfuerzo de otros, sólo sirve de guía y orientador, utilizando sus conocimientos al servicio de las otras personas y aportando el capital semilla necesario para ayudar a resolver las carencias de otros. Los modelos de solidaridad se basan en la creencia de que *“nadie es demasiado pequeño, o demasiado pobre, como para no tener algo que ofrecer a su comunidad”*³⁷.

Una condición importante para los proyectos de solidaridad es que sean planificados institucionalmente, en forma integrada con el currículum de enseñanza, en función del aprendizaje para las personas de las comunidades. Los modelos de solidaridad no se refieren sólo al voluntariado de profesionales o docentes que atienden demandas de una comunidad sino que también son una actividad en donde las personas que pertenecen a la comunidad ayudada son *“alumnos”* y protagonistas del proyecto, esto con la finalidad que se apropien del proyecto y que realmente constituya una experiencia de aprendizaje y servicio para ellos mismos con miras a la multiplicación del modelo para otras personas o comunidades.

Los proyectos de solidaridad hacen que los propios destinatarios de la acción sean los protagonistas y sujetos del proceso de desarrollo y promoción personal, de lucha por lo justo, por la resolución de problemas, por la búsqueda de la autonomía. Ve a todos los miembros de una comunidad como ciudadanos capaces de ofrecer una contribución a la sociedad y pone en práctica el principio de subsidiariedad. Buscan el desarrollo local entendido como *“un proceso participativo y equitativo que promueve el aprovechamiento sostenible de los recursos locales y externos, en el cual se articulan los actores clave del territorio para generar empleo, ingresos para mejorar la calidad de vida de la población”* (GTZ/DDM/PROMOCAP, 2001).

Además del protagonismo de las personas y de la intención solidaria, se debe tener en cuenta la intención pedagógica del modelo de solidaridad, pues apunta a que las personas aprendan contenidos científicos, desarrollen competencias intelectuales y en definitiva que aprendan más y mejor lo que hubieran podido aprender por las vías tradicionales dentro de una institución educativa.

Los proyectos de solidaridad necesitan tener una metodología de *“aprendizaje-servicio, entendida como una metodología que apunta a generar un aprendizaje participativo y solidario, y que se propone ofrecer la oportunidad de tener contacto con la realidad así como aplicar allí los conceptos que se aprenden”*³⁸. Además, integran contenidos multidisciplinares y suponen un servicio concreto, no un simulacro, o una actividad que tranquilice conciencias de forma ocasional, al contrario promueven la creación de pequeñas empresas y son una respuesta a una problemática social concreta y real de países en vías de desarrollo.

El esquema de trabajo de un proyecto de solidaridad en el voluntariado corporativo podría resumirse como:

1. *Diagnóstico preciso y profundo de las necesidades concretas de la comunidad o grupo de personas a ayudar:* Es necesario que los líderes de las comunidades se involucren en este diagnóstico, para dar prioridad a aquellas necesidades más urgentes. De las demandas de la comunidad se deben seleccionar aquellas que puedan ser convertidas en un modelo de solidaridad a ser trabajado con instituciones educativas y con la empresa a través de sus programas de voluntariado corporativo.
2. *Planteamiento del problema o de la situación de necesidad e identificación de los contenidos pedagógicos involucrados en el proyecto:* se deben definir las áreas de conocimiento y las asignaturas que deberán ser vinculadas, enseñadas y puestas en práctica en el proyecto.
3. *Identificar organizaciones gubernamentales, empresas y otras instituciones sociales:* para que puedan participar y colaborar en el proyecto, estableciendo así vínculos con ellas.

4. *Estudiar los antecedentes del proyecto:* por ejemplo, experiencias similares que puedan servir de referencia.
5. *Diseño del proyecto y desarrollo de programas participativos:* se incluye dentro de estos programas a los beneficiarios y destinatarios del proyecto, para que ambos sean partícipes en la búsqueda de soluciones a los problemas locales. Es importante destacar que un modelo de solidaridad busca el compromiso constante de los beneficiarios, para que sean ellos los gestores de cambio dentro de sus comunidades y que puedan enseñar este mismo esquema a otras, siendo agentes multiplicadores de cambio. El diseño del proyecto implica el definir tareas específicas, definir al equipo de trabajo (profesionales y estudiantes universitarios que puedan involucrarse en las tareas de enseñanza), definir el currículum para el proyecto, formular objetivos, determinar instrumentos de evaluación que respondan a los objetivos, definir responsabilidades, y establecer un cronograma de trabajo.
6. *Ejecución del proyecto:* poner en marcha el proyecto en concreto en la comunidad en la que se está trabajando, con apoyo de la autoridad municipal competente.
7. *Programas de promoción y desarrollo de la persona:* estos programas son necesarios para que se evite la dependencia y el paternalismo. En un modelo de solidaridad, se le enseña a la persona a ser autogestora de su desarrollo personal y del de su familia. El objetivo de esto, es evitar el acomodamiento a esperar siempre a que sea otro el que ayude, sin poner el propio esfuerzo, lo cual genera dependencia y poco compromiso con la tarea. Si la persona es protagonista de su crecimiento y desarrollo profesional, económico y espiritual, entonces estará más comprometida con seguir en este proceso, y transmitirlo a otros.
8. *Evaluación y seguimiento del proyecto:* el proyecto no acaba, el ideal es que sea un primer paso para que los beneficiarios del mismo adquieran el espíritu emprendedor y que sean eventualmente creadores de micro y pequeñas empresas, tan necesarias para el crecimiento económico personal y nacional. Por esta razón se debe dar un seguimiento cercano al proyecto para orientar a las personas a la multiplicación del mismo como una actividad empresarial propia.

Esta metodología exige asumir los valores ligados a la justicia, al bien común, a la solidaridad y a los derechos humanos; diferenciar las acciones verdaderamente solidarias de las altruistas y formar profesionales capaces de asumir compromisos en función del desarrollo y del bienestar de la sociedad.

Además, implica el promover un acercamiento y escucha respetuosa hacia las personas o comunidades destinatarias de la acción o proyecto, que permita generar empatía para identificar las demandas requeridas, hacer énfasis en el compartir más que en el dar (el que enseña también aprende), reconocer que la práctica solidaria implica reciprocidad y por lo tanto debe ser multiplicadora.

La solidaridad es encuentro, pues requiere encontrarse con la realidad del mundo del dolor y la injusticia social y no quedarse indiferente. El encuentro debiera transformarse en una actitud propositiva y decidida hacia la solidaridad; los proyectos de solidaridad son una manera de poner en práctica, de forma permanente, esa necesidad de encuentro con las demás personas. La solidaridad ayuda a “*expresar el valor de la persona humana con su inteligencia, libertad, responsabilidad, tomada con todas sus relaciones: su puesto y circunstancia concreta en el mundo.*”³⁹

Las personas tienen un gran potencial de compromiso solidario, pero para desplegarlo deben participar creativamente, con entusiasmo y entrega en proyectos que le sean beneficiosos, con una guía y orientación profesional. Este tipo de metodología permite generar liderazgo positivo (en lugar de esperar a que otros les ayuden) y desarrolla la potencialidad participativa, que de otro modo hubiera permanecido oculta.

Los proyectos solidarios sólo son posibles entre personas que en su conciencia sienten la apelación de algo que vale la pena y apuestan por ello. De ahí que la solidaridad implique generosidad, desprendimiento, participación y fortaleza.

Por último, según el cuarto desafío planteado por la UNESCO, aprender a vivir juntos significa promover compromisos personales y colectivos a favor de la integración social y generar participación ciudadana solidaria; los proyectos de solidaridad son un claro ejemplo de un mecanismo para lograr esta integración.

El papel de las PYMEs en el desarrollo de la persona y de la sociedad

Se ha mencionado que los proyectos solidarios son una herramienta que puede promover la creación de micro, pequeñas, y medianas empresas, pero ¿por qué se ha vuelto necesario promover la creación de MIPYMEs en las sociedades?

Stephan Schmidheiny, un gran empresario y fundador de FUNDES, dijo que no hay empresas exitosas en sociedades fracasadas, y es evidente que para que una sociedad sea exitosa, y por ende sus empresas, las personas que la conforman deben ser virtuosas y ayudarse entre sí para promover el emprendimiento. En esto se basa el humanismo cívico de Alejandro Llano⁴⁰: en reconocerse parte fundamental y vital para la construcción de sociedades íntegras, gracias al aporte personal que se pueda hacer en materia de bien común, asumiendo la propia responsabilidad para garantizar la solidaridad de los pueblos.

Una buena manera de comenzar esta tarea es a través de las empresas, desde una perspectiva más humana, *“el humanismo empresarial consiste simplemente en poner como último fin de la empresa la dignidad de todos los que con ella se relacionan y, en último extremo, de toda la sociedad.”*⁴¹

Lo realmente difícil, es garantizar la promoción de la dignidad humana; contribuyendo desde el propio trabajo al cambio de estructuras injustas que hoy permiten que aproximadamente 56% de los guatemaltecos (y 76% de los grupos indígenas) vivan en situación de pobreza y un 16% en situación de pobreza extrema.⁴²

Además, el promedio de escolaridad de la población adulta es de 5.4 años, mientras que entre la población indígena es de sólo 1.9 años. Los indicadores de salud, como la esperanza de vida y las tasas de mortalidad infantil y materna, son deficientes en comparación con los de otros países de ingreso medio y la tasa de malnutrición infantil es particularmente preocupante.

Es evidente que la realidad a transformar presenta grandes retos y que hay empresas que aún no conocen ni aplican el concepto de responsabilidad ética y social empresarial o voluntariado corporativo. No se puede ni se debe esperar que todos los cambios económicos y sociales vengan exclusivamente del

Estado, y que éste lo haga todo, las personas en general dentro de la sociedad no pueden desligarse de su responsabilidad ciudadana. *“Cuando los hombres no tienen otra cosa que esperar lo que les ofrece este mundo, cuando deben y tienen que exigírselo todo al Estado, se destruyen a sí mismos y destruyen al Estado.”*⁴³ Aunque sí es un deber natural del Estado el ordenar la convivencia de la sociedad, en busca del bien común, su rol fundamental, como menciona Su Santidad, el Papa Benedicto XVI, en su libro *Verdad, valores, poder*, no es hacer del mundo un paraíso, puesto que tampoco es capaz de hacerlo.⁴⁴

Las empresas y sus líderes y la comunidad académica adquieren entonces un papel protagonista dentro de la sociedad como transformadores y educadores, ayudando solidaria y subsidiariamente a las comunidades de personas con quienes se relacionan. Es urgente adquirir otro concepto de desarrollo fundamentado en el emprendimiento empresarial y en la vivencia de los valores universales, redefinir el papel del Estado, de las empresas mismas y de la sociedad civil en general para crear estructuras económicas y de un libre mercado más transparente, justo y humano. *“Las empresas excelentes serán los nuevos protagonistas sociales de una sociedad futura más libre y solidaria, más perfecta y más rica, con unas instituciones más participativas y unos Estados más livianos y aligerados.”*⁴⁵

La creación de PYMEs por medio de los modelos solidarios promueve el desarrollo local, previamente definido en donde hay que matizar que dicho proceso fomenta el crecimiento mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en la comunidad en donde nace y busca el bienestar de la población a largo plazo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la base del desarrollo económico de los países centroamericanos ya que generan más del 40% del PIB.⁴⁶

Las PYMEs constituyen el eslabón fundamental en la integración y consolidación de la cadena productiva, a los fines de elevar la competitividad empresarial. Son fuente de trabajo y empleo para muchas personas ya que emplean entre 50% y 60% de la población económicamente activa.

La importancia que tienen es la gran cantidad que existe de las mismas. Si bien las PYMEs, no logran tener una producción individual tan considerable como

las empresas grandes del país y las multinacionales, en conjunto llegan a producir más que ellas.

La empresa se ha constituido en una institución social muy importante porque lo que una empresa haga o deje de hacer afecta directamente la vida de sus empleados, clientes y de la comunidad adyacente. Las empresas que buscan cumplir con su responsabilidad social enfrentan decisiones como la distribución de sus recursos, la reinversión de las utilidades y la participación en la comunidad; lo que requiere una visión muy clara del rol de la empresa en la sociedad, como se ha explicado antes. Cada una de las PYMEs tiene una responsabilidad social, al sumarse, da como resultado un gran compromiso por parte de ese sector para garantizar no sólo el desarrollo económico del país sino de las comunidades y de las personas en general.

Fundamentos y factores que permiten la creación de PYMEs

- La Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 242 expresa claramente la voluntad de la nación por facilitar el acceso de las PYMEs a la financiación empresarial a través de un esquema de garantías.
- El que los empresarios tengan ventajas competitivas personales (las personas que son excelentes artesanos, crean una PYME en torno a esta práctica, por ejemplo).
- Los diferentes movimientos de apoyo y ayuda a la pequeña y mediana empresa y los modelos de solidaridad. Estos programas son, generalmente, patrocinados por Universidades, secretarías y organizaciones privadas.
- El *know how* (experiencia ganada en otros trabajos que le permita ser más eficiente técnicamente para mejorar los procedimientos de trabajo) de los empresarios que deciden formar una PYME.

Desafíos que enfrentan las PYMEs

- Recursos limitados.
- Poco acceso a créditos.

- Poca comprensión de la importancia, tanto económica como social, del tema PYMEs.
- Ausencia de apoyo de autoridades gubernamentales.
- Poco acceso a programas de consultoría por el alto costo que representa para las mismas.
- Generalmente presentan problemas de liquidez.
- Mayores riesgos de sobrevivencia en el mercado.
- Cuotas de exportación.
- Políticas laborales obsoletas.
- Falta de teléfonos, carreteras, electricidad y demás infraestructura.
- Falta de planeación estratégica.
- Atraso tecnológico.
- Falta de mano de obra calificada.
- Pocas alianzas estratégicas.
- Poco acceso al financiamiento (líneas de crédito, altas tasas de interés, plazos, montos, garantías).
- Poca apertura de las empresas.
- Limitada capacidad de innovación y desarrollo de nuevos servicios y productos.
- Falta de capacidad gerencial.
- Ausencia de política industrial.
- Conocimiento limitado de mercadeo y otras áreas.
- Falta de bases de datos industriales, falta de información del sector.
- Ausencia de recursos de cooperación para el desarrollo tecnológico.
- Ausencia de centros de capacitación técnica especializada accesibles para la mayor parte de la población.
- Inseguridad y falta de conciencia ambiental.

- Poca conciencia de gremial y representatividad.
- Falta de claridad en reglas del juego.
- Administración empírica.

Por lo tanto, para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas a través de los modelos de solidaridad se requiere de ciertas condiciones:

- Iniciativa de los actores locales que con ayuda de Universidades, empresas e incluso del sector público impulsan modelos de solidaridad.
- La transmisión de conocimientos técnicos y prácticos por medio de la enseñanza académica y gracias al conocimiento técnico y al *know-how* de la empresa.
- Satisfacer las necesidades específicas de un nicho de mercado.
- La intención de generar empleos.
- La participación de los gobiernos municipales.
- El financiamiento, la capacitación y la organización.
- La asistencia técnica y tecnológica.
- Un marco jurídico que asegure la inversión y el derecho a la propiedad
- Suficiente información del mercado y de la industria.
- Asegurar la productividad y calidad de la micro o pequeña empresa que se crea.
- La protección al medio ambiente.
- Promover mecanismos de ayuda y apoyo entre las mismas MIPYMEs, por medio de los modelos de solidaridad antes descritos.
- Facilitar los procesos de intercambio entre todos los proveedores, clientes etc. relacionados con la actividad de las PYMEs.
- Mejorar sistemas de comercialización, conocer mejor las necesidades de los clientes y ser más competitivas.

Las nuevas tecnologías y la solidaridad

Las nuevas tecnologías abren posibilidades de ser solidario, de prestar un voluntariado o de colaborar con diversas causas. Son múltiples las organizaciones no gubernamentales, fundaciones o entidades no lucrativas que en la actualidad están utilizando las nuevas tecnologías como medio para ser más solidarias. Un modelo de solidaridad se puede apoyar en la tecnología para hacer llegar de manera más rápida los beneficios a diversas comunidades.

Un buen ejemplo de una red solidaria lo hace la fundación “*Helping to Help*” (ayudando a ayudar) (<http://www.helpingtohelp.org>), por ser una organización que trabaja en red de un modo muy original, tratando de poner en comunicación, en línea, a posibles donantes y posibles receptores. El receptor de cualquier tipo de ayuda a su vez pasa a ser donante, ya que se compromete a dar un 10% de la ayuda recibida a otro proyecto que considere que pueda necesitarlo. De este modo se favorece que se creen redes de solidaridad económica, entrando en una dinámica ya no dualista (dar-recibir), sino en una red de ayuda que se puede extender de forma más global.

Ejemplo de un modelo de solidaridad para la Universidad del Istmo

Para los profesionales y alumnos de las Facultades de Arquitectura, Ciencias Económicas, Derecho y Educación es posible desarrollar programas de “*aprendizaje-servicio*” en ciertas comunidades previamente identificadas, por medio del contacto con alcaldías municipales para la construcción de viviendas rurales.

Este modelo solidario requeriría de empresas constructoras y oficinas de arquitectos que quisieran comprometerse por medio del voluntariado corporativo en el tema. La Universidad propondría profesionales de la academia que capaciten y brinden conocimientos técnicos básicos para los líderes de la comunidad que se involucren en el proyecto. Además se cuenta con la ayuda de los estudiantes de arquitectura quienes pueden usar su conocimiento técnico y habilidades prácticas para el diseño y construcción de viviendas, según lo requieren los líderes comunitarios, trabajando con el grupo de empresarios y profesionales expertos en el tema. De esta manera se enseña a personas de la comunidad las técnicas y herramientas de diseño y construcción más

elementales, para que sean ellas autogestoras de sus viviendas.

Lo ideal sería formar talleres o escuelas de capacitación para la construcción de viviendas en diversas áreas: electricidad, carpintería, plomería, entre otras, en donde luego se involucre a personas de otras comunidades a que aprendan las técnicas de construcción básicas para multiplicar este conocimiento a otros lugares. Se pueden formar redes de talleres de construcción en donde se busca la cooperación de otros para construir viviendas rurales para personas necesitadas. De esta manera se ponen al servicio de los demás no sólo los bienes, sino el saber. De esta manera se motiva el que los miembros de la comunidad aprendan y sean protagonistas del proyecto, que los profesionales empresarios, académicos y estudiantes universitarios se comprometan con la transmisión del conocimiento y se sensibilicen ante las carencias de otros. El resultado del modelo no sólo son las casas construidas (bienes) sino personas más sensibles, más dispuestas a escuchar, dialogar, compartir lo que aprendieron, no sólo intelectualmente, sino humanamente.

Una actividad adicional a la construcción de viviendas podría ser el que los alumnos investiguen la historia y tradiciones de la comunidad y preparar una celebración cultural al final del proyecto.

Conclusiones

1. La *solidaridad* es un valor que ayuda a ser una mejor sociedad y que no solamente debe vivirse en casos de desastre y emergencia. Para evitar esta “*solidaridad del minuto*” se propone la promoción de los modelos de solidaridad que deriven en proyectos de solidaridad específicos que propicien el trabajo comunitario no sólo como respuesta a las necesidades sociales, sino como una metodología que ayude a mejorar el aprendizaje académico y la formación personal y ciudadana. Evitan el que las personas se conviertan en receptoras pasivas de ayuda.
2. Los modelos de solidaridad implican una relación entre iguales, la valoración de la persona y el reconocimiento de su dignidad, por lo que es un aprendizaje horizontal. Los objetivos fundamentales del modelo son propiciar el aprendizaje por medio del servicio, de las buenas relaciones interpersonales y finalmente humanizar. Es necesario que los docentes se capaciten en metodologías de “*aprendizaje-servicio*”.
3. Las actividades solidarias, si se planifican adecuadamente, pueden ser en sí mismas una metodología de aprendizaje no sólo para los beneficiarios sino para todos los profesionales involucrados en los proyectos.
4. Los modelos de solidaridad pueden producir cambios sociales positivos en cuanto a servicio y aprendizaje, para elevar la calidad de vida de las personas más necesitadas, respetando y reconociendo el valor de la persona y su capacidad creadora.
5. De ahora en adelante será necesario dirigirse de una manera más emprendedora que permita innovar, crear y poner en práctica formas creativas y diferentes de hacer las cosas, desde una perspectiva más humana. “*Emprender es tarea ardua que supone elegir, renunciar, sacrificarse, combatir, tomar riesgos, cumplir la palabra, motivar, cooperar, acciones en las que el hombre pone en juego sus valores, sus conceptos vitales y su libertad.*”⁴⁷ Pero seguramente es una tarea que vale la pena hacer, por las grandes recompensas que deja, si se hace bien hecha, en la sociedad y en la propia vida. Esto implica un cambio de actitud desde sus raíces más profundas, un cambio de cultura y de la manera en cómo se está acostumbrado a actuar pasivamente, para involucrarse de manera activa en la transformación de personas. Aunque como bien dice Carlos Llano en su ensayo “*La persona humana en la empresa de fin de siglo*”⁴⁸, estos cambios son los que más cuestan, pero a la larga son los más importantes pues requieren de más profundidad.
6. *Este es el reto que aquí se plantea para las futuras generaciones de administradores y directores de empresas: explorar los amplísimos horizontes y la vasta capacidad humana de aprender y mejorar a la luz de la verdad, para tener una vida laboral virtuosa y hacer que otros también la tengan, generando valor para sí mismo y para la sociedad. “Es necesario que haya una clara sensación de optimismo; la gente necesita creer que una cosa de estas vale la pena y que hay que hacerla.”*⁴⁹

7. Una vez que el empresario conoce y comprende la propuesta de este trabajo seguramente se preguntará ¿por dónde empezar esta ardua tarea? Como primer paso, es recomendable que se busquen instituciones que están familiarizadas con el tema y que de alguna manera ya han desarrollado herramientas éticas y de responsabilidad social empresarial solidaria. Se puede empezar por conocer y comprender su forma de trabajo, su filosofía y cultura corporativas y la manera como llevan a cabo la ejecución de sus planes.
8. Los modelos de solidaridad reconocen que es necesaria la creación de PYMEs para promover el desarrollo local y la mejora del nivel de ingresos y por lo tanto del nivel de vida de las personas. Son una herramienta para combatir la pobreza y para generar campos de acción de bien común.
9. La cooperación de la Universidad, de la empresa y de los gobiernos locales es necesaria para la generación de modelos de solidaridad sostenibles y que sean promotores del aprendizaje académico y práctico de los beneficiarios de los proyectos, pertenecientes a las comunidades en donde se desarrollan los mismos. Además es necesario que las PYMEs resultantes de la ejecución de modelos de solidaridad tengan marcos de actuación jurídicos y legales claros, que alienten su funcionamiento y crecimiento, por esta razón se recomienda la incorporación de los gobiernos municipales en los modelos de solidaridad. La finalidad es que las comunidades puedan aprender del conocimiento y la experiencia de otros para propiciar el bienestar de sus propios miembros y de otras comunidades.
10. Como conclusión ante todo lo anterior planteado cabría preguntarse ¿Hacia dónde se dirigen la humanidad y el mundo empresarial? Y como respuesta a esta interrogante un tanto amplia e incierta, cabe afirmar que aún no es tarde para empezar a luchar contra el utilitarismo desmedido y contra la ambición extrema; aunque *“el afán de dominio prevalece sobre la cooperación, y estamos con sobredosis de competencia”*,⁵⁰ todavía es tiempo de cambiar el rumbo de las relaciones humanas. Este cambio se puede empezar a hacer a través de la propuesta que se hace en este trabajo: la necesidad de líderes emprendedores capaces de promover la creación de PYMEs por medio de los modelos de

solidaridad en donde interactúan la comunidad académica, la empresa y los gobiernos locales.

Notas al final del capítulo

- ¹ Cfr. La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors.
- ² Diccionario de la Lengua Española 2005. <http://www.wordreference.com/definicion/solidaridad>.
- ³ Covadonga O'Shea, *“El valor de los valores”*, p. 203.
- ⁴ Cfr. *ibid*, p. 12.
- ⁵ Doménech Melé, *“Cristianos en la sociedad”*, p. 225.
- ⁶ Carlos Llano, *“Dilemas éticos de la empresa contemporánea”*, p. 54.
- ⁷ Javier Hervada, *“Principios de la doctrina social de la Iglesia”*, p. 21.
- ⁸ Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”*, p. 21.
- ⁹ Cfr. *ibid*, p. 35.
- ¹⁰ Cfr. *ibid*, p. 50.
- ¹¹ Cfr. *ibid*, p. 58.
- ¹² Cfr. *ibid*, p. 63.
- ¹³ Cfr. *ibid*, p. 79.
- ¹⁴ Cfr. *ibid*, p. 87.
- ¹⁵ Cfr. *ibid*, p. 104.
- ¹⁶ Cfr. *ibid*, p. 125.
- ¹⁷ Ana Teresa López de Llergo, *“Valores, valoraciones y virtudes”*, p. 161.
- ¹⁸ S.S. Juan Pablo II, Cart. Enc. *“Centesimus annus”*, n. 49 y 51.
- ¹⁹ Tomás Calleja, *“Las referencias sociales de la empresa”*; <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ²⁰ José María Ortiz Ibarz, *“La hora de la ética empresarial”*, p. 18.
- ²¹ Carlos Llano, *“Dilemas éticos de la empresa contemporánea”*, p. 54.
- ²² Miguel Alfonso Martínez-Echevarría. *“¿Política o liderazgo en la empresa?”*, en *“Raíces éticas del liderazgo”*, p. 100.
- ²³ Karol Wojtyła, *“Mi visión del hombre”*, p. 78.
- ²⁴ Héctor Zagal Agurrín, *“Empresa ética y postmodernidad”*, p. 33.
- ²⁵ Doménech Melé Carné, *“Raíces éticas del liderazgo”*, p. 17.
- ²⁶ Joan Ginebra, *“El liderazgo y la acción: mitos y realidades”*, p. 27.
- ²⁷ Peter Pruzan, *“El poder como la capacidad de servir más que de controlar”*, en *“Raíces éticas del liderazgo”*, p. 228.
- ²⁸ Enrique Sendagorta, *“Hablar de liderazgo es hablar de servicio”*, en *“Raíces éticas del liderazgo”*, p. 237.
- ²⁹ Ma. Nuria Chinchilla y Ma. Victoria Coporas, *“Teoría institucional y teoría antropológica del liderazgo”*, en *“Raíces éticas del liderazgo”*, p. 155.
- ³⁰ Tomás Calleja, *“Las referencias sociales de la empresa”*, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ³¹ Groucho Marx, citado por Juan M. Elegido en *“Fundamentos de ética de empresa”*, p. 40.

- ³² Tomás Calleja, “Las referencias sociales de la empresa”, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ³³ Cfr. Juan Antonio Pérez López, “Liderazgo y ética de la gestión de empresas”.
- ³⁴ La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors.
- ³⁵ Rifkin, Jeremy. “Rethinking the mission of American Education. Preparing the next generation for de Civil Society”, en Education Week, January 31, 1996, p. 33.
- ³⁶ Fundación Bernard Van Leer, “Actualizaciones en resiliencia”, p. 23.
- ³⁷ María Nieves Tapia, “Aprendizaje y servicio solidario”, p. 22.
- ³⁸ María Nieves Tapia, “Aprendizaje y servicio solidario”, p. 8.
- ³⁹ Joaquín María Aragón Mitjans, “Ética y valores”, p. 32.
- ⁴⁰ Alejandro Llano, “Humanismo cívico”, p. 109.
- ⁴¹ Rafael Alvira, “¿Qué es el humanismo empresarial?”, <<http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ⁴² Pobreza. <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=GTM>.
- ⁴³ Joseph Ratzinger, “Verdad, valores, poder: piedras de toque de la sociedad pluralista”, p. 108.
- ⁴⁴ *Idem*, p. 100.
- ⁴⁵ Tomás Calleja, “El protagonismo social de la empresa”, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ⁴⁶ BID, “Inventario y análisis de la situación de la mediana empresa productiva en Centroamérica. Informe de Guatemala”, 1996.
- ⁴⁷ Enrique de Sendagorta, “La responsabilidad social del empresario”, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ⁴⁸ Carlos Llano, “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>
- ⁴⁹ Kart Albrecht, “La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho”, p. 62.
- ⁵⁰ Enrique de Sendagorta, “El Empresario servidor-líder”, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/>

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Albrecht, Kart. “La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho”. 3R Editores, Colombia, 1998.
- Aragón Mitjans, Joaquín María. “Ética y valores”. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 1998.
- Asch, Solomon. “Psicología social”. EUDEBA, Argentina, 1962.
- Elegido, Juan M. “Fundamentos de ética de empresa”. IPADE, México, D. F., 1996.
- Fundación Bernard Van Leer. “Actualizaciones en resiliencia”, Ed. Universidad de Lanús, 2000.
- Ginebra, Joan. “El liderazgo y la acción”. Editorial McGraw Hill, México, D. F., 1994.
- González-Simancas, José Luis. “Educación: libertad y compromiso”. Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra, España, 1992.
- Kant, Inmanuel. “Fundamentación de la metafísica de las costumbres”. Real Sociedad Económica Matritense de Amigos del País, Madrid, 1993.
- Llano, Alejandro. “Humanismo cívico”. Ariel, Madrid (España), 2000.
- Llano, Alejandro. “La enseñanza de la dirección”. IPADE, México D. F., 1996.
- Llano, Carlos. “Dilemas éticos de la empresa contemporánea”. Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1997.
- Lobo Mendez, Gonzalo. “Persona, familia, sociedad”. Segunda edición. Editorial Magisterio Español, S. A., España, 1973.
- López de Llergo, Ana Teresa. “Valores, valoraciones y virtudes”. Editorial Continental S.A., México, D. F., 2000.

- López Quintás, Alfonso. *“Inteligencia creativa: el descubrimiento personal de los valores”*. BAC. Madrid (España), 2002.
- Melé, Doménech. *“Cristianos en la sociedad”*. Tercera edición. Ediciones Rialp, Madrid (España), 2000.
- Melé, Doménech. *“Raíces éticas del liderazgo”*. Editorial Eunsa, Pamplona (España), 2000.
- Melendo, Tomás. *“Las claves de la eficacia empresarial”*. Ediciones Rialp S.A., Madrid, (España), 1990.
- Naciones Unidas. *“Informe de Desarrollo Humano”*. Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, Guatemala, 2001.
- Ortiz Ibarz, José María. *“La hora de la ética empresarial”*. Editorial McGraw Hill. Madrid (España), 1995.
- Pérez López, Juan Antonio. *“Liderazgo y ética en la gestión de empresas”*. Ediciones Deusto S.A., Bilbao (España), 1998.
- Polo, Leonardo. *“Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos”*. Segunda edición. AEDOS Unión Editorial, Madrid (España), 2000.
- Ratzinger, Joseph. *“Verdad, valores, poder: piedras de toque de la sociedad pluralista”*. RIALP, Madrid (España), 2000.
- S.S. Juan Pablo II. Carta Enc. *“Centesimus annus”*, 2002.
- S.S. Juan Pablo II. Carta Enc. *“Sollicitudo rei socialis”*, 2002.
- Stoner, James A. F. (et al). *“Administración”*, Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A. México, 1994.
- Tapia, María Nieves. *“Aprendizaje y servicio solidario”*, Madrid, 2004.
- Wojtyla, Karol. *“Mi visión del Hombre”*. Palabra, Madrid (España), 1997.
- Zagal Arregún, Héctor. *“Empresa, ética y postmodernidad: hacia las organizaciones del tercer tipo”*. Universidad Panamericana, México D. F., 1997.
- Zurbano, José Luis. *“La solidaridad: un tema transversal para la escuela”*. Madrid (España): Editorial San Pablo, 1998. 243 pp.

Internet

- Alvira, Rafael. 1989. *“¿Qué es el humanismo empresarial?”*. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 17, p. 2. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/ISSN:3456-8743> [consulta: mayo 2006].
- Blyth, Alex. Octubre 2004. *“CRS Reports”* [en línea] p. 1. [http://www.ethicalcorp.com/](http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=2877) [consulta mayo 2006].
- Calleja, Tomás. Octubre 2003. *“El protagonismo social de la empresa”*. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 66, p. 5. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta mayo 2006].

Calleja, Tomás. “*Las referencias sociales de la empresa*”. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 39, p.2. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta junio 2006].

Cruz, Juan. “*Valores éticos de la empresa*”. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 50 p.29. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta mayo 2006].

Llano, Carlos. “*La persona humana en la empresa de fin de siglo*”. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 63, p.13. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta junio 2006].

Llano, Alejandro. Julio 2002. “*La empresa ante la nueva complejidad*”. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 15, p.5. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta mayo 2006].

Segura, Armando. “*La inserción de la persona en la empresa*”. [en línea] Cuadernos Empresa y Humanismo, No. 41, p. 11. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta junio 2006].

Sendagorta, Enrique de. Julio 2002. “*El empresario servidor-líder*”. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 72, p.3. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta mayo 2006].

Sendagorta, Enrique de. Julio 2002. “*La responsabilidad social del empresario*”. [en línea] Cuaderno Empresa y Humanismo, No. 3 p.2. <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> [consulta abril 2006].

Otros sitios web de referencia:

Worldbank. Abril del 2006 [en línea]. <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=GTM> [consulta 29 de mayo del 2006].

BID. 1996. “*Inventario y análisis de la situación de la mediana empresa productiva en Centroamérica. Informe de Guatemala*” [en línea]. Abril del 2006. <http://www.iodb.org/index.cfm> [consulta 29 de mayo del 2006].

Diccionario de la Lengua Española. 2005. [en línea]. <http://www.wordreference.com/definición/solidaridad> [consulta junio 2006].



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

LA EMPRESA: COSA MERCANTIL CARENTE DE DERECHOS Y OBLIGACIONES

Carmen Gabriela Mejía Retana

La empresa como figura jurídica y económica es problemática de conceptualizar. Muchos autores, economistas y juristas coinciden en que no existe una definición de la misma. Algunos otros han tratado de conceptualizarla desde diferentes puntos de vista. A lo largo de la historia, especialmente en el ámbito económico se ha intentado conceptualizarla como “*una comunidad de personas que, compartiendo una visión común, el objetivo de la empresa, no dejan de tener sus personales puntos de vista*”¹; o como “*un conjunto de personas que se han puesto de acuerdo para lograr un objetivo común*”².

Conceptuar significa, según el Diccionario de la Real Academia Española, “*formar concepto de algo*”³, es decir, determinar algo en la mente después de examinadas las circunstancias. Conceptuar empresa, no se trata de un debate sobre su naturaleza jurídica o un debate sobre su historia. No se trata de situar a la empresa en el ámbito de las perspectivas culturales, históricas, filosóficas y económicas. Se trata de entender el significado de la palabra empresa. A lo largo del presente ensayo se tratará de dar un concepto económico y otro jurídico de empresa, puesto que tanto la economía como el Derecho estudian, estructuran y reglamentan a la empresa, y se concluirá estableciendo si la empresa es objeto de derechos y obligaciones.

El Derecho y la economía difieren por sus medios como por sus resultados. La economía está regida por reglas técnicas sobre la capacidad de explotación y utilización de los recursos para la obtención del lucro. El Derecho, por el contrario, se rige por reglas de justicia acerca del deber ser, de la actuación humana en relación con los demás miembros de la sociedad. En el caso de la empresa, cada una de las mencionadas ciencias la analiza desde diferentes aspectos, e incluso, desde diferentes reglas de conducta. A la economía le interesa el mejor funcionamiento de la empresa para la mayor obtención de ganancias, el perfeccionamiento de la empresa, la eficiencia, el aumento de la productividad y el desarrollo de la creatividad del hombre dentro de la empresa. Al Derecho le interesa la regulación jurídica de la empresa, la formación legal de la misma, la actuación en justicia de la misma y la obtención del bien común o bien público a través de la misma. La economía además tiende a la satisfacción de las necesidades a través de los recursos existentes, a la efectividad; el Derecho en cambio tiende a la solución de conflictos que se suscitan en la vida social dentro de una sociedad, incluso, dentro de la comunidad internacional.

En ese orden de ideas, el concepto de empresa desde el punto de vista económico no es el mismo que desde el punto de vista jurídico. Tal es la diferencia que inclusive, dentro del presente ensayo, y para que la diferencia de conceptos quede aún más clara, se aclarará la confusión de la utilización del concepto empresa con el de sociedad mercantil, o persona jurídica, esta última que tiene la posibilidad de adquirir derechos y contraer obligaciones.

La aparición de la empresa

Al principio de la historia, los bienes para satisfacer las necesidades humanas se producían en el seno de cada familia. Todos los miembros de las familias colaboraban en la fabricación de todo lo necesario para subsistir, se regían por el régimen del autoconsumo. La familia era una unidad de producción y de consumo autosuficiente. Sin embargo, dentro de cada núcleo familiar, los individuos se fueron especializando para realizar una determinada tarea o actividad. Así aparece la primera división del trabajo, misma que Adam Smith explica a través de su famoso ejemplo de lo que sucedía en el interior de una fábrica de alfileres: las tareas que podría realizar un solo artesano se dividía en muchos, de tal forma que posibilitaba una mayor velocidad en la producción y lograba una mayor productividad e incremento en el producto final.⁴ Esta división de trabajo, hace que el nivel de producción en familia fuera aumentando, por lo que se empezó a producir un excedente dentro del núcleo familiar. Los excedentes obtenidos dentro de una familia se utilizaban para el intercambio, a través, en un principio, del trueque y luego ya con la utilización de la moneda. El hecho de la aparición de la especialización, de la división del trabajo y del excedente forzó a la creación de la figura del comerciante o empresario, que compraba los bienes que sobraban a unas familias y los intercambiaba con los bienes de otras familias. Los llamados empresarios emprendían una labor de intercambio de bienes y/o servicios, convirtiéndose en especuladores, en virtud de su actuación dentro de condiciones inciertas del futuro. “*Su éxito o su fracaso dependen de la corrección de sus predicciones acerca de los acontecimientos inciertos*”⁵.

Etimológicamente el vocablo emprender, según el Diccionario de Uso del Español, esta formado por el latín “*prendre*”, que significa empezar una cosa que implica trabajo o presenta una dificultad. Para el Diccionario de la Real Academia Española emprender

significa “*acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño*”⁶. Este vocablo se usaba comúnmente para expresar el comienzo de algo que encerraba una dificultad o peligro. Así, Cristóbal Colón, se embarcó en viajar a las Indias; dicho empeño presentaba un arduo trabajo y una gran dificultad. Recordemos también al famoso Don Quijote de la Mancha: “*Alborotose Rocinante con el estruendo del agua y de los golpes y, sosegándole don Quijote, se fue llegando poco a poco a las casas, encomendándose de todo corazón a su señora, suplicándole que en aquella temerosa jornada y empresa le favoreciese, y, de camino, se encomendaba también a Dios, que no le olvidase. No se le quitaba Sancho del lado, el cual alargaba cuanto podía el cuello y la vista por entre las piernas de Rocinante, por ver si vería ya lo que tan suspenso y medroso le tenía.*”⁷

Para el empresario de aquella época, en que ya existía un excedente en la producción del núcleo familiar, el comenzar el intercambio de bienes era una empresa que ciertamente encerraba una dificultad, peligro o riesgo, conocida ésta como incertidumbre. Por ejemplo, como menciona Frank H. Knight, “*no era posible conocer la conducta futura de un agente concreto, pero sí predecir la conducta de un hipotético agente promedio*”⁸. Sin embargo, la incertidumbre para el intercambio de bienes siempre era considerada como un riesgo que el empresario debía correr. El mismo Knight ponía de manifiesto que se justificaba la aparición de la empresa por la división del trabajo o por la especialización de tareas entre los consumidores, los productores y los empresarios, cuyo único y final objetivo era alcanzar el bienestar de todos, pero que era quien corría los riesgos económicos, mismos que podían consistir en pérdida de credibilidad en su persona, e incluso pérdida de dinero.

Empresa dentro del ámbito económico

Muchos autores dejan atrás o consideran menos importante dar una definición de empresa, para estos es más importante definir lo que es el empresario, puesto que es éste quien dirige a la empresa. Sin embargo algunos otros consideran que para poder entender el funcionamiento de una empresa es necesario definirla. Seguiremos el criterio que considera más importante definir la empresa, sin restarle importancia a la persona del empresario.

Siguiendo ese orden de ideas, expertos en la materia económica empresarial han definido empresa como:

- *Organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.*⁹
- *Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.*¹⁰

Felipe Tena Rodríguez ha manifestado que los economistas entienden por empresa el organismo que realiza la coordinación de los factores económicos de la producción, aprovechando las fuerzas de la naturaleza, aportando el capital necesario, y obteniendo una remuneración. Este concepto económico toma en cuenta los factores económicos de producción, ya sea de persona individual o jurídica (factor trabajo), aportación de capital necesario (factor económico) y la obtención de un lucro (factor social).¹¹

Para definir económicamente a la empresa es necesario tomar en cuenta los factores que la comprenden, siendo estos los factores activos, factores pasivos y la organización. Los factores activos están compuestos por el factor humano, es decir aquellas personas que aportan el capital, el intelecto y el trabajo. Las mismas podrán ser personas individuales o personas jurídicas. Los factores pasivos están compuestos por los elementos de la empresa que ayudan a conseguir los objetivos de la misma, entre otros, las materias primas, la tecnología, los contratos. Y finalmente, la organización que es la que proporciona la eficiencia a través de la división del trabajo en áreas especializadas. Empresa, para los economistas, es *una unidad organizativa de carácter económico, conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras que se dedica a la producción, transformación o prestación de servicios para satisfacer una o más necesidades existentes en la sociedad y obtener un beneficio propio.*

Dicha unidad económica puede ser dirigida por una persona o por un grupo de personas, es decir esa unidad de persona puede ser propiedad de una o varias personas. En este sentido es que se ha dicho que existe el empresario (persona individual propietario de una

empresa) y la sociedad mercantil (conjunto de personas que forman un nuevo ente jurídico, que a través de un representante legal ha adquirido la propiedad de una empresa).

Empresa desde el punto de vista jurídico o legal

La empresa surge como una unidad para atender las necesidades de la sociedad, a cambio de la obtención de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa está compuesta por el factor humano y por ende ha alcanzado, a través de la historia, la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. Se ha considerado entonces que la empresa es una persona jurídica independiente del propietario de la misma, o incluso del mismo empresario. Sin embargo, la empresa desde un punto de vista legal o jurídico ha sido definida, por los expertos en la materia del derecho mercantil como:

- *Organización lucrativa de personal, capital y trabajo con una unidad de nombre, permanencia en actividad y finalidad definida.*¹²
- *Colaboración de esfuerzos para determinado fin, en el que colaboran y son parte en esta actividad de una lado un patrono y de otro el trabajador; concibiéndose, en la popularizada definición de Jacobi, como un concurso de medios personales, materiales e inmateriales destinados a un fin determinado, fijado por el empresario.*¹³

Probablemente uno de los conceptos legales más acertados es el dado por Raúl Cervantes Ahumada al definir la empresa como “una universalidad de hecho, constituida por un conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinados para la producción o el intercambio de bienes y servicios destinados al mercado en general.”¹⁴ En esta definición encontramos claramente la esencia jurídica de la empresa; el factor trabajo que es un elemento indispensable, los elementos materiales; incluyendo además los elementos incorpóreos que le da un mayor valor a la misma.

Ahora bien, si de concepto o definición se trata, debemos acudir a la fuente formal directa y principal

del Derecho, la ley. Los diferentes códigos mercantiles o de comercio, presentan las siguientes definiciones o ideas de empresa.

- El Código de Comercio Español, mismo que es antecedente de la legislación guatemalteca, no define a la empresa, solamente hace mención del vocablo empresa la Constitución Española en los artículos 128.2, 38.2 y 129.2.¹⁵ Sin embargo la Ley de ordenación del Transporte Terrestre de 1987 la trata de definir estableciendo que es una “*Unidad basada en la nota de organización económica, autonomía económica, libertad de organización, sometimiento a los principios de la libre economía y libre competencia, satisfacción de las necesidades sociales y finalidad de obtención de beneficios*”¹⁶.
- El Código Mexicano de Comercio, no define la empresa, sin embargo la Ley Federal de Trabajo da lo que sería un concepto económico de empresa al conceptuarla como “*la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios*”¹⁷.
- El Código de Comercio Salvadoreño tampoco define a la empresa, pero al mencionar a los comerciantes y su relación con la empresa establece en los artículos 415 y 417 lo siguiente: “*Art. 415.- El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale el respectivo reglamento. Art. 417.- La transferencia de una empresa mercantil se efectuará de acuerdo a las formalidades exigidas en la Ley; junto con la inscripción de la respectiva escritura pública de traspaso se deberán hacer las modificaciones en el asiento de la matrícula de la empresa transferida.*” Se entiende de dicho articulado que la empresa es considerada en la legislación salvadoreña como una cosa que debe registrarse y transferirse.¹⁸
- El Código de Comercio guatemalteco, Decreto número 2-70, en el artículo 655, sí ha definido la empresa, desde el punto de vista jurídico, pero sin dejar de lado el ámbito económico o mercantil de la misma, así: “*Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes y servicio.*”¹⁹

El concepto dado por el Código de Comercio guatemalteco, toma en consideración los elementos siguientes:

- a. *Trabajo*: factor humano, indispensable para la realización del fin de la empresa. Sin el ser humano, la actividad económica no podría llevarse a cabo, puesto que es el hombre quien crea los bienes o presta los servicios indispensables para la satisfacción de las necesidades de toda una comunidad o sociedad.
- b. *Conjunto de elementos materiales*: mismos que están compuestos por el establecimiento de la empresa, la clientela, el mobiliario y equipo, los contratos de arrendamiento, los contratos de trabajo, las mercaderías, créditos y demás bienes.
- c. *Valores incorpóreos*: bienes no tangibles, pero que agregan un valor agregado a la empresa, tales como el nombre comercial, las marcas e inventos y la fama mercantil.
- d. *Propósito de lucro*: propósito del empresario de obtener una ganancia, un provecho, una utilidad o un beneficio por haber asumido un riesgo o una dificultad al formar una empresa mercantil.

La legislación guatemalteca trata el tema de la empresa mercantil en el Libro III, Título III del Código de Comercio. Dicho apartado se refiere específicamente a las cosas mercantiles. Una cosa en su acepción máxima se refiere a todo lo existente, de manera corporal o incorporeal, natural o artificial, real o abstracta. La cosa se contrapone a la persona, salvo aquellos casos, en que durante la esclavitud al ser humano se le consideró como una cosa. En el ámbito jurídico una cosa se refiere a algo material, una casa, una finca, el dinero, por ejemplo. Cosa mercantil se refiere entonces a algo que tenga relación con el comercio, o algo regulado por el Derecho mercantil. Al hablar de cosa mercantil nos referimos, en Guatemala, a los títulos de crédito (documentos que incorporan un derecho literal y autónomo), las patentes de invención y de modelo, marcas, nombres, avisos y anuncios comerciales (signo distintivo de un producto, bien o servicio) y a la empresa mercantil. Nuestra legislación en el artículo 4 del Código de Comercio, enumera que se considera como una cosa mercantil, entre ellas la empresa mercantil y sus elementos. Claramente nuestra legislación declara que la empresa es una cosa, tanto así que la misma ley, en el artículo 655 del Código de Comercio de Guatemala, último

párrafo, equipara a la empresa mercantil con un bien mueble – “*La empresa mercantil, será reputada como bien mueble*”²⁰.

¿Empresa, cosa o entidad?

Se hace indispensable, en virtud de la calidad de cosa o bien mueble de la empresa, hacer una relación concreta de la confusión en la utilización del término empresa en el ámbito empresarial, económico e incluso legal.

La empresa está compuesta por el factor humano y por ende ha alcanzado, a través de la historia, la categoría de un ente social o jurídico. La persona jurídica, a diferencia de la persona individual, que es la persona humana, es la colectividad de personas, o conjunto de bienes que organizados para la realización de un fin permanente, obtienen el reconocimiento del Estado como sujetos de derechos. Dicha persona jurídica ha sido analizada desde diferentes doctrinas y posturas para la determinación de su verdadera calidad de persona. Se han formulado teorías que establecen que la persona jurídica no es más que una ficción, teorías que niegan incluso la existencia de una persona jurídica, y aquellas que reconocen vida real a las mismas. Sin embargo, el ordenamiento jurídico reconoce a la persona jurídica como sujeto de derechos, como titular de derechos y deberes y portadora de una voluntad para ejercitarlos y exigirlos; es una entidad capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Quiere decir esto que una persona jurídica puede ser sujeto activo y pasivo en una relación jurídica. Este es un ente que se encuentra representado por una persona individual, que dependiendo de la figura jurídica adoptada, podría ser un administrador único, un gerente, un presidente, un director, pero siempre un representante legal. Este ente o persona jurídica, a través de su representante legal, podrá adquirir derechos, podrá adquirir propiedades, podrá contratar servicios, podrá vender bienes; asimismo podrá contraer obligaciones, adquirir una deuda, constituirse en fiadora, asumir responsabilidades.

La empresa mercantil, a pesar de ser considerada como un ente social o jurídico, no ostenta la calidad de persona jurídica. La empresa mercantil por un lado no está representada por persona alguna, y por el otro, no puede llegar a ser sujeto activo o pasivo dentro de una relación jurídica. La empresa mercantil, por ser una cosa mercantil, es objeto del comercio, es un bien

que puede ser propiedad tanto de una persona individual como de una persona jurídica. Si usted observa atentamente el documento que acredita la propiedad de una empresa mercantil, es decir la patente de comercio de empresa, podrá percatarse que en la misma se lee, ente otros elementos, la denominación de la empresa mercantil, y el nombre del propietario de la misma, que puede estar constituido por una persona individual o por una persona jurídica. Una empresa mercantil, entonces no puede adquirir derechos y contraer obligaciones. Son las personas individuales o jurídicas, propietarias de la empresa mercantil, las únicas capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones. Se habla de empresa individual cuando la empresa es propiedad de una persona individual, de un ser humano, a quien se le denomina empresario, entendido éste como aquella persona individual, aquel ser humano que utiliza o dirige una empresa. Se habla de una empresa mercantil social cuando la empresa es propiedad de una persona jurídica, pudiendo adoptar ésta algún tipo de sociedad mercantil, sociedades también denominadas comerciantes sociales. En nuestra legislación las sociedades mercantiles pueden organizarse en sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad de responsabilidad limitada.

Una empresa, por ser una cosa mercantil, tan comparable como un simple mueble, no puede ejercer derechos, no puede obligarse. La empresa mercantil es un conjunto de elementos, de valores, de trabajo, pero que no se constituye en persona jurídica, continúa siendo una cosa mercantil. Una sociedad mercantil, por su parte, es una organización que puede llegar a crear y organizar una empresa. La sociedad es un sujeto de derecho, la empresa no.

Responsabilidad social del empresario

Todo hombre, toda persona humana tiene una participación y un compromiso frente a la sociedad, compromiso incluso en los intercambios sociales. Ese compromiso es voluntario, pero necesario, compromiso que se convierte en la participación activa del hombre, según sus habilidades, según la posición que ocupa para con la sociedad. Esa participación, cualquiera que sea dignifica a la persona humana. *“La participación se realiza ante todo con la dedicación a las tareas cuya responsabilidad personal asume: por la atención prestada a la educación de su familia, por la responsabilidad en su trabajo, el hombre*

*participa en el bien de los demás y de la sociedad. El hombre debe, en cuanto sea posible tomar parte en la actividad social”*²¹. Dentro de la sociedad la actividad de comercio ejercida tanto por un comerciante individual como por un comerciante social, influye en el crecimiento y fortalecimiento social, contribuye con el fin de la sociedad, con el bien común, entendido éste como *“el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección”*²². El bien común implica tres elementos esenciales siendo estos el respeto a la persona, el bienestar social, el desarrollo del grupo y la paz.

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece en su artículo 118 los Principios del Régimen Económico y Social, estableciendo que *“la economía nacional debe estar orientada para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza”*²³. La actividad económica en una sociedad es responsabilidad de todos. Pero debe observarse que no es la empresa, cosa mercantil, el sujeto que debe cumplir con esa responsabilidad social. Es la persona, el empresario, el propietario de la empresa, quien debe cumplir con esa finalidad social. El empresario, debe emprender esa difícil, riesgosa e incierta tarea de intercambiar bienes dentro de una sociedad y lograr con ellos que las necesidades de cada uno de los miembros de la sociedad, incluidas las del empresario, hayan sido satisfechas. Es el empresario, la persona humana, y no la empresa, el encargado de luchar por la consecución del bien común o público de una sociedad, y así lograr establecer relaciones humanas en armonía, en espíritu de verdad, justicia, solidaridad y libertad.

Ética en la actividad empresarial

En el desarrollo de la actividad empresarial, están aquellos empresarios que consideran el beneficio como una magnitud que se debe maximizar, sin darle importancia a la forma en la que se obtienen los beneficios. Por otro lado existen aquellos empresarios a los que no sólo les preocupa maximizar los beneficios, sino también la forma de obtenerlos.²⁴ Dichas posturas han dado existencia a lo que comúnmente se ha denominado la *“ética en la empresa”*. Los factores de delegación, compromiso, presión social e incluso la conciencia social, que se ejercen durante la actividad empresarial, han dado

como resultado considerar que ciertas actividades empresariales que tienen un ánimo desmedido de lucro, son incorrectas y deben ser reglamentadas. Es decir, surge una exigencia a tener una actuación empresarial conforme a principios y valores éticos. La ética de la empresa o ética empresarial ha sido definida como “*un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones, que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que se comparten.*”²⁵ En conclusión, “*la ética de la empresa trataría de la adquisición del carácter necesario para responder a las expectativas legítimas de los afectados por la empresa. Esto parece más importante que nunca, precisamente, en tiempos de globalización como las actuales, ya que sólo las empresas que saben quiénes son, por qué valores quieren apostar, etc., podrán perdurar en el largo plazo.*”²⁶ Nosotros empezaremos por definir lo que es ética, para poder establecer la existencia o no de esa mal llamada ética de la empresa.

La ética se define como *la ciencia que estudia la moralidad del obrar humano*. Como toda ciencia, *la ética* se especifica a través de sus objetos materiales y formales. El objeto material consiste en los actos humanos, es decir, lo que el hombre realiza libremente. El objeto formal de la ética es la bondad o la maldad moral. En ese sentido la ética estudia los actos humanos en cuando estos sean realizados conforme al verdadero bien de la naturaleza del hombre, por lo que su fin último es la felicidad. La ética es la ciencia de la felicidad, al mostrar los caminos que a ella conducen, toda ética es una respuesta al interrogante del hombre sobre su felicidad. Los actos humanos deben observar dos elementos, la advertencia y el consentimiento. Por medio de la advertencia el hombre percibe la acción que va a realizar y la adecua a la moralidad. Por su parte el consentimiento lleva al hombre a querer realizar un acto buscando con ello un fin. Los obstáculos que encuentra el hombre en su actuar son, entre otros, la ignorancia, el miedo, las pasiones, la violencia y los hábitos. La ética, por ser una ciencia que estudia el actuar humano, únicamente es aplicable a éste. Únicamente los actos humanos, precisamente porque son actos libres y de decisión, tienen una connotación moral, o es bueno lo que se realiza o es malo, degrada o engrandece a la persona. Si la ética es aplicable únicamente a la persona humana, es imposible hablar de una ética de la empresa. La empresa como ha sido ya mencionado,

es una cosa mercantil, con calidad de bien mueble. En tal virtud, una empresa no puede llegar a tener una ética. La ética atiende a la persona humana, no existen aquellos actos buenos o malos de la empresa.

A lo largo de la historia muchos empresarios se han escudado en la ética de cada una de las empresas, escondiendo su actuar inmoral dentro de la actividad empresarial. La ética consecuencialista afirma que la bondad o maldad de los actos depende de las consecuencias que de ellos se deriven. Ésta defiende el principio falso de que “*el fin justifica los medios*”. A esta postura ética se le ha llamado *ética del mercado* o incluso *ética empresarial* y sus principales planteamientos se centran en la consecución de los mayores beneficios o ganancias alcanzables en la economía del mercado. Se tiene el ejemplo de que si una publicidad inmoral alcanza mayores niveles de incidencia en el público consumidor, no habría necesidad de objetarla, ya que los beneficios que reporta son óptimos. Sin embargo, el hecho de lograr una meta empresarial a toda costa, constituye una actitud inmoral. Debemos sostener entonces que existe sólo una ética, la que se apoya en la realidad, en el ser humano y en su fin verdadero, la felicidad. La ética consecuencialista es simplemente una consecuencia de las leyes del mercado y de las conveniencias empresariales.

La verdadera ética, por supuesto debe ser aplicada en la actividad mercantil. Es decir, existe lo que nosotros llamaremos la ética del empresario o la ética de la persona en la actividad empresarial, que ha sido llamada también la ética de los profesionales. A pesar de que existen muchos que se han excusado en la ética de la empresa, como si fuese ésta la que ha incurrido en errores o incluso inmoralidades dentro de la actividad empresarial, es el hombre el único ser ético o no dentro de la misma. El hombre dotado de libertad, es quien toma las decisiones dentro de su actividad empresarial. Es el hombre quien decide qué tipo de organización o elementos económicos utilizar para la obtención del bien común y de la riqueza o lucro en su actividad empresarial. El empresario, por ser una persona humana, dentro de su actividad empresarial debe ser ético, es decir, debe tender a la obtención del bien común, de la satisfacción de las necesidades de todos los miembros de la sociedad, pero de manera ética, de manera moral, atendiendo a principios y valores. La ética establece en qué consiste ser un buen empresario, cuáles son los límites y derechos que debe respetar, qué compromisos debe asumir y qué obligaciones debe cumplir. El empresario, debe saber

diferenciar entre las actitudes empresariales que no afecten a los miembros de la sociedad; diferenciar entre aquellas actividades buenas y malas. La ética del empresario favorece a la actividad empresarial, incluso favorece a la empresa, puesto que supone la garantía en la prestación de los servicios, en la fabricación y venta de los productos.

El empresario, por ser una persona humana, es un ser moral, que debe observar, en su actividad empresarial, valores y principios, dentro de los cuales podemos mencionar:

- Honestidad en el proceso de producción
- Respeto al medio ambiente
- Transparencia en la actividad empresarial
- Información veraz y comprensible
- Mejora continua en el ejercicio de la responsabilidad social
- Respeto en las relaciones interpersonales entre los propios empresarios y sus trabajadores
- Respeto al libre mercado
- Dar de manera constante y firme lo que es debido
- Respetar los derechos de cada uno y establecer relaciones humanas en armonía que promuevan la equidad en las personas.

Augusto Hortal considera que son cuatro los principios que se deben considerar en la actividad profesional, y dentro de ésta, la actividad empresarial:

1. *Principio de beneficencia*: cómo lograr realizar los bienes y proporcionar los servicios.
2. *Principio de autonomía*: respeto a la dignidad, autonomía y derechos de los destinatarios de los bienes y servicios.
3. *Principio de justicia*: actuar administrando criterios de justicia en las necesidades y recursos.
4. *Principio de no maleficencia*: no hacer daño, no perjudicar a nadie con la actuación empresarial.²⁷

Puede existir aquel empresario que únicamente vele por la obtención del lucro propio, pasando por alto a todos los miembros de la sociedad, creyendo que el fin (enriquecimiento desmedido) justifica los medios (dañar a personas dentro de la sociedad, arrastrar a terceros a través de actividades no éticas o inmorales). Suele confundirse el hecho de que al ser un empresario ético, el mismo deja de obtener una ganancia en el ejercicio de su actividad empresarial. Sin embargo, toda actividad empresarial supone la obtención de una ganancia, supone el beneficio del empresario, supone un lucro.

Lucrar, es decir, la consecución de una ganancia, de un provecho, de una utilidad o un beneficio dentro de la sociedad no debe considerarse como un hecho atentatorio contra la moral. No es que el lucro no sea la meta de todo empresario, el problema surge cuando ese lucro lo es todo; es el aprovecharse de las demás personas para su consecución, o el apasionamiento por la riqueza lo que hace que el empresario no observe una ética o una moral dentro de su actividad.

*“Si se quiere en verdad entrar en el terreno de la realización personal en libertad y dentro de la actividad empresarial, lo más importante es adquirir las habilidades personales propias (virtudes) que capaciten al empresario para realizar elecciones adecuadas en función de su actividad, aunque la adquisición de dichos hábitos requiera de esfuerzo, disciplina, guía y consejo”.*²⁸ *“La ética es algo así como el control de calidad o la denominación de origen aplicadas no a un determinado producto, sino a los servicios profesionales”.*²⁹

Conclusiones

Económicamente hablando puede considerarse a la empresa como una organización de personas con un fin en común, consecución de lucro e intercambio de bienes. Sin embargo, jurídicamente hablando la empresa es una cosa mercantil que auxilia para la realización económica y mercantil dentro de una sociedad.

La empresa mercantil, por ser una cosa mercantil, no es un ente o sujeto capaz de obtener derechos ni obligaciones, es el propietario de la misma, que puede ser una persona individual o jurídica, el único sujeto de derechos y obligaciones.

Asimismo al ser la empresa una cosa mercantil, no es un ente o persona responsable socialmente ni mucho menos una persona ética o moral.

El empresario, dentro de su actividad económica, es el ser humano que debe respetar los principios éticos y morales a través de la utilización de las cosas mercantiles, dentro de éstas la empresa mercantil. El empresario participa activamente en la sociedad, para cumplir con uno de sus deberes, la consecución del bienestar de la sociedad, de la cual el mismo empresario es miembro.

La actuación ética es tarea de todos, sólo con la colaboración de todos es posible construir una sociedad justa y libre.

Notas al final del capítulo

- ¹ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 280.
- ² Cfr. *ibid*, p. 295.
- ³ Diccionario de la Real Academia Española, <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>.
- ⁴ Cfr. Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 31.
- ⁵ Von Mises, “*El Mercado*”, pp. 77-78.
- ⁶ Diccionario de la Real Academia Española, <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>.
- ⁷ de Cervantes, “*Don Quijote de la Mancha*”, p. 141.
- ⁸ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 148.
- ⁹ Romero, “*Marketing*”, p. 9.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- Cabanellas de Torres, Guillermo. “*Diccionario jurídico elemental*”. Editorial Heliasta. Argentina, 1997.
- De Cervantes, Miguel. “*Don Quijote de la Mancha*”. Empresa Pública Don Quijote, S. A. 2005.
- Hortal, Augusto. “*Ética de las profesiones*”. Centros Universitarios de la Compañía de Jesús. Bilbao, 2002.
- Juan Pablo II, Obispo. “*Catecismo de la Iglesia Católica*”. Coeditores Católicos de México. México, 2003.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”. Ediciones Internacionales Universitarias, S.A. Madrid, 2005.
- Moliner, M. “*Diccionario de uso del idioma español*”. Gredos. Madrid, 1998.
- Sada, Ricardo. “*Curso de ética general y aplicada*”. Editorial Minos. México, 2000.

- ¹⁰ García del Junco, “*Prácticas de la gestión empresarial*”, p. 3.
- ¹¹ Trejo Bustamante, “*Aspectos mercantiles del contrato de edición de obra literaria*”, <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Trejo%20Ines-Contrato%20edicion.htm>.
- ¹² Cabanellas de Torres, “*Diccionario jurídico elemental*”, p. 145.
- ¹³ Trejo Bustamante, “*Aspectos mercantiles del contrato de edición de obra literaria*”, <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Trejo%20Ines-Contrato%20edicion.htm>.
- ¹⁴ *Ibid*.
- ¹⁵ Cfr. Congreso de los Diputados, “*Constitución española*”, España, 1978.
- ¹⁶ Wikipedia La Enciclopedia Libre, “*Empresa*”, <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Definiciones>.
- ¹⁷ Trejo Bustamante, “*Aspectos mercantiles del contrato de edición de obra literaria*”, <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Trejo%20Ines-Contrato%20edicion.htm>.
- ¹⁸ Órgano Legislativo, “*Código de Comercio*”, Decreto No. 671. El Salvador, 1970.
- ¹⁹ Congreso de la Republica de Guatemala, “*Código de Comercio de Guatemala*”, Guatemala, 1970.
- ²⁰ *Ibid*.
- ²¹ Juan Pablo II, Obispo, “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, p. 522.
- ²² *Ibid*, p. 520.
- ²³ Cfr. Asamblea Nacional Constituyente, “*Constitución Política de la República de Guatemala*”, 1985.
- ²⁴ Calderón Aranibar, “*La ética en la empresa*”, http://www.acedis.com/La-etica-en-la-empresa-segun-Gabriela-Calderon-Aranibar-4_5_149.html.
- ²⁵ *Ibid*.
- ²⁶ Cortina, “*Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social*”, <http://www.etnor.org/html/cuadernos/cuaderno.php#recension>.
- ²⁷ Cfr. Hortal, “*Ética general de las profesiones*”, pp. 94 y 95.
- ²⁸ Uranga Flores, “*¿Existe eso que llaman ética en la empresa?*”, <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/27603.html?PHPSESSID=8fa463604eba7b77038da8faa3272115>.
- ²⁹ Hortal, “*Ética general de las profesiones*”, p. 25.

Von Mises, Ludwig. *“El mercado”*. Publicaciones de la Universidad Francisco Marroquin. Guatemala, 1987.

Legislación

Congreso de los Diputados, *“Constitución española”*, España, 1978.

Órgano Legislativo, *“Código de Comercio”*, Decreto No. 671, El Salvador, 1970.

Congreso de la República de Guatemala, *“Código de Comercio de Guatemala”*, Guatemala, 1970

Asamblea Nacional Constituyente, *“Constitución Política de la República de Guatemala”*, 1985.

Publicaciones en internet

Diccionario de la Real Academia Española, <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>.

Calderón Aranibar, *“La ética en la empresa”*, http://www.acedis.com/La-etica-en-la-empresa-segun-Gabriela-Calderon-Aranibar-4_5_149.html.

Trejo Bustamante, *“Aspectos mercantiles del contrato de edición de obra literaria”*, <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Trejo%20Ines-Contrato%20edicion.htm>.

Thompson, *“Definición de empresa”*, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

Uranga Flores, *“¿Existe eso que llaman ética en la empresa?”*, <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/27603.html?PHPSESSID=8fa463604eba7b77038da8faa3272115>.

Wikipedia La Enciclopedia Libre, *“Empresa”*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Definiciones>.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

FAMILIA Y EMPRESA: ¿UN PROYECTO COMÚN?

Verónica Díaz de Galdámez

INTRODUCCIÓN

Para la salud de una sociedad es necesario contar con el apoyo tres instituciones: *familia, centros educativos y empresa*, juntas podrán constituirse como los eslabones de una cadena en donde, al final de la misma, se podrá visualizar un mejor futuro para el hombre de hoy.

La buena marcha de las relaciones entre las tres podrá garantizar este logro, la relación entre *Universidad y empresa* se ha ido vislumbrando cada vez más y con mejores resultados, sin embargo la relación entre familia y empresa dista aún de ser un elemento clave en las políticas empresariales o de interés para las familias.

La familia considerada como la célula básica de cualquier sociedad, sobre la cual descansa la enorme responsabilidad de educar, formar, socializar e inculcar los valores esenciales en el ser humano, responsable del recambio generacional de la sociedad y de dar vida a los futuros trabajadores de la empresa, y la empresa llamada a ser la célula básica del mundo económico no han todavía descubierto su papel de mutuo apoyo en ayudar al hombre a conseguir con el uso de sus facultades y características, su pleno desarrollo personal, que redundará en beneficios tanto para la institución empresarial como la familiar.

Aún cuando los expertos en el tema son optimistas en relación a que se avizoran mejores días para que los trabajadores puedan conciliar la vida familiar con la laboral, son pocas las empresas que han respondido a este llamado que nace de la profundidad misma de la naturaleza humana, contar con más y mejores condiciones empresariales que permitan compaginar en la vida las distintas facetas del ser humano: familiar, personal y social.

Como lo señala Carlos Llano Cifuentes “*Sólo un individuo perteneciente a una familia con valores bien constituidos será un componente de ese tipo de empresas al que aspiramos, en el que las personas sean consideradas como poderoso capital productivo (capital social y humano) y no como un costo de nómina, que como todo costo, debe minimizarse*”¹.

Si una persona fracasa en su trabajo, seguramente con el apoyo de su familia lo superará. Lo que difícilmente podrá solventar es una ruptura familiar, menos aún a costa del triunfo profesional, porque si

esto sucediera, lo más probable es que más tarde o más temprano fracasará también en el trabajo.

Mejorar las condiciones del trabajo, y valorar a cada trabajador y a su familia es una responsabilidad directa de toda empresa y de todo empresario. El cómo conseguirlo dependerá de las políticas enmarcadas en la visión y en la misión de cada empresa y planteadas en sus objetivos estratégicos.

Convencida de esta realidad, de que familia y empresa son un proyecto común, y para apoyar este planteamiento, en el presente trabajo no se pretende agotar este tema, que recién está tomado auge en el mundo de las políticas empresariales, por el contrario trata de hacer un planteamiento de lo que es, la empresa y la familia con sus diferentes funciones, y fines, así como los puntos de convergencia entre ellas, para finalizar con las posibles medidas a implementar para convertirse en una empresa familiarmente responsable.

¿QUÉ ES LA FAMILIA ?

“La vida familiar deber ser expresión de belleza, por el fin que pretende. Pero esa belleza sólo se alcanzará cuando haya armonía entre sus componentes, la cual trascenderá naturalmente a la sociedad que la envuelve y así se beneficiará ésta de la actuación eficaz de aquella célula social.”(El lugar al que se vuelve).

Desde Aristóteles se ha venido diciendo que el ser humano es un ser social por naturaleza y que necesita de los demás para satisfacer necesidades materiales, físicas, intelectuales, educativas, afectivas y espirituales, por lo que unidos por el amor mutuo el hombre y la mujer se unen para formar una comunidad indivisa de vida, que entre sus propósitos fundamentales lleva consigo el de procrear y educar a los hijos que serán los futuros miembros de la sociedad.

Pero, ¿qué es la familia?

- Con motivo de la celebración del año internacional de la familia (1994) establecido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el sumo Pontífice Juan Pablo II la define como: *“Comunidad de personas, para las cuales el propio modo de existir y vivir juntos es la*

comuni3n, basada en su recíproca elecci3n plenamente consciente y libre".¹ Lo ratifica en la *Familiaris consortio* al agregar: "*La familia tiene la misi3n de ser cada vez m3s lo que es, es decir comunidad de vida y de amor...*".² Aqu3 surgen tres realidades que separadas no podr3an coexistir, sin las cuales no podr3a coexistir la familia: familia, amor y persona.

- Para Tom3s Melendo la familia es "*Una aut3ntica instituci3n natural*".²
- Rafael Alvira la define como "*aquella forma o estructura en la cual el ser humano se personaliza y se socializa*", ya que es en la familia el 3nico 3mbito en donde al ser humano se le acepta, se le quiere y se le respeta por ser lo que es. En ella el ser humano aprende el valor de una persona en cuanto tal y el de ser miembro de una sociedad.³
- Para algunos educadores es "*Una unidad de jur3dica, social y econ3mica., pero sobre todo una comunidad de amor y de solidaridad que tiene la misi3n de traer al mundo y educar a las nuevas generaciones y de transmitirles los valores culturales, 3ticos y sociales necesarios para el bienestar de la sociedad*".

Existen familias que parecen ser un modelo, cuando en realidad son un hotel bien gestionado, en donde cada miembro establece sus propias pautas de comportamiento y se olvida de contribuir para que en esta c3lula b3sica de la sociedad se pueda conseguir el *bien com3n intr3nseco* de la misma, por el contrario nos encontramos con personas que parecen no tener familia, ni venir de una familia bien constituida y que, sin embargo, viven profundamente el esp3ritu familiar.

Construir la armon3a familiar para que cada miembro, de acuerdo con su propia singularidad y unicidad, pueda aspirar a su desarrollo pleno como persona, es una tarea que requiere un dif3cil aprendizaje pr3ctico, aprendizaje que s3lo puede llevarse a cabo en un ambiente familiar estable.

Funciones de la familia

En la familia somos *conservadores*, pues deseamos mantenerla, tenemos un motivo para conservar, somos sociales, ya que ah3 aprendemos a

apreciar a los dem3s: somos liberales, puesto que cada uno adquiere personalidad propia en ella; somos progresivos, dado que es la instituci3n del crecimiento, y en la que inventamos para ofrecer algo bueno a los dem3s. Una buena familia es el arcano y la s3ntesis b3sica de lo que las diferentes tendencias pol3ticas buscan.

Muchas y variadas, pero de una importancia capital son las funciones que una familia debe aportar para que el ser humano pueda desarrollar su personalizaci3n (individualidad y singularidad) as3 como aprender las pautas de comportamiento social y llegar a su pleno desarrollo a fin de conseguir la madurez social, para ello es menester un amplio acuerdo de los diferentes poderes sociales y del Estado que contribuyan a ubicar a la familia en el lugar central que le compete; que subordine, a su vez, la necesaria competencia a la cooperaci3n, y facilite la vida familiar y las funciones que de ella se desprenden.

Dentro de estas funciones encontramos:

1. Satisfacci3n de necesidades materiales: para que cada uno de sus miembros puedan vivir con dignidad.
2. Satisfacci3n de necesidades afectivas y espirituales.
3. Ejercer su funci3n pol3tica y social en la construcci3n de una sociedad acertada, ya que es la familia la que asegura el recambio generacional, y en ella se encuentra la primera escuela de virtudes sociales que luego se completarán en la escuela y la empresa.
4. Transmitir a los hijos las costumbres y tradiciones en las que se encuentra inmersa la familia.
5. Educaci3n de las nuevas generaciones a trav3s de la transmisi3n de valores sociales, culturales, religiosos y 3ticos.

Esta 3ltima funci3n es de importancia capital para el buen desarrollo de una sociedad, y a ella dedicarán sus mayores esfuerzos los padres durante toda su vida, ya que se dice que una sociedad ser3 lo que son las familias que la integran, sin embargo de las que menos se preocupan sus miembros, y es momento de ayudar a esa c3lula b3sica a escuchar y seguir el reto que lanza Tom3s Melendo "*Familia, !S3 lo que eres!*".

Estas funciones se deberían de dar en un clima de: “a) amor y respeto absoluto hacia la dignidad de la otra persona, a la que se acepta por ella misma; b) Amistad, a través del diálogo, en el que se enriquece la personalidad de cada uno; c) El afecto sensible favorecido por la unión de sangre, convivencia, por la historia en común; d) enamoramiento de los padres, espejo para el aprendizaje de los hijos en esta difícil materia”.⁴

La familia es la institución que facilita el proceso de socialización del ser humano, que lo hace ser un miembro funcional de la misma, adoptando pautas de comportamiento social mediante los distintos roles y status. Le introduce paulatinamente dentro de la sociedad, desde niño, mediante el aprendizaje del lenguaje y de las pautas de comportamiento social.

FUNCIÓN EDUCADORA DE LA FAMILIA

Para desempeñar cualquier trabajo profesional dentro o fuera de la casa se requiere recibir un mínimo de conocimientos, lamentablemente muchos de los padres de familia no se han dado cuenta de que para educar eficazmente a los hijos es de suma importancia formarse, prepararse y profesionalizarse en el tema. Dado que la educación de un niño empieza varios años antes con la educación de la madre.

Educación es una ciencia y un arte, ciencia porque se necesita contar con los conocimientos y formación necesaria a través de los libros, reflexionando en las experiencias del diario vivir, escuchando a quienes tienen mayor experiencia o conocimiento del tema a fin de hacerlo de la mejor manera, según Luis Riesgo apoyado en cuatro pilares fundamentales: *amor a los hijos, unión entre los padres, ejemplo y diálogo*. Es un arte porque cada ser humano es único y distinto de los demás, por lo que los padres deberán aprender cómo educarlos, qué educarles, de acuerdo a su individualidad, con la intuición natural maternal y paternal y fundamentada en mucho amor.

Educación a las futuras generaciones es un deber esencial de los padres, de tal trascendencia que difícilmente pueda suplirse, deberán formarlos para que se desarrollen como personas, alcancen su propia plenitud y madurez. Proporcionarles lo necesario para que consigan una educación integral, desarrollen su inteligencia, ejerciten su voluntad, creándoles un ambiente propicio para ejercitar su libertad con

responsabilidad, con un fondo de valores permanentes y absolutos.

Dadas las características de la sociedad hedonista actual, cada vez se hace más necesario que ambos padres trabajen fuera del hogar, y esto redundará en que el tiempo dedicado a los hijos sea mínimo, y la responsabilidad educadora de los padres se traslade a otras personas como profesores, maestros particulares, instituciones como el colegio o programas de internet y televisión y se pierde o descuida el valor de formadores de unos niños que han sido confiados bajo el absoluto cuidado de los padres.

Los padres deben educar con confianza y valentía en los valores esenciales de la vida humana: Religiosos, morales, estéticos, intelectuales, afectivos, sociales, físicos y económicos, ya que en un mundo globalizado y tan cambiante los valores constituyen lo permanente, la guía que los preparará para enfrentarse al mundo que les tocará vivir y que luego transmitirán a las futuras generaciones.

Es importante recalcar que no hay mejor edad en el niño para aprender y hacer unos cimientos firmes que le preparen para vivir en el mundo actual, que los 5 primeros años de la vida, en la cual están establecidos los periodos sensitivos que facilitarán el aprendizaje. Asimismo es más fácil educar a un niño que no sabe nada, que cambiar conductas erróneas que se han establecido por la ausencia de una educación pertinente.

Otro aspecto importante a considerar es el papel formador de la familia como escuela de laboriosidad y de aprecio por la dignidad del trabajo, ya que éste acompaña al hombre durante su vida, y es manifestación de su dignidad y de su dominio sobre los objetos, desarrollo de su personalidad, vínculo de unión y servicio a los demás, fuente de recursos para mantenimiento de la familia, contribuyendo al desarrollo personal, de las empresas, de la patria y de la sociedad en general. Juan Pablo II lo indica muy claramente: “La familia es, al mismo tiempo, una comunidad hecha posible gracias al trabajo y la primera escuela doméstica de trabajo para todo hombre”.⁵

Juan Pablo II, define el trabajo como “Todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias”.⁶ El trabajo tiene un valor tan grande ya que es uno de los aspectos que diferencian al hombre de los animales, ya que

quien lo realiza es un sujeto con conciencia y libertad y representa un signo de su paso por el mundo.

Esta educación se empieza tempranamente a través de velar por el buen rendimiento escolar y por lo tanto de la formación de su inteligencia, como también de sus costumbres, su criterio, sus ideales, sus valores, fortaleciendo su voluntad e ir creando y fortaleciendo en ellos sólidos hábitos de estudio y trabajo. Enseñando a prepararse convenientemente para realizar cualquier tarea bien hecha y viéndola como un vehículo de servicio y amor hacia los demás.

Aprenderá en la familia a trabajar en equipo, valorar la dignidad de cualquier trabajo y a la forma en que éste se realice, y al educarlo para el trabajo en cada uno de sus miembros reforzará la solidaridad, afán de cooperar, capacidad de compartir, el dominio de sí, la capacidad de comprender.

En la sociedad actual, las relaciones laborales son de una importancia primordial, que deberá conseguir una justa remuneración por parte del contratante, pero por sobre todo que faciliten las condiciones para que en él se desarrolle el ser humano y quiera entregarse el mismo en cada tarea al buscar el bien de los demás.

Como hemos visto brevemente, el valor insustituible de la familia, y su papel protagonista educativo para que esta sociedad sea cada vez un ámbito que facilite el desarrollo pleno de cada ser humano, la sociedad y todos sus miembros deben ayudar a devolver el protagonismo a las familias y concluir diciendo *“La familia es también para los grandes”*.⁷

¿QUÉ ES LA EMPRESA?

La empresa ha existido desde hace algunos siglos, pero es en el siglo XX cuando ha tomado un papel preponderante en el funcionamiento de toda sociedad, lo cual se ha trasladado a los ambientes universitarios ya que se requiere cada vez más de profesionales universitarios que conozcan la empresa, el entorno, el rol dentro de la sociedad y su papel primordial en la formación de personas capaces de dirigirlas. Ya que un empresario inmerso en este campo deberá tratar de profundizar en las raíces mismas de lo que es una empresa, es decir todo lo relativo al modo de organización de la producción, procedimientos,

sentido del trabajo, integrar los planes personales con los objetivos de las empresas, las forma de dirigirla y un tema reciente: *su responsabilidad social*.

Definir la empresa no es tan sencillo como parece, incluso para aquellas personas que están inmersas en este mundo empresarial. Se seguirá el modelo planteado por Miguel Alfonso Martínez-Echevarría quien, en su libro *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”*, para definir lo que es una empresa toma en cuenta el desarrollo histórico de la empresa, la situación de la misma en determinado proceso económico, social y cultural, así como los posibles fundamentos antropológicos, políticos, jurídicos y económicos.

Partiendo de esta base, primariamente podemos definirla tomando en consideración al agente central, el directivo mediante un contrato idéntico al de mercado, quien tiene la asignación de contratar, despedir y supervisar la tarea de todos, por lo que la empresa sería: *“Un conjunto de contratos de mercado, que crean los incentivos necesarios para solucionar los problemas de coordinación inherentes al uso de una función de producción no separable”*.⁸

Más adelante, enfocándose en una visión evolucionista de la empresa, se puede definir de dos maneras distintas, en primer lugar Friedman trata de explicarla basándose en una selección natural de la misma, adaptándose a las condiciones del mercado imperante, la define como *“Capacidad interna de cambiar sus estructuras y diseñar nuevas conductas.”*,⁹ en segundo lugar los evolucionistas consideran que la empresa no sigue una estrategia inalterable, por el contrario trata de cambiarla y adaptarla a las exigencias exógenas, ya que no es posible determinar a priori todas las conductas a seguir, por lo cual se define como *“un sistema abierto que se mantiene unido por el deseo de aprender”* ya que las capacidades de una empresa no son solamente un conocimiento teórico sino que son producto de las experiencias que se van sucediendo a lo largo de su desarrollo.¹⁰

Una visión de la empresa desde el punto de vista cibernético de los austriacos define al empresario dentro de la empresa como *“aquella persona capaz de romper el equilibrio de mercado, introduciendo la novedad y creando posibilidades de beneficio”* ya que consideran que toda persona que trabaja dentro de la empresa tiene una información personal subjetiva que le permitirá conseguir objetivos, no obstante, necesita

otra información objetiva que se genera en el mercado, la cual es neutral.¹¹

Debido al auge de la planificación contable, y siendo Sloan el encargado de mejorar la situación que se estaba produciendo en la *General Motors*, y basado en su experiencia consideraba que para dirigir acertadamente una empresa, se necesitaba reducir la incertidumbre, y explicar las condiciones de la empresa, para ello era menester contar con una información contable confiable, la cual sería la encargada de hacer llegar la información completa de lo que acontecía dentro de la misma a la dirección, por lo que la empresa sería *“Un conjunto de unidades de beneficio, coordinadas por un centro de planificación, que asignaría mayores recursos a aquellas que fuesen más productivas”*.¹²

Más adelante, se empezaron a plantear otros aspectos, muchos empresarios aún consideraban que toda empresa que generaba beneficios era sinónimo de éxito y los objetivos trazados se estaban cumpliendo a cabalidad (producir dinero para sus propietarios), se dejaba de lado la forma en que los diversos procedimientos se llevaban a cabo y se percataban de que las empresas son distintas unas de otras y en esa singularidad está el fundamento de su éxito.

Con la llegada de la planificación estratégica, situación que se basa en un enfoque teórico sin tomar en consideración los obstáculos que se presentan para llevarla a la práctica, surge la necesidad de buscar un modo de desarrollo práctico de estos objetivos estratégicos, con ello surge la dirección estratégica para diseñar una política de empresa, que ve no solamente lo que ocurre en el mercado, sino pone énfasis en aquello que su empresa puede aportar distinto a las demás, es decir estableciendo estrategias para cada situación (*“Entendiendo a las estrategias como sistemas abiertos que permiten formar distintas cadenas de fines y medios en función de cómo se vaya desarrollando la acción”*), así la empresa pasaría a ser *“Un conjunto de personas que se han puesto de acuerdo para lograr un objetivo común, logrado a través de la acción, que no es independiente de la calidad de la institución y especialmente de las personas que la forman”*.¹³

Finalmente la empresa también puede definirse considerándola como un núcleo de competencias y habilidades, ya que a través de éstas la empresa permite crear fines y medios. Pero para que cualquier persona dentro del núcleo de la empresa pueda ir las

haciendo vida, es necesario que la misma tenga las condiciones internas necesarias para que facilite el aprendizaje de habilidades que formarán la historia empresarial de competencias, lo cual permite ir forjando una cultura y una historia propias de la empresa. Para los seguidores de esta nueva tendencia la empresa constituye *“Un sistema abierto, dotado de una estructura interna de aprendizaje, que le permite elaborar estrategias para afrontar los problemas que le plantea un entorno cambiante”*.¹⁴

Después del análisis de estas corrientes a lo largo de la historia, el profesor Martínez-Echevarría concluye que *“el objetivo de la empresa no es tanto aumentar la productividad como desarrollar la creatividad, ya que ésta es un conjunto de capacidades humanas que pueden desarrollar nuevos modos de satisfacer necesidades”*. No olvidando que la empresa *“está destinada a ofrecer un servicio, en primer lugar a las personas que en ella trabajan, y en segundo lugar, al resto de la sociedad...”*.

Para otros la empresa es ante todo *“Una organización humana: Un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesa, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes”*¹⁵. En esta definición se considera un elemento fundamental que no ha estado presente en la evolución histórica de la empresa, el trabajo no como un ente aislado sino como un elemento producido por la persona, con toda su dignidad, capaz de poner en él su inteligencia, su voluntad y su creatividad al servicio de un bien en función de los otros.

“Una comunidad de personas que, aunque comparten una visión común, el objetivo de la empresa, no dejan de tener personales puntos de vista”, para Agustín González la empresa es *“un conjunto organizado de trabajo, que cuenta con algunos medios para conseguir un fin”*.¹⁶

Referirse al tema de empresa es tocar un tema secular. *“Es referirse a la capacidad del ser humano de organizar y de asociar personas en vista de la producción de bienes y servicios”*. Organización que generalmente está dirigida por unos pocos, los cuales encauzarán hacia la producción dos realidades diversas entre sí: organiza a las personas para lograr los fines de la institución y para generar bienes y servicios.¹⁷

De la definición anterior se desprende el tema del empresario, el cual para ser considerado un buen empresario debería de ser aquella persona que logra que de cada trabajador emerja la iniciativa personal y conseguir que ellos quieran aportar sus mejores iniciativas, experiencias y todo su apoyo en bien de la empresa de la que se sienten parte integral.

Para que una empresa pueda cumplir sus objetivos deberá organizar y coordinar armónicamente los factores de producción: *tierra, capital y trabajo*.

- *Tierra*: son el conjunto de elementos preexistentes al ser humano que son fuente de materias primas y de la fuerza motriz para transformar estos materiales.
- *El capital*: es la inversión (dinero) necesario para conseguir los medios de producción, materiales y mano de obra. Este capital permite contar con la maquinaria, herramientas, materias primas y todos los demás bienes para extracción, manejo, transformación, transporte y distribución de bienes o servicios.
- *El trabajo*: actividad que el ser humano realiza dentro de la empresa para conseguir los bienes o servicios que la empresa brinda.¹⁸

En alusión al libro de Miguel Alfonso Ramírez “*Repensar el trabajo*”, Miguel Marcos comenta acerca de la evolución de la concepción del trabajo a través del tiempo, En la antigüedad los griegos ilustres se dedicaban a pensar y a contemplar el mundo, tarea exclusiva de los sabios, por lo que el trabajo se convertía en una actividad distinta e indigna para ellos, reservada prácticamente para los esclavos. Posteriormente, en la edad media se cambió el concepto de esclavo por el de siervo, pero seguía existiendo la misma diferencia en relación al trabajo entre *el siervo* que trabaja y *el señor* que no lo realiza. Más adelante en la modernidad, basado en ideas cristianas de igual dignidad para todos los seres humanos, se consideró que todos debían de trabajar y el trabajo influenciado por ideas protestantes se veía como una “*actividad obligatoria, inhumana, agotadora y sin término*”.¹⁹

Es importante considerar al trabajo desde otra perspectiva, la antropológica y cristiana, que ve el trabajo como algo bello ya que el realizarlo bien produce satisfacción y facilita la realización personal, al descubrir el sentido del trabajo, descubre asimismo

el sentido de la vida. Pero, el trabajo conlleva también cierta problemática implícita, derivada del trabajo mismo en cuanto lo arduo que puede significar en un momento determinado, que puede estar dado por las condiciones en las cuales debe ejecutarlo día a día, o también producto del trato que se da entre quienes dirigen y quienes lo ejecutan, o derivado de la relación entre los mismos trabajadores. Por lo cual el trabajo debe de beneficiar a quien lo realiza y no como muchas veces sucede actuar en su perjuicio. Esto está bien explicado por el Papa Pío XI, quien en 1931 en la *Quadragesimo anno*, producto de las situaciones labores tan deplorables que se vivían en su época, manifestando su rechazo a las mismas explicó “*El trabajo corporal que la Providencia Divina decretó incluso después del pecado original para el bien del cuerpo y del alma está siendo convertido en un instrumento de perversión, la materia muerta sale de la fábrica ennoblecida mientras los hombres son corrompidos y degradados*”.²⁰ Situaciones de esta naturaleza aún persisten y es frecuente verlas en distintas empresas a nivel mundial, especialmente se pueden observar con mayor frecuencia desde que la mujer empezó a trabajar dentro de la empresa y su rol dentro de la familia ha ido cambiando paulatinamente.

Desde esta perspectiva podemos ver que la empresa tiene estos distintos elementos de producción, uno de ellos es el trabajo, el cual es producido por el ser humano, cada empresario deberá plantearse si este último elemento será considerado al mismo nivel que los otros o dada la trascendencia del mismo ser enfocado como lo más importante dentro del entorno empresarial, tomando esta última perspectiva es conveniente recalcar que el trabajo no debe permitir al ser humano como trabajador de una empresa únicamente satisfacer sus necesidades materiales, sino facilitar las condiciones en las cuales a través de su aporte inteligente y creatividad el ser humano pueda dignamente desarrollarse a plenitud, haciendo uso en toda actividad de su actuar libre y responsable.

Toda empresa considerada como una organización humana, persigue unos fines concretos, entre los más importantes podemos mencionar:

1. Ser eficaces

Para muchos empresarios este es el primero y único objetivo de que una empresa tenga su razón de ser, ya que para que una empresa pueda considerarse eficaz debe generar un balance lo suficientemente

positivo para que pueda cubrir los gastos que va generando y así primariamente subsistir, sin perder de vista que secundariamente es menester su crecimiento. Sin este superávit ninguna empresa desearía ni podría continuar con vida dentro del mercado competitivo.

Este primer aspecto constituye el primer escalón sobre el que están colocados los demás objetivos, pero no se debe olvidar que no es el único.

2. Proporcionar un servicio

Podría ser considerado como el motor de la empresa, ya que las características particulares del servicio que se presta en bien de la satisfacción de necesidades de las demás personas, determinará las particularidades propias de la empresa y permitirá su diferenciación de las otras instituciones. Sin el servicio que presta una empresa no tendría razón de ser.²¹

3. Lograr la continuidad

Toda empresa desde sus inicios deberá tener claros los objetivos que persigue, poner todos los medios para conseguirlos, sabiendo que con ello podrá conseguir la continuidad y permanencia positiva dentro de la sociedad. Sin este objetivo no valdría la pena emprender una empresa.²²

4. El desarrollo humano

Es un objetivo que en los últimos años ha cobrado relevancia basado en las corrientes antropológicas modernas sobre la organización empresarial. Muchos empresarios consideran que todo en la empresa gira y está al servicio del capital y que el factor humano con su trabajo se vende al mejor postor. Es hasta el siglo anterior, alrededor de los años 30, que se empezaron a ver otros aspectos necesarios para conseguir los objetivos empresariales propuestos, estos aspectos son físicos, sociológicos y psicológicos y se dio el auge de “*tratar bien al empleado*” no pensando en él como persona, sino para exprimirlo al servicio de la empresa y de la eficiencia como objetivo único.

Esto fue un inicio, que permitió que otras personas se interesaran en investigar y aportar pruebas que fueron determinantes para que el factor humano cobrara mayor relevancia dentro de la empresa,

basados en el aporte antropológico de su dignidad intrínseca y ontológica, independientemente del tipo de trabajo desarrollado, siempre y cuando en la empresa se den las condiciones necesarias para que el ser humano alcance su pleno desarrollo como persona y el de sus capacidades personales. Lo anterior se convertirá entonces no el principal objetivo de toda empresa, pero sí en el más elevado de sus fines.²³

Otra de las razones que justifican esta situación, es que no hay que olvidar que el ser humano pasa la mayor parte del tiempo de su actividad plena dentro de las instalaciones de la empresa, y porque además cada ser humano que mejora, a través de la relación con los demás, contribuirá al mejoramiento de todos.

También es importante que este desarrollo no puede ser una imposición del empresario, sino una actividad libre de todo trabajador, que percibiendo esta necesidad surge de su libertad interior la necesidad imperiosa de ser mejor.

Estas cuatro funciones empresariales son necesarias dentro del marco de toda institución empresarial, ¿Cuál será la más o menos importante? Considero que cada una tiene su aporte, y son como las patas de una mesa en los cuales si una de ellas está ausente la mesa estará incompleta.

RELACIÓN DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA EN LA SOCIEDAD

Para algunas personas la relación entre ambas no existe, algunos más pensarán que su relación es mínima e irrelevante pero para otros, como es el caso de Luis Riesgo Ménguez, inmerso en un mundo empresarial durante su vida productiva y escribiendo sobre diversos temas de familia, la relación entre ambas es tan estrecha que le llevó a exclamar “*El mundo de la familia y el mundo de la empresa son mucho más parecidos de lo que se ha sospechado*”, semejanzas basadas en su origen, selección de quiénes habrán de constituir a cada una, su formación, el ejercicio de la autoridad, los problemas comunes, la situación social que les afecta, pero también en las enseñanzas y ayuda mutua que puedan brindarse.²⁴

La familia, como bien ha sido considerado por muchos, es la célula básica de la sociedad y la empresa, para otros, es la célula básica del mundo económico; ambas tienen un papel preponderante en su

contribución en el desarrollo integral del ser humano, muy reconocido el papel de la familia en este tema, pero no tanto en lo relativo a la empresa.

Existen puntos de conexión vitales entre ambos: la empresa tiene la responsabilidad de crear puestos de trabajo para que todos los miembros de las familias puedan satisfacer sus necesidades básicas pero también, como ya se ha señalado, facilitar las condiciones para que todo trabajador libremente conforme su personalidad y alcance su pleno desarrollo.

El papel de la familia como ente directamente responsable de la educación de los hijos está ampliamente aceptado, pero no sucede así en lo que respecta a la empresa, ya que para muchos empresarios su responsabilidad concluye cada fin de mes al proporcionar el salario que permitirá el satisfacer a veces en forma total, otras no tanto, esas necesidades materiales básicas de los miembros de una familia. Pero, como ya se ha señalado, el ser humano con el uso de su libertad responsable, se planteará la necesidad de educarse cada día más ya que esto redundará en que sea cada vez mejor y lo facultará a buscar mejores bienes para él y los suyos. No puede decirse que en un momento determinado cada persona ya ha aprendido totalmente y no necesita educarse, por el contrario, cada vez se percata que va aprendiendo nuevas pautas de comportamiento sociales, nuevos roles en la sociedad y por lo tanto necesita de las instituciones para irse educando, conformando su personalidad, y llegando a la madurez plena en cada etapa de su vida.

Aquí es donde cobra plena importancia la empresa, ya que como se apuntó anteriormente es en esta institución en donde cualquier trabajador pasa la mayor parte del tiempo, en donde se va desarrollando él con toda su creatividad, su responsabilidad, sus conocimientos y sus habilidades, por lo que la empresa deberá considerar que tiene una responsabilidad de apoyar todas las iniciativas que conduzcan a que cada miembro se vaya desarrollando, coadyuvando a crear los ambientes necesarios para que este proceso educativo que nunca termina se dé también dentro de este marco institucional.

Nunca una empresa debería entorpecer este proceso educativo, dejando sin oportunidades, tiempo, medios o condiciones necesarias, basado en preservar el objetivo primordial de generar ganancias, olvidando los otros objetivos anteriormente señalados, por el

contrario deberá cuidar que este proceso no se vea afectado por las condiciones laborales mismas.

Sin embargo, *“ninguna empresa podrá ayudar al crecimiento de sus trabajadores, si necesariamente no toma en cuenta, los cimientos que traen los trabajadores dados por el rol educativo de las dos grandes instituciones previas como lo son la Familia y la Escuela (Universidad). Es decir que el empresario deberá contar con los conocimientos, costumbres, hábitos, aprendizajes, capacidades, habilidades, valores, etc. que las personas han adquirido en los procesos educativos previos”*.²⁵ Es decir que toda empresa no puede cumplir esta responsabilidad antropológica al margen de lo que estas instituciones hayan conformado en cada una de las personas que llegan a su institución.

Estudios recientes realizados en Norteamérica pero con mayor precisión en Japón, han arrojado resultados que apoyan el papel preponderante de la familia, especialmente de la madre (en el caso de Japón), en la realización de las tareas escolares, que redundarán en el desarrollo de habilidades, actitudes, capacidades y la formación de valores, que luego se trasladarán a través del proceso de socialización del niño a las demás instituciones y finalmente al ámbito laboral.

La edad en la que este proceso formativo se desarrolla más fácilmente es durante los primeros años de vida de un ser humano, debido a que en él están en ese momento manifestándose los períodos sensitivos e instintos guía que facilitan el desarrollo de este proceso. Más adelante, tratar de corregir los desaciertos educativos que se han convertido en hábitos en el ser humano es más difícil, no imposibles, ya que el ser humano cada día puede ir mejorando y aprendiendo cada vez más pero será cuesta arriba.

Actualmente muchas empresas, por no decir todas, en el momento de la selección de personal toman en consideración que sus nuevos empleados puedan dar un servicio de calidad, basado en las actitudes, hábitos y principios que han aprendido en casa, dejando en segundo plano la capacidad técnica que tengan, basados en que estos conocimientos con la revolución tecnológica imperante en la sociedad se puede aprender con un mínimo de esfuerzo e incluso podrá tener un título universitario distinto al cual está ejerciendo sus labores actuales, sin embargo la actitud de servicio tan necesaria en cualquier trabajo se aprende en la niñez, en el hogar.²⁶

“El efecto que deja la educación familiar es tan profundo y duradero que difícilmente podrá ser sustituido, como preparador para el trabajo que han de desempeñar los hombres y mujeres de empresa. La aportación familiar en este tema no es sencillo, ya que puede ser más o menos cualificada según la calidad educativa que tenga la familia en la sociedad. Es decir, en la medida en que la familia aprenda a formar a sus miembros, en esa misma medida será más útil a la sociedad y también a la empresa con la que convive, a la que da vida y de la que se nutre”.

Todo lo anterior nos hace reflexionar en la necesidad de invertir, tiempo y recursos para que esta célula básica pueda contar con instituciones que la apoyen para desarrollar bien su función y pueda aportar a la sociedad niños responsables, ordenados, voluntariosos, obedientes, sinceros, con deseos de aprender, que sepan usar bien su libertad con responsabilidades, que sepan tomar sus propias decisiones, que luego se convertirán en la mano de obra de las instituciones.

Muchas empresas en varios países, un estudio reciente en Estados Unidos así lo demuestra, invierten cuantiosas sumas de dólares en capacitar a su personal y no siempre se han conseguido los resultados esperados. Otros investigadores les han lanzado las siguientes interrogantes: *“¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un departamento de personal que fuera capaz de formar a las personas en cualidades como la sobriedad y la constancia, en la creatividad y la imaginación, en la honestidad y la lealtad, en la laboriosidad y el compañerismo, en la cooperación y en la capacidad de trabajar en equipo? ¿Cuánto estaría dispuesta una empresa en pagar por esta maravilla de departamento? Seguro que cualquier empresa querría este departamento. Pues esos departamentos son las familias. ¿Son capaces de formar esta maravilla de trabajadores? Quizá en este momento no sean capaces de conseguirlo todo, pero si se les apoya adecuadamente y se les facilita su formación, seguro que poco a poco lo conseguirán”.*²⁷

En los años recientes muchas empresas han ido descubriendo el papel preponderante que tienen las instituciones educativas para el logro de sus objetivos empresariales y se ha concretado en apoyar a la educación básica y universitaria, sin embargo han descuidado su papel protagónico en apoyar a la familia en su papel formador y educativo de los individuos que posteriormente trabajarán en su

compañía, educación que servirá de cimiento sobre la cual trabajarán las demás instituciones educativas.

Por las razones anteriores es conveniente que los directivos de las empresas conozcan la realidad en la cual viven sus trabajadores con el triple objetivo de: comprender mejor su comportamiento, actitud y reacciones en el desempeño de sus tareas diarias, brindarles subsidios para apoyarles a superar lo que educativamente no pudo darle el seno familiar y finalmente de facilitar y fomentar la misión de la familia.

Aquí queda el reto para aquellas empresas que están convencidas que su responsabilidad va más allá que únicamente satisfacer las necesidades del cliente a través del producto o del bien que aporta, y tener a sus trabajadores satisfechos con el salario que les brinda, convencidas que el ser humano es un ente capaz de educarse y de educar a las futuras generaciones de trabajadores que conformarán la sociedad empresarial del mañana, pero que sola la familia como un ente aislado no puede, necesita de la empresa, y de los empresarios para conseguirlo.

IMPORTANCIA DE LA FAMILIA PARA LA EMPRESA Y VICEVERSA. Situación actual.

– En Japón se realizó un estudio evaluando la constancia como virtud fundamental en la educación de los japoneses. Los japoneses consideran que el factor educativo establecido en ese país es uno de los factores determinantes de su desarrollo económico, están convencidos de que el ser humano es maleable en los primeros años, los cuales hay que aprovechar ya que ayudarán al desarrollo intelectual y económico del futuro. La educación diaria está impregnada del *Gambare*, expresión japonesa con la que se designa: *Sostenerse, mantenerse, no darse por vencido*, es decir que en cualquier actividad que se proponga por muy insignificante que parezca, el japonés siempre será positivo, en el sentido de que la conseguirá cueste lo que cueste, porque es lo que vale la pena: Ponerse metas y no darse por vencido, por el contrario, deberá conseguir las. Hay tres aspectos que sobresalen en esta sociedad:

1. La familia, es el lugar en donde se inicia el proceso educativo, su punto medular es el *gambare*.

2. Esta educación se imparte desde la niñez: persistencia que lo ayudará a ser paciente, fortalecerse en las dificultades, lealtad al grupo y cooperación, esfuerzo y sacrificio para conseguir las metas.
3. Es la madre la primera y más importante educadora. En comparación con los niños americanos, el maestro japonés busca menos relación con los padres (relación 1 a 1.8), en los fracasos escolares, también en comparación con el mismo grupo, la madre japonesa culpa menos al colegio, finalmente los maestros en Estados Unidos deben insistir a los padres, en la realización de las tareas por parte de los niños, cosa que no sucede en Japón ya que ellos conocen desde el hogar el valor del esfuerzo y de la persistencia.
 - En España: de acuerdo a los últimos datos, que se señalan en relación a la atención de la persona como tal, como empresas y como país, aún está bastante alejado del resto de países de Europa²⁸, sin embargo en apoyo a estas empresas el gobierno premia a las que están adoptando estas políticas por lo que, recientemente 12 empresas de las más grandes en España han sido premiadas por el gobierno de ese país por considerarse familiarmente responsables. El estudio anual del *IESE-index family responsible Employer (IFREI)* sobre políticas familiarmente responsables: “*En una encuesta realizada a más de 2000 empresas en este país solamente un 7% del total son familiarmente responsables, pero cada día aumenta la presión de los trabajadores para que las empresas les permitan conciliar familia y trabajo*”.²⁹
 - El Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE estima que solamente el 30% de las firmas europeas pueden considerarse familiarmente responsables.³⁰
 - Un estudio internacional en donde participaron más de 30 países, llamado *ConFyE* (conciliar familia y empresa) aportó en Argentina unos datos interesantes, después de entrevistar más de 350 directivos entre hombres y mujeres, analizando cuatro aspectos de los más sobresalientes en el conflicto laboral, que son: demanda laboral, la cual es la solicitud más frecuente con un 92% de incidencia (trabajan en promedio 49.8 horas por semana). Por el contrario en lo que respecta a la

demanda familiar (recursos laborales) se observa que los directivos no reciben presiones por parte de los empleados, ya que la familia normalmente se adecúa a otras prioridades, recursos que aporta la empresa para ayudar a afrontar la demanda familiar (recursos laborales) y recursos que disponen los directivos para satisfacer las demandas familiares.

- (Recursos familiares). Este mismo estudio reveló que las empresas utilizan mucho tiempo físico y mental de sus ejecutivos y aportan poco para ayudar con las dificultades que conlleva esa dedicación. El estudio concluye que sí existe un alto grado de invasión de la actividad laboral sobre la vida familiar.³¹
 - En Estados Unidos varias escuelas de negocios han incorporado al plan de estudios para conciliar trabajo y vida familiar. Este es el caso de la *Wharton School* (Universidad de Pensilvania), de donde sea de paso egresaron personajes adictos al trabajo como es el caso de Donald Trump, que desde el 2002 instituyó un curso optativo que tiene por objetivo compaginar profesión, familia y relaciones sociales. Éste está dirigido por un exejecutivo de la Ford, el profesor Stewart Friedman, quien considera necesario que los ejecutivos en formación aprendan a no descuidar todos los aspectos de su vida, lo que les ayudará a ser más eficientes no solamente en el trabajo sino también en el hogar y en el ámbito social. A esta iniciativa se han sumado otras Universidades de este país como es el caso de la *Harvard Business School* y otras escuelas de negocios de la Universidad de Connecticut.
- Jen Jorgesen, portavoz de la *Society for Human Resources Management*, afirma que estudios recientes aportan datos sobre que muchos empleados en la actualidad dan mayor importancia a conseguir un equilibrio entre la empresa y la familia, sin embargo, en Estados Unidos con mayor frecuencia los empleados trabajan más horas que antes, debido a la presión que conlleva el temor a perder el puesto o porque las empresas aún insisten en la necesidad de permanecer mucho tiempo en la oficina, llegando incluso a que muchos de ellos desarrollen el *workaholism*.
- No existen datos de otros países de Latinoamérica en relación a su aporte como empresas familiarmente responsables.

- Ejemplos de empresas que han adoptado medidas a través de establecer programas familiares integrados en sus esquemas empresariales son: *Merck & company, IBM, Jonhson and Jonson, Levis Strauss & Company, Microsoft, Moviola* entre otras.³²

Después de analizar a la empresa y a la familia como un binomio que se necesita la una a la otra, y el beneficio de una de ellas redundará en la otra, es conveniente considerar que las empresas debieran asumir su papel dentro de la sociedad y convertirse en familiarmente responsables. Una empresa familiarmente responsable es *“aquella que no sólo tiene clientes externos sino internos y a sus familias..., incluyen elementos para que sus empleados mantengan un sano equilibrio entre familia y trabajo... La palabra clave para serlo es ‘Flexibilidad’ ”.*

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA AL CONVERTIRSE EN FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Muchos empresarios actualmente se han ido percatando de la necesidad de convertir a la empresa que dirigen o de la cual son propietarios o accionistas, como una empresa familiarmente responsable. De esta inquietud y para convencer al resto de empresarios han surgido diversos estudios que aportan datos que reflejan todos los beneficios que se obtienen para el trabajador, su familia, la sociedad y que al final cierran el círculo en una mayor rentabilidad para la institución, tal como lo señala Guillermo Fraile: *“Las familias de los empleados son también un elemento clave en el desarrollo estratégico de las empresas, al igual que los accionistas, los proveedores y los clientes”*.³³

Quizá es conveniente partir de un planteamiento de Palies Boera y que señala Llano Cifuentes *“La empresa no puede tener personalidad, si su gente no tiene carácter”*, lo cual nos vuelve a confirmar el planteamiento que se ha venido realizando en el sentido de que la empresa debe retornar a lo básico, es decir al hombre que trabaja en sus instalaciones, a sus características propias y a sus valores ya que de ellas dependerán la manera de ser y de hacer de la empresa misma.³⁴ Este mismo autor insiste en la necesidad de que el trabajador considere que la empresa también es su casa, ya que le permitirá visualizar y llevar a la práctica los mismos principios que rigen su hogar, en el sentido de que al igual que

en la familia, en la empresa se comparten los mismos objetivos, condición necesaria para hacer bien cada tarea, todos los miembros están comprometidos a servir a los demás y no a usarse unos a otros para sobresalir, se tiene el deseo de ser mejor y se ponen los medios para conseguirlo, y finalmente se conoce que en el camino para conseguir la meta propuesta habrán dificultades, quizá muchas y de gran envergadura, pero éstas se asumen como propias y lo más importante no constituyen un obstáculo, por el contrario, se convierten en un reto para la búsqueda de su solución y superación.

Buscar que estas estrategias redunden en beneficios económicos para la empresa es un planteamiento aceptable, dado que si no se cuenta con resultados positivos la empresa no podrá subsistir. Sin embargo, no hay datos contundentes que indiquen el porcentaje de ganancias que obtiene determinada empresa al aplicar estas medidas, pero hay innumerables señales que a la larga estos son los beneficios que obtendrá una empresa. Sin embargo, otros señalan que sí existen datos al respecto, tal es el caso de lo reportado por las multinacionales *Deloitte & Touche* y *Ernest & Young* quienes ahorraron US\$25 millones en un año al implementar medidas que armonizan a estas dos entidades.³⁵

De los estudios realizados en relación a este tema se han desprendido una serie de beneficios positivos cualitativos y cuantitativos.

Entre los beneficios cuantitativos se pueden mencionar:

- *Ahorro de tiempo:* ya que los empleados no tienen que preocuparse tanto por otras cosas personales o familiares y se concentran en su trabajo. Un estudio realizado en el año 2003 por el *Families and Work Institute* en Estados Unidos reportó que *“los ejecutivos que trabajan cinco horas menos a la semana estaban más satisfechos y eran más productivos que los que trabajaban más horas”*.
- *Menos ausencias en el trabajo:* los niños, personas enfermas o ancianos están bajo el cuidado de personal competente, por el contrario permanecerá más tiempo dentro de la empresa porque está plenamente identificado con ella.
- *Menos accidentes:* porque el trabajador trabajará más concentrado y pendiente de la tarea asignada.

- *Retención de personal con talento.*
- Menos rotación de personal y por lo tanto menor costo para la empresa al no capacitar personal frecuentemente “(Para reemplazar un obrero especializado entrenando a su sustituto cuesta a la empresa el 50% de un salario anual otros estudios señalan hasta un 75%)”.³⁶
- *Disminución de las demandas*, por parte del personal que se retira o se le cancela su contrato, como también de clientes insatisfechos.
- *Menor inversión* de la empresa en cursos de liderazgo, manejo de emociones y *coaching*.

Beneficios cualitativos:

- Crean en el trabajador un *espíritu positivo* que aumenta la moral general de la empresa y de sus trabajadores.
- *Mayor lealtad* de los trabajadores, porque las personas que laboran en esa empresa se sienten comprometidas y son más leales y creativas, ya que paulatinamente la confianza del trabajador hacia la empresa aumenta y se consigue una identificación plena con ella.
- *Facilidad para el trabajo en equipo*: disminuyen los problemas de relación entre los empleados y se ayuda unos a otros.
- *Publicidad permanente y gratuita* para la empresa: al estar los trabajadores plenamente identificados con ella.
- *Mejores relaciones humanas* entre empresa, vendedores, empleados, directivos, clientes o usuarios.
- *Facilidades para el reclutamiento* de personal: muchas personas querrán pertenecer a instituciones de esta índole.
- El ingreso de la mujer en el mundo laboral ha creado una verdadera revolución, aún cuando las condiciones para desempeñarse no sean las mejores en un mundo que ha sido primariamente diseñado por y para los hombres, y su aporte a las empresas es notorio y muy importante: *entrega*,

capacidad de organización y humanización de la empresa.

- *Mejores resultados* en las empresas de servicio en las que es primordial el comportamiento y atención de su personal.

EFFECTOS NEGATIVOS DERIVADOS DE LA FALTA DE APOYO A LAS FAMILIAS

Cuando el hombre y la mujer se dedican cada uno a desarrollarse como profesionales y dejan a los hijos en casa se verán múltiples efectos negativos, los cuales pueden ir desde que cada uno tiene su propio mundo y no hay tiempo para la convivencia familiar, a los hijos se les satisfacen todas sus necesidades materiales y aún se les proporcionan las que no son ni útiles ni necesarias con el riesgo de convertirse en materialistas y hedonistas, se deja en manos de otras personas e instituciones la educación de los hijos y no hay estabilidad, amor o un ambiente de felicidad en el hogar.

Lo anterior conllevará a que las empresas tengan dentro de sus instalaciones a personas técnicamente casi perfectas y profesionales competentes pero personas humanamente negativas. Al no pasar tiempo en casa tampoco irán desarrollando competencias necesarias para su buen desempeño laboral: “*Compartir, escuchar, colaborar, trabajar en equipo, delegar, negociar*”, lo cual a la larga irá calando en ese profesional competente que perderá paulatinamente su buen desempeño si no se le brinda el apoyo necesario dentro de la empresa, ya que “*la vida familiar equilibra la vida del empleado y su desempeño dentro de la empresa*”.

Muchos trabajadores a causa del *stress* del mismo trabajo, por los horarios laborales muchas veces extensos y agotadores, llegan a casa sin energía para educar a los hijos y fortalecer así los vínculos familiares y conyugales, regresará a sus labores al día siguiente con mayor *stress* o con el *lapsy* (término con el que se hace referencia a aquella persona con mil temas en la cabeza y que no podrá ingresar a ella nuevos contenidos), lo que sin duda afectará negativamente en el desempeño de sus labores.

Un problema que últimamente se le está poniendo mayor atención derivado de esta situación, es el relativo a las bajas tasas de natalidad, lo cual afecta el recambio generacional del cual somos responsables,

y que de alguna manera asegurará el que haya gente joven que sustituya a quienes están terminando su vida laboral.

Si la empresa no pone atención a esta necesidad de apoyar a las familias, corre el riesgo de una degradación interna, y no por falta de empresarios con visión, iniciativa y buena voluntad para hacer bien su tarea, sino porque los valores y principios se pierden en las familias por ausencia de quienes son los directamente responsables de practicarlos y trasladarnos a las nuevas generaciones, quienes al final constituyen las empresas.

¿QUÉ HACER?

Antiguamente se creía que una empresa no debía, ni tenía por que preocuparse de las necesidades o problemas de sus trabajadores, tampoco se consideraba competente, menos aún, que esto afectara su rendimiento y productividad, por el contrario, le solicitaba a los trabajadores que estas cuestiones debían quedar fuera de los muros de la empresa, trabajar concentrados en lo que tenían que hacer y completar la tarea en las horas contratadas. Estos tiempos quedaron atrás, especialmente desde la inserción de la mujer en el mundo laboral.

En este proceso histórico se pueden señalar tres etapas: en la primera como ya se ha señalado, los aspectos personales y familiares del trabajador quedaban fuera de la empresa. En la segunda etapa se empieza a vislumbrar una visión más unitaria que trata de integrar las dos dimensiones del trabajador: familiar y laboral. En la tercera y última se observa un cambio cultural dentro del entorno empresarial y todo lo relacionado a empresa y familia entran necesariamente a formar parte de la estrategia general vigente de las empresas.

Cabría preguntarse ¿Por qué la empresa? No es la única y directamente responsable, primariamente serán los propios trabajadores los indicados a poner los medios, sin embargo, la empresa se verá directamente beneficiada, por lo que su aporte se puede apoyar en tres puntos fundamentales y complementarios el uno del otro:

- Porque si hacemos referencia a los fines que persigue una empresa, que ya se han enumerado, uno de los pilares fundamentales es contribuir eficazmente a conseguir el pleno desarrollo de

cada uno de los miembros que allí conviven y cualquier persona no podrá conseguirlo si no cuenta con los medios eficaces y con el patrimonio vital fundamental proporcionado en la familia.

- Por el protagonismo social y el gran poder económico de la empresa dentro de cualquier sociedad.
- Porque el rescate de la familia y su enorme protagonismo educativo significará en el futuro el rescate de las empresas, una empresa no puede pensar únicamente en objetivos a corto o mediano plazos, deberá poner los medios para asegurar su permanencia dentro de la sociedad y esto lo garantizará a través del cuidado de la familia. *“O la empresa se decide a cuidar esta célula fundamental de la sociedad, o en unas cuantas generaciones posiblemente no tendrá posiblemente personal cualificado para sobrevivir”*.³⁷

De esta última postura podemos plantear lo expresado por Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del *IESE Business School* en España, en el siglo XXI *“las políticas sociales serán las políticas de conciliación trabajo-familia, será el siglo de la complementariedad”*. Asimismo considera que contrario a lo que sucedía hace algunos años, en los que el salario casi era el primordial de los objetivos para conseguir un trabajo, actualmente los jóvenes en Europa al buscar un empleo tienen como en el tercer nivel de criterios de selección el salario, colocando en primer lugar a la *“posibilidad de seguir aprendiendo y a la vez hacer compatible familia, trabajo y vida personal”*. Por lo que es necesario que las empresas revisen sus políticas e incluyan dentro de ellas el apartado de las diversas políticas familiares que la empresa considere puede ir desarrollando dentro de su institución.

Estas empresas en Europa y Estados Unidos (que fue donde surgió primariamente esta inquietud) originalmente se hacían llamar: *Family Friendly Employer* (empresas amigas de la familia) y actualmente se ha acuñado el término *“Empresas familiarmente responsables”*.

Los planteamientos alusivos al tema deberán proceder directamente de los directivos, quienes conociendo los enormes beneficios que conlleva su aplicación dentro de las políticas empresariales,

podrán contagiarse de ese entusiasmo y enorme responsabilidad a las distintas organizaciones.

Dentro de las medidas que una empresa puede asumir, para formar parte del grupo de las “EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES” se pueden señalar:

1. Flexibilidad en los horarios de trabajo

Partir del principio elemental que no es solamente la mujer quien necesita de la flexibilidad en el momento de establecer los horarios de trabajo, cada trabajador también es responsable directo de la buena marcha de esa familia a la que pertenece y de todos sus miembros, por lo que este tema compete tanto al trabajador como a la trabajadora (de lo contrario, si no se tienen igualdad en la distribución de responsabilidades del hogar difícilmente se podrá conseguir la igualdad de oportunidades laborales). Para efectuarlo deberá tomarse como premisa que los horarios establecidos al trabajador favorezcan y apoyen el tiempo de convivencia familiar; puede irse implementando de distintas maneras de acuerdo al tipo de bien que produzca la empresa y de las actividades que desarrolle. Aspectos como ofrecer internet en casa, videoconferencias, trabajo en casa, hasta conceder pequeños permisos para que los padres puedan asistir a actividades del colegio, recoger notas de los hijos, apoyar a la esposa cuando hay un hijo enfermo, etc. Algunos más en sus empleados de dedicación completa las opciones pueden ir trabajar a distancia o tener jornada parcial temporalmente.

En otros casos se está desarrollando una cultura de aprovechamiento del tiempo en el horario de trabajo, para luego poder cumplir las responsabilidades familiares sin el agobio de trabajo pendiente. Asimismo se puede evaluar la posibilidad de adaptar los horarios en épocas de vacaciones de los hijos.

Con el tema anterior no se están promocionando trabajadores irresponsables para la empresa y ver únicamente el aspecto familiar, se trata de ayudar a compaginar el tiempo de familia sin que se afecten las labores empresariales.

Dentro de los beneficios que se pueden conseguir al reducir la jornada laboral son: Mejoraría la salud, el bienestar y la seguridad de los trabajadores, especialmente en los operarios ya que se disminuye la tensión y la fatiga, mejorará la producción

individual, favorecerá la disponibilidad de tiempo libre necesario para descansar y retornar al trabajo con ánimo renovado.

2. Políticas relacionadas con beneficios sociales que no estén contemplados en el plano jurídico vigente en el país

En primer lugar que los salarios no solamente reflejen la productividad del trabajador, sino también las necesidades básicas de su familia, pueden implementarse algunos como seguro de vida, seguro contra accidentes, seguro médico y odontológico para el trabajador y su familia, seguro y cuidados especiales en época de maternidad, plan de pensiones, bono de restaurantes, auxilios funerarios.

3. Políticas de apoyo profesional

Para continuar su desarrollo profesional, estabilidad laboral, cursos de complementariedad o de actualización, cursos de idiomas, asesoría financiera.

Al mejorar el aspecto técnico de los trabajadores se conseguirá en ellos: aumentar sus conocimientos, mejorar la habilidad para desempeñar la tarea asignada, sistematizar su forma de trabajar, con lo cual puede mejorar su retribución económica y aumentan sus posibilidades de promoción. Aprenderá a juzgar mejor, conseguirá sus objetivos con menos esfuerzo, estará más satisfecho y tendrá una visión de conjunto de la actividad de la empresa y su responsabilidad dentro de ella para el logro de los objetivos.

También la empresa se verá beneficiada, mejora la producción y disminuyen los costos, menores pérdidas, mejor administración, más ahorro de tiempo y mayor autonomía. Con lo anterior “*mejora el clima de la empresa: respeto del individuo, integración en un equipo, espíritu de cooperación*”.³⁸

Tampoco hay que olvidar la formación humana en relación a las actitudes que facilitará la convivencia institucional y evitará problemas como malentendidos, envidias, incomprensiones y ayudará a conformar una empresa con sólidas bases de un verdadero espíritu de equipo.

A este respecto Riesgo Ménguez señala: “*es difícil no dejarse vencer por la rutina cuando, día tras día,*

*se repite el mismo trabajo. Por el contrario el interés vuelve a renacer cuando, a través de las posibilidades que ofrece la formación, se vislumbran otros horizontes de progreso”.*³⁹

Importante considerar que cualquier empresa que decida implementar cursos de formación humana o técnica de sus empleados no lo haga simplemente como consuelo para evitar la deserción del trabajador, o como recompensa por los resultados alcanzados, o para contentar a un trabajador que no está de acuerdo con las políticas empresariales adoptadas, sino convencido de que esto redundará en el desarrollo de conocimientos y facultades del ser humano en forma integral.

4. Políticas de servicios y de apoyo al núcleo familiar

Beneficios salariales, reintegros, cuidado de los niños en guarderías de las mismas empresas o subsidios económicos para cubrir sus costos, implementadas por la misma empresa, con personal altamente calificado para que el efecto negativo de la ausencia de los padres en sus cuidados se minimice, o bien junto al lugar de trabajo cuando las empresas son grandes y con amplios horarios de apertura..

Cursos de educación familiar: esencial recordar que quizá la tarea primordial de todo ser humano es ir poniendo todos los medios para que en la edad adulta pueda tener forjado un carácter y contar con una personalidad madura, para ello se ve conveniente que la empresa desde su particularidad y contando con la libertad de sus trabajadores organice cursos que ayuden a los padres a ir corrigiendo los desaciertos, si los hay, en su propia personalidad e ir orientando al hijo a conformar la propia. Cursos que incluyan temas acerca de la preparación para ser padres, su participación y responsabilidad dentro del hogar, y para los jóvenes cursos prematrimoniales.

Subsidios en la cobertura de educación de los hijos o hermanos menores en los cuales se den las condiciones para capacitarse. Establecer las condiciones para que los empleados cuenten con asesoría calificada para ayudar a solucionar sus conflictos personales y familiares. Que las familias puedan acceder a las instalaciones deportivas, y a las actividades recreativas, culturales y profesionales que la empresa implementa para sus empleados. Servicios

de referencia para niños especiales. Ayudas para los empleados que tienen padres enfermos o ancianos.

Creación de bibliotecas institucionales: que ayudarán positivamente en todo sentido a los trabajadores, mejoramiento que puede ir desde un lenguaje más elevado, mayor cultura, mejor desempeño en su rol de primeros educadores, mejor comprensión para seguir instrucciones. Se deberá contar con libros técnicos en relación a las labores de la empresa, como de interés general para los niños, cónyuges y familiares. Con esto además se le estará ganando a la televisión que es un medio eficaz al servicio de la cultura si se le usa eficazmente pero que también se ha convertido en el principal educar de las generaciones actuales.

5. Flexibilidad en la dirección de las empresas

Que se refiere a flexibilidad en los tiempos de entrada y salida de los trabajadores y en la manera de dirigir, conveniente conseguir una dirección por objetivos y no una dirección por control de presencia. También a organizar el trabajo en forma más personalizada.

6. Facilitar a la mujer trabajadora a conciliar maternidad y vida familiar con el trabajo

No olvidar que la mujer es responsable antes que nada de los hijos que serán los futuros trabajadores de la misma o de otra empresa, por lo que se hace necesario ayudarla a que pueda desempeñar bien sus dos funciones: negociar horarios de trabajo, llegar una hora más tarde y salir una hora más tarde, llevar trabajo a casa, o flexibilidad en la entrada y la salida, igualdad de oportunidades, mayor oportunidad de empleos de tiempo parcial, mientras los hijos permanecen en el colegio. Que las políticas de contratación de la empresa en relación a mujeres hagan compatible su trabajo con los deberes propios de la maternidad.

CONCLUSIÓN

Después de analizar el rol individual de la empresa y de la familia, del vínculo tan estrecho entre ambas, producto de una relación de apoyo mutuo, se puede concluir indicando que *“Ser un buen trabajador no es dedicar a la empresa 20 horas al día. Las empresas para salir adelante necesitan el impulso de personas*

sanas, equilibradas y felices. Y ninguna persona, ni hombre ni mujer, tiene salud física y psíquica si no se sabe amada sin condiciones por sus personas más allegadas y si no se preocupa de ellas haciendo de su bien el fin de su existencia”.⁴⁰ Importante recalcar que el bien de la empresa ha de suponer el bien de la familia de cada uno de los trabajadores que conforman cada empresa y que invertir en la familia es un signo patente de una excelente gestión empresarial.

Persiste un debate constante en el trabajador entre el querer desarrollarse profesionalmente sin descuidar su enorme responsabilidad de cuidar esa familia, por lo que aún se está lejos de conseguir los resultados deseados, y hace falta un esfuerzo constante y simultáneo de estas dos instituciones necesarias para la buena marcha de toda sociedad: *familia y empresa*.

Muchas empresas aducen que los costos de implementar políticas familiares es muy alto, sin embargo los beneficios cualitativos y cuantitativos que se obtienen compensan con creces esta inversión.

Que los proyectos familiares pueden ser compatibles con las responsabilidades laborales no cabe la menor duda, y que los beneficios tanto para la familia como para la empresa son numerosos, sin embargo, queda la llamada de atención para muchas empresas y países que están en proceso de iniciación de ser una empresa familiarmente responsable, en continuar con esta tarea que redundará en beneficio de la sociedad a la cual pertenecen. Queda asimismo el reto para países como el nuestro, que está muy lejos de tomar la iniciativa a nivel de la región centroamericana, de plantearse políticas familiares que ayuden al desarrollo armónico de hombres y mujeres y que redundarán en beneficio de la empresa misma y coadyuvarán al crecimiento económico y social de Guatemala.

No olvidar que la empresa podrá poner los medios para ayudar a que el trabajador pueda compaginar estas dos instituciones, pero está pendiente de resolver el dilema interior de cada hombre y de cada mujer de: ¿Cómo compaginaré mi trabajo y mi familia? Éste es un reto personal e íntimo...

Notas al final del capítulo

- ¹ Ibarra, Ramón, “La familia: un imperativo para la empresa”, p. 26.
- ² Melendo, Tomás, “Familia ¡sé lo que eres!”, p. 22.

- ³ Alvira, Rafael, “El lugar al que se vuelve”, p. 36.
- ⁴ Alvira, Rafael, “El lugar al que se vuelve”, p. 35.
- ⁵ Juan Pablo II, “Familiaris consortio”, p. 10.
- ⁶ Cfr. *ibid*, p. 5.
- ⁷ Melendo, Tomás, “Familia ¡sé lo que eres!”, p. 142.
- ⁸ Martínez Echevarría, “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, pp. 260-261.
- ⁹ Cfr. *ibid*, p. 274.
- ¹⁰ Cfr. *ibid*, p. 276.
- ¹¹ Cfr. *ibid*, p. 280.
- ¹² Cfr. *ibid*, p. 284.
- ¹³ Martínez Echevarría, “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, p. 289.
- ¹⁴ Cfr. *ibid*, p. 294.
- ¹⁵ Ibarra, “La familia: un imperativo para la empresa”, p. 13.
- ¹⁶ González Enciso, “La empresa en la historia”, p. 2.
- ¹⁷ Errázuriz Ossa, “La empresa, el empresario y la familia”, <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=21724>
- ¹⁸ Rodríguez Valencia, “Administración de pequeñas y medianas empresas”, pp. 71-72.
- ¹⁹ Marcos, “El hombre trabaja, pero sobre todo vive”, p. 25.
- ²⁰ Ryan, “Familia y trabajo ¿Se pueden equilibrar en un mundo globalizado?”, p. 2. <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=21724>.
- ²¹ Ibarra, “Un imperativo para la empresa”, p. 5.
- ²² Ibarra, “Un imperativo para la empresa”, p. 6.
- ²³ Cfr. *ibid*, p. 7.
- ²⁴ Riesgo Ménguez, “Familia y empresa”, p. 11.
- ²⁵ Ibarra, “La familia un imperativo para la empresa”, p. 9.
- ²⁶ Cfr. *ibid*, p. 13.
- ²⁷ Ibarra, “La familia un imperativo para la empresa”, p. 15.
- ²⁸ Riesgo Ménguez, “Familia y empresa”, p. 209.
- ²⁹ Giacani, “Flexibilización de los tiempos en la empresa”, p. 1. http://www.austral.edu.ar/icf/newsletter/jun-05/flexibilización_tiempos.htm.
- ³⁰ Naudon, “Los beneficios de conciliar el trabajo con la familia”, p. 1. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=78627>.
- ³¹ Fraile, “Familia o empresa ¿esa es la cuestión?”, pp. 1-2. <http://www.servicios.clarin.com/notas/jsp/clarin/v8/jsp/pagid=1192649>.
- ³² Ryan, “Familia y trabajo ¿Se pueden equilibrar en un mundo globalizado?”, p. 3. <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=21724>.
- ³³ Fraile, “Familia o empresa ¿esa es la cuestión?”, pp. 1-2. <http://www.servicios.clarin.com/notas/jsp/clarin/v8/jsp/pagid=1192649>.
- ³⁴ Giacani, “Flexibilización de los tiempos en la empresa”, p. 26. http://www.austral.edu.ar/icf/newsletter/jun-05/flexibilización_tiempos.htm
- ³⁵ El Mercurio, “La sala cuna: la futura prioridad para las empresas”, p. 1. http://www.economiaynegocios.cl/noticias/detalle_documentos.asp?id=78633.
- ³⁶ Ryan, “Familia y trabajo ¿Se pueden equilibrar en un mundo globalizado?”, p. 3. <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=21724>.

³⁷ Ibarra, “La familia un imperativo para la empresa”, p. 23.

³⁹ Cfr. *ibid*, p. 72.

³⁸ Riesgo Ménguez, “Familia y empresa”, p. 71.

⁴⁰ Llano Cifuentes, “La amistad en la empresa y la familia”, p. 25.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, Rafael. “El Lugar al que se vuelve”, Eunsa, Pamplona, 2004.

Calleja, Tomás. “Las referencias sociales de la empresa”, Cuadernos empresa y humanismo 39 (1993), 31 pp.

El Mercurio, “La sala cuna: la futura prioridad para las empresas”, pp. 1-2. http://www.economiaynegocios.cl/noticias/detalle_documentos.asp?id=78633. El Mercurio online, 31/10/2005, 1-2 (consulta 25-05-06).

Errázuriz Ossa, Francisco Javier. 2006. “La empresa, el empresario y la familia” (en línea) Catholic.net. Empresarios católicos. 2006. (<http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=9360>) (consulta 17 mayo 2006).

Errázuriz Ossa, Francisco Javier, 2006. “Una estrecha alianza entre familia y empresa” (en línea) Catholic.net. Empresarios católicos. 2006. (<http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=9366>) (consulta 21/mayo/ 2006).

Fraile, Guillermo. 2006. “Familia o empresa ¿esa es la cuestión?” (en línea) Clarín.com. (<http://www.servicios.clarin.com/notas/jsp/clarin/v8/jsp/pagid=1192649>) (consulta 17-05-06).

Giacani, Natalia. “Flexibilización de los tiempos de empresa” (en línea) Universidad Austral, Instituto de Ciencias para la familia, Newsletter quincenal, http://www.austral.edu.ar/icf/newsletter/jun-05/flexibilización_tiempos.htm (Consulta 19/mayo/2006).

González Enciso, Agustín. “La empresa en la historia”, Cuadernos empresa y humanismo 13 (1991), 27 pp.

Ibarra, Ramón. “La familia: un imperativo para la empresa”, Cuadernos Empresa y humanismo 54 (1995), 35 pp.

Juan Pablo II, “Carta a las familias”, 02-II, 1994.

Juan Pablo II. Carta Encíclica “*Laborem exercens*”, 14-IX-1981.

Juan Pablo II. Exhortación Apostólica “*Familiaris consortio*”, 22-XI-1981.

Llano Cifuentes, Carlos. “La amistad en la empresa y la familia”, Revista Istmo, 255, (2001) 25-29.

Marcos, Miguel A. “El hombre trabaja, pero sobre todo vive”, Revista Istmo, 281, (2005) 25.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, Ediciones internacionales Universitarias, Madrid, 2005.

Melendo, Tomás. “Familia, ¡Sé lo que eres!” , Rialp, S. A. Madrid, 2003.

Naudon D., María de los Ángeles. 2005. “Los beneficios de conciliar el trabajo con la familia”, (en línea) Economía y Negocios, El Mercurio, 31/10/2005. (<p://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=78627>) (consulta 8-junio-2006).

Polaino-Lorente, Aquilino. “Trabajo y familia”, Revista Istmo, 282 (2006) 30-38.

- Riesgo Ménguez, Luis. *“Familia y empresa”*, Libros mc, Ediciones Palabra S. A. Madrid, 1994.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *“Administración de pequeñas y medianas empresas”*, Quinta edición, Internacional Thomson Editores, México, 2004.
- Ryan, Michael. 2006. *“Familia y trabajo ¿Se pueden equilibrar en un mundo globalizado?”* (en línea) Catholic.net. Empresarios Católicos. Enero-marzo 2005. (<http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/433/930/articulo.php?id=21724>) (consulta 17 mayo 2006).
- Segura, Armando. *“La inserción de la persona en la empresa”*, Cuadernos empresa y humanismo 41 (1994), 43 pp.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

EVOLUCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA EN LA TEORÍA DE LA EMPRESA, DESDE SUS INICIOS HASTA LA ÉPOCA POSTMODERNA

Caroll Martínez de Solís

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la teoría de la empresa ha evolucionado de acuerdo a las diferentes percepciones que se tuvieron con respecto a la definición de producción y la forma de medirla.

Desde el mundo antiguo se percibía como producción económica a la actividad del hombre de recolectar frutos y cazar animales para su subsistencia. En el siglo XVIII surgieron las primeras teorías en las cuales se concebía al excedente de la producción como resultado de la capacidad germinativa de la tierra, no de la sociabilidad humana. Esta percepción dificultó la comprensión de la actividad económica ya que no se tomaba en cuenta la influencia de las relaciones humanas en la generación de riqueza; no se encontraba relación entre la generación de dinero, la producción y el intercambio, tampoco entre empresa y mercado.

A finales del siglo XVIII el comercio se generalizó en varios países con diversidad de productos, surgiendo así la clase social poderosa que no era la que poseía la tierra sino la que tenía el dinero necesario para desarrollar el comercio, esto implicó un cambio al esquema tradicional que consideraba a los terratenientes como los que poseían la riqueza.

Esta situación provocó cambios sociales muy bruscos motivando la aparición de las primeras teorías económicas que buscaban solucionar la problemática. Adam Smith (1723-1790) con su “*Economía política*”, como ahora se conoce, sostuvo que el origen de las nuevas riquezas no era el comercio ni el dinero, sino el proceso mecánico “*la división de labor*”. Fue el primero en presentar la empresa como un medio indispensable para explicar el progreso y la riqueza de las naciones.

A partir de Adam Smith y su “*división de labor*” se desarrollaron diferentes ideologías que buscaron mejorar los planteamientos iniciales. Los primeros estudios se centraron en resolver la eficiencia de la división del trabajo versus la riqueza, enfocándose en la tarea en sí; poco a poco se dieron cuenta de la necesidad de estudiar el comportamiento del hombre y encontrar la mejor manera de predecir sus acciones para lograr un impacto positivo en producción.

Se plantearon por lo tanto varios enfoques para lograrlo, desde un gobierno despótico, que supone que todo el proceso está ya definido y sólo hay que seguir

instrucciones sencillas y unívocas, hasta tomar en cuenta aspectos de motivación; se llegó a analizar no sólo la acción de los obreros sino también la de los directivos y su influjo en las operaciones de las empresas. La percepción de la persona y la importancia de sus aportes fueron evolucionando con estos enfoques.

En la actualidad aunque parezca increíble varias ideologías radicales en cierta medida aún se aplican en empresas, otras han quedado obsoletas.

En las empresas de hoy el constante cambio de los mercados, la competencia cada vez más fuerte, el avance acelerado de la tecnología ha obligado a los directivos establecer más metas a corto plazo para una mejor y constante evaluación del desempeño; esto, ha llevado a ver a las personas únicamente a través de los resultados numéricos, olvidando en la mayoría de casos la parte humana. El directivo, gerente y/o administrador consciente de esta compleja situación buscará un equilibrio entre ambos puntos de vista para el logro de los objetivos establecidos.

No es una tarea fácil pero representa un verdadero reto ante el cual surge automáticamente la interrogante *¿qué podemos hacer?*

Cada empresa es diferente porque las personas que la conforman no son las mismas, por lo tanto el presente ensayo pretende ser una herramienta para el conocimiento que permita identificar la mejor forma de integrar el concepto de dignidad de la persona dentro de la visión y la misión de las empresas para el logro de sus objetivos.

I PARTE

1. CONCEPTO DE DIGNIDAD DE LA PERSONA

Para introducir el concepto de dignidad de la persona, se deben conocer algunas definiciones de la persona.

1.1 Persona

La palabra persona en el significado latino: *per sonare* quiere decir *sonar alto, resonar, sobresalir*. Surge del teatro antiguo en donde los actores utilizaban una máscara (*prósopon* en griego, *persona* en latín) como megáfono para que se les escuchara

perfectamente. El adjetivo *personus* significa resonante, se destaca o sobresale, por la fuerza necesaria que se utiliza.

Entendemos por persona al ser individual, inteligente y libre creado a imagen de Dios; posee inteligencia y voluntad que lo hace reflejar los atributos divinos de conocimiento y amor.

El hombre está compuesto de cuerpo y alma pero lo que realmente especifica su humanidad es el alma (parte espiritual).

“La imagen divina está presente en todo hombre. Resplandece en la comunión de las personas a semejanza de la unión de las personas divinas entre sí”.¹

“En virtud de su alma y de sus potencias espirituales de entendimiento y de voluntad, el hombre está dotado de libertad, ‘signo eminente de la imagen divina’ ”.²

Boecio define la persona como una “sustancia individual de naturaleza racional”. De acuerdo con Santo Tomás de Aquino: “la persona se caracteriza porque es un ser en sí mismo y obra por sí mismo”, de esta forma supera en dignidad a todas las criaturas.

Kant, basa su estudio de persona sobre todo en la libertad, la considera la razón por la cual la persona puede seguir la ley que nace de su propia razón y determinarse por sí misma. Define a la persona como poseedora de un valor absoluto en sí misma ya que su ser descansa sobre su voluntad, en cambio las realidades cuyo ser descansa en su naturaleza poseen un valor relativo son seres irracionales y se les denomina cosas; a los seres racionales personas.

“Designa la realidad más íntima del hombre: ese yo, insustituible, consciente de sí, que mora consigo mismo, piensa, decide y hace”.³

1.2 Dignidad de la persona

Millán-Puelles: “La dignidad es una preeminencia o excelencia (excellere significa destacar) por la que algo resalta entre otros seres por razón del valor que le es exclusivo o propio. La expresión –dignidad de la persona– viene a ser un pleonasma, una redundancia intencionada, cuyo fin

estriba en subrayar la especial importancia de un cierto tipo de entes”.⁴

“La condición de persona otorga al hombre en primer lugar una especial situación en el Universo creado, pues en él no está como fundido y siendo una mera parte, sino que lo domina y lo custodia, a la vez, es un ser dueño de sí, administrador ante Dios su creador, que aparece ante los demás hombres –sus iguales – como tal, con los que se relaciona por conocimiento y amor. Por estas razones, a esta singular posición del hombre y a su valor como imagen de Dios, le designamos con el nombre de dignidad de la persona humana”.⁵

“La dignidad de la persona humana está enraizada en su creación a imagen y semejanza de Dios”.⁶

“Dotada de un alma –espiritual e inmortal– la persona humana es la ‘única criatura en la tierra a la que Dios ha amado por sí misma’. Desde su concepción está destinada a la bienaventuranza eterna”.⁷

“Considerando en sí mismo, su dignidad deriva de su racionalidad lo que le da un conocimiento universal, capaz de todas las conquistas del espíritu y lo hace libre, con una libertad de elección que le brinda la oportunidad de escoger los medios más aptos para los fines que se propone. Con relación a su origen, su dignidad procede de su creación a imagen y semejanza de Dios, que se hace capaz de dialogar con el Creador y de pronunciar en su presencia un Yo y un Tú llenos de contenido. Ha sido hecho persona, como Dios, inteligente y libre, capaz de amar y de ser amado. En esto reside realmente su grandeza”.⁸

“Dignidad es una palabra que significa valor intrínseco, no depende de factores externos. Algo digno es valioso por sí, no solamente por su utilidad. Esa utilidad es algo que se añade a lo que ya es. Lo digno, porque tiene valor, debe ser siempre respetado y bien tratado. La dignidad del hombre radica en que es, no un qué, sino un quién, un ser único, insustituible, dotado de intimidad, inteligencia, voluntad, libertad, capacidad de amar y abrirse a los demás”.⁹

Podemos concluir con las ideas principales de las definiciones anteriormente citadas que la dignidad de la persona tiene su fundamento en la creación del hombre a imagen y semejanza de Dios, que somos seres dotados de cuerpo y alma, únicos e insustituibles con un valor superior (por ser hijos de Dios) a todos los animales y cosas. Ese valor implica un respeto y trato en todos los ámbitos de la vida de acuerdo a nuestra dignidad. Ante los ojos de Dios, nadie recibió más dignidad que otro y esto se debe reflejar en el trato con las demás personas.

Dentro de las empresas hay establecidas estructuras jerárquicas que definen las líneas de autoridad necesarias para lograr los objetivos y metas, esto permite que existan personas con autoridad sobre otras, con diferentes deberes y obligaciones, pero no implica mayor dignidad pues todos tenemos la misma dignidad. En la medida que todas las personas dentro de una empresa estén realmente conscientes de esto se tendrán ambientes más agradables en donde la responsabilidad y respeto mutuo sean el impulso de las labores para alcanzar los objetivos.

2. LA TEORÍA DE EMPRESA

2.1 Orígenes

El proceso productivo tuvo sus inicios desde la época primitiva cuando los hombres dedicaban gran parte de su tiempo a la caza, la pesca y la recolección de frutos. El concepto de riqueza surge cuando se busca tener un excedente de lo recolectado para poder intercambiarlo, ya no se conforma con la supervivencia.

En esta época la riqueza suponía disponer de cosas vivas, animales, frutos naturales, plantas, de la capacidad productiva de la naturaleza en sí; este concepto duró mucho tiempo hasta que poco a poco se empezó a analizar la acción humana en el proceso de transformación de los productos, llegando al siglo XVIII en donde surgieron las primeras teorías de la producción económica.

2.2 Las teorías y su influjo sobre el trato de las personas

2.2.1 Adam Smith. (1723-1790) "División de la labor"

Su aporte surge como respuesta al desequilibrio social generado por el aumento de la riqueza a través

del comercio que abrió la brecha económica entre comerciantes, terratenientes y trabajadores.

Pretendía dar una explicación a estos cambios para lo cual sostuvo que *"el origen de las nuevas riquezas no provenía ni del comercio ni del dinero, actividades que, de acuerdo con el prejuicio tradicional, seguía considerando como estériles o improductivas, sino de un proceso mecánico 'la división de labor', que tenía la misma naturaleza que la agricultura y la ganadería, pero con la ventaja que crecía con el aumento de la ganancia monetaria"*.¹⁰

Afirmaba que el intercambio no representaba generación de riqueza puesto que no había acumulación de excedentes por basarse en la igualdad cuantitativa de la labor que incorporaban los productos intercambiados.

Al centrar su estudio en este enfoque su mayor esfuerzo lo dedicó en realizar aportes que contribuyeran al máximo rendimiento de la división de la labor; estaba convencido de que esto provocaría una extensión del comercio, lo cual representaba la única salida al problema de los pobres. Esto se lograría en la medida que el deseo social de ganancia, basado en un principio de moderación, llevara a una integración social y al bienestar para todos. Estableció como condición para el logro de este objetivo la eliminación de todo monopolio que impidiese la libre fabricación y el comercio.

La misión del empresario para Smith se limitaba en llevar adelante la división de labor aplicando los recursos a la producción de mercancías que representaban mayor ganancia (la diferencia entre precio de mercado y precio natural fuera mayor). Definió como precio natural al coste mínimo de cada mercancía en términos de labor requerida y como precio de mercado el superior al natural.

2.2.2 Thomas Robert Malthus (1766-1834)

A raíz de la teoría de Smith en el punto de la eliminación del monopolio, surgieron posiciones encontradas en cuanto consideraban que era indispensable la eliminación de la propiedad privada ya que era la fuente de los privilegios y monopolios. Como respuesta a estos planteamientos Malthus sostuvo que sin las instituciones era imposible alcanzar el estado de bienestar.

Consideraba indispensable que la división de la labor se efectuara sin descuidar la agricultura de lo contrario surgiría un desajuste social. Este planteamiento lo basó en que los efectos que causaba el incremento de la división de labor, mejora de salarios y aumento de empleo, implicaban aumento de la población que requeriría mayor alimento. Sostuvo, sin argumento formal, que el aumento de los alimentos se realizaba en forma lineal mientras que la población crecía en progresión geométrica a lo que llamó “*ley de la población*”.

La función principal de las instituciones consistiría en moderar y frenar la concupiscencia pro creativa de los pobres para impedir que se desatara la acción reguladora de la ley de la población.

Llegó a la conclusión de que, ni acudiendo a las leyes de pobres ni extendiendo la división de labor, se solucionaría el problema de los pobres. De acuerdo a la ley de la población por él planteada, los pobres estaban condenados a salarios de subsistencia provenientes de la fertilidad de la tierra, cualquier ayuda por sacarlos de esa situación provocaría la activación del mecanismo corrector de la ley de la población.

*“La motivación de los obreros no podía ser la acumulación que, fuera de excepciones fortuitas, les estaba vedada, sino el miedo al hambre y la miseria”.*¹¹

2.2.3 David Ricardo (1772-1823)

Partiendo de Malthus sus aportes significaron un cambio de la rígida concepción materialista ya que describió procesos de generación de riqueza que no estaban relacionados con el uso de la labor.

Sostuvo que “*la singularidad o efecto diferencial en el modo de hacer es, en último termino, el causante de la riqueza, algo que sólo es posible con referencia a las circunstancias de una sociedad*”.¹²

Reconoció que el intercambio no existe porque la mercancía tuviera la misma cantidad de labor sino porque se aprecia una ventaja objetiva de ambas partes que implica ganancias.

2.2.4 Karl Marx (1819-1883)

Diferencia al hombre de otros animales por su capacidad evolutiva de autoproducción que implica

la transformación del mundo y la sociedad. Ve las condiciones capitalistas de la producción como hechas por la clase dominante (los propietarios) que buscaban la explotación de los pobres por el ansia insaciable de obtener ganancias. Maneja los conceptos de beneficio, como parte del producto que le corresponde al obrero y capital, como el instrumento imprescindible para llevar adelante la explotación del obrero.

Su concepto de Estado consistía en identificarlo como una superestructura por medio de la cual una clase explotaba a otra, por lo que estaba convencido de que la revolución debía ponerlo al servicio de los intereses de los pobres. En este nuevo marco creado por la revolución se daría la división de la labor en condiciones naturales y en armonía con una sociedad sin clases.

Con la desaparición de las clases sociales, la propiedad privada y el uso clasista del poder desaparecería también el Estado, surgiendo así una nueva sociedad sin antagonismo entre individuo y comunidad en donde no existirían el poder y la autoridad.

En cuanto a la concepción del trabajo, consideraba que era un proceso liberador porque llegaría un día en que las máquinas permitirían que la producción no necesitara la intervención del hombre. El destino último de la producción sería la multiplicación incesante del tiempo libre hasta llegar a liberarse por completo de la necesidad de la labor.

2.2.5 La división de la labor y el gobierno despótico

Surge de la teoría de Smith, en la cual el empresario no necesitaba desarrollar un producto especial para el mercado ni buscar la mejor forma de hacerlo porque asume que todo estaba ya establecido, lo único que había que hacer era llevar a cabo la división de la labor de esos procesos.

El gobierno despótico asume que el proceso está ya establecido y que únicamente se requiere seguir instrucciones muy sencillas y claras.

Algunas definiciones de gobierno despótico encontradas son:

* “*En sentido estricto, es el que se ejerce sobre un instrumento inerme. En sentido más amplio, el que se ejerce sobre animales y en sentido*

*impropio al que se ejerce sobre niños y esclavos, que se supone que, por algún motivo, no son de hecho o de derecho dueños de su acción”.*¹³

** “Mandar con autoridad o regir una cosa; manejar o dominar a alguien”.*¹⁴

La implementación de este tipo de dirección surgió de la necesidad de mantener a los operarios de forma ordenada y disciplinada realizando sus labores, por lo tanto la forma más fácil para lograrlo era la implementación del gobierno despótico, en el cual lo único que tenían que hacer era obedecer.

2.2.6 El panóptico o la factoría como reformatorio

Surge de la filosofía utilitarista que afirma que las personas actúan por dos razones poderosas: el ansia del placer y el miedo al dolor. El trabajo era considerado como un castigo, una maldición de la cual había que huir. El hombre rico es el que no tiene que trabajar por lo tanto dispone del esfuerzo físico de otros.

Jeremy Bentham (1748-1832) consideraba la división de la labor no sólo un medio para obtener riqueza sino también un instrumento para la socializar a los pobres gracias a su estricta disciplina; de esta forma se les inculcarían hábitos de conducta que pondría su labor al servicio del bienestar de la sociedad y los convertiría en personas felices a pesar de su condición. Para lograr sus objetivos propuso un modelo de factoría llamado “*panóptico*”, el cual consistía en una mezcla de factoría y prisión. Un edificio en forma de estrella con muchas puntas o picos para aislar a los obreros y que la jornada de trabajo la pasaran solos. En el centro del edificio se encontraba un vigilante invisible que se encargaba de verificar que no se perdiera el tiempo y enfocado al logro de la máxima cantidad de producto por obrero y jornada.

Bentham estaba convencido que “*sólo el terror de sentirse bajo ala amenaza del ‘ojo omnisciente’ producía la conducta adecuada a la voluntad del déspota sin rostro.*”¹⁵

Propuso que para que el vigilante no se desviara del objetivo se debía firmar un contrato en el que se le hiciera partícipe de las ganancias obtenidas.

2.2.7 La dirección como pedagogía

Se inició con Andrea Ure, médico, quien después de realizar un estudio sobre las condiciones sanitarias y sociológicas de las factorías propuso establecer unos criterios para seleccionar y formar a los obreros de tal modo que se adaptaran a la organización de la empresa industrial. Quería lograr que los obreros lograran realizar su trabajo de forma tan coordinada como lo hacen las partes del cuerpo. La función de la persona encargada de supervisar el trabajo sería desarrollar gimnasia laboral o fisioterapia para que los obreros se adaptaran a los nuevos movimientos del cuerpo y ritmos requeridos por las máquinas. Para el logro de los objetivos se prefería contratar a personas jóvenes que pudieran adaptarse más fácilmente a las exigencias físicas y psicológicas.

El papel de los directores era sumamente difícil porque implicaba propiciar un cambio de mentalidad, por lo tanto se requería una personalidad fuerte y dominante con cualidades especiales para el mando.

Ure consideraba que la única forma de contrarrestar la dura condición de los pobres era propiciar la educación moral y religiosa, por lo tanto serían los empresarios los nuevos educadores quienes buscarían proporcionar respeto e integridad; bienestar para todos.

2.2.8 El directivo como reformador social

Se inició con Robert Owen (1771-1858), empresario del ramo textil, consideraba importante para el desempeño de los obreros tanto el ambiente dentro de la fábrica como las relaciones sociales fuera de la misma. Su visión perseguía controlar todos los ámbitos de la vida de los obreros y se basaba en la “*imposición arbitraria de una estricta disciplina, y en una supuesta eficiente organización que afectaba tanto a lo que sucedía dentro como fuera de los talleres*”.¹⁶ Sometió todo, hombres, máquinas, ambiente, disciplina, etc., a la productividad y la ganancia.

2.2.9 La dirección entre la técnica y la filantropía

John Stuart Mill (1806-1873) reconocía la importancia de los criterios sociales o políticos a la hora de hacer la distribución de la labor, pero no

compartía la idea de utilizar la división de la labor como una reforma social.

Por esto pretendía establecer un sistema de educación nacional gratuito para los hijos de los obreros, destinado a difundir el buen sentido entre el pueblo, refiriéndose al desarrollo de virtudes intelectuales y morales, a propiciar las buenas relaciones entre patronos y empleados formando así una comunidad de intereses.

2.2.10 La dirección como tecnología

Para Karl Marx la tecnología *“era un tipo especial de ciencia, un conocimiento objetivo que se ocupaba de la relación entre las máquinas y los obreros que las manejaban, con vistas al máximo rendimiento productivo. El objeto de la tecnología era, por tanto, la organización científica de la producción”*.¹⁷

Expuso que había factores que no permitían que la tecnología se desarrollara correctamente, estos eran *“las condiciones capitalistas de producción”* que se dividían en dos; la dimensión horizontal formada por las condiciones técnicas de producción que era algo objetivo y neutral, y la dimensión vertical no objetiva estaba constituida por los propietarios del capital. *“Sólo en una sociedad sin clases, la tecnología quedaría finalmente liberada de los aspectos políticos que la deformaban, y se pondría de manifiesto su natural neutralidad social”*.¹⁸

Para él, la tecnología perdía neutralidad con la introducción de la propiedad privada de los medios de producción, la cual con el único objetivo de lograr un aumento continuado de beneficios hacía presión constante en los obreros quienes podían mantener sus puestos si obtenían más producto de su labor.

2.3 Algunas consideraciones sobre los orígenes de la teoría de la empresa

Es evidente que a lo largo de la historia, cada teoría o corriente del pensamiento económico hizo aportes importantes en la búsqueda por comprender el proceso productivo y la generación de riqueza.

En un inicio estos aportes se limitaron a buscar un planteamiento que perfeccionara la *“división de la labor”* propuesta por Smith, la cual representaba

en sí misma la generación de riqueza. A medida que se fue profundizando en detalles se puso de manifiesto la importancia del ser humano para conseguir ese perfeccionamiento, diferentes enfoques propusieron esquemas rígidos de controles que buscaban únicamente un rendimiento positivo de la producción, no tomaban en cuenta la dignidad de la persona tal fue el caso del gobierno despótico, panóptico, el marxismo.

Este tipo de dirección no era apropiado para las personas ya que las mecanizaba y no permitía el desarrollo de la inteligencia. Las personas se desarrollan y progresan cuando se enfrentan a problemas en donde ponen a prueba su inteligencia y su voluntad, lo cual no sucedía con estos estilos de dirección ya que todo está establecido y sólo había una forma de hacer las cosas.

Surgen posteriormente otras corrientes como la propuesta por Andrea Ure quien ya se preocupa por el entorno (dentro de la fábrica) de las personas, siempre bajo el esquema de controlar; se da un paso adelante en buscar el bienestar del obrero. Con ese afán de modificar el entorno aparece la teoría de Robert Owen quien se desvía al querer tener bajo control los aspectos tanto dentro de la fábrica como las relaciones sociales fuera de la misma; aunque se sigue avanzando desde el punto de vista de tomar en cuenta todos los aspectos que afectan el desempeño de las personas, se distorsiona el objetivo al querer controlarlo todo ya que de este modo no se reconoce la libertad de las personas, propio de su dignidad.

Con el desgaste del enfoque de la división de la labor como fuente de riqueza nacen nuevas teorías como la planteada por Stuart Mill quien le daba más importancia a los procesos sociales y políticos; por otro lado Marx consideraba la tecnología como el factor determinante para alcanzar el máximo rendimiento productivo. En ambas corrientes ya es el hombre y su entorno lo que importa, aunque tengan sus distorsiones por la forma de concebir la manera de alcanzar la riqueza, el ser humano constituye la mayor preocupación.

Es de suma importancia hacer una relación entre las posturas que surgieron en los orígenes de la teoría de la empresa y la actualidad, impresiona ver cómo en pleno siglo XXI aunque hay empresas con enfoque humano, en la mayoría aún se encuentran algunos rasgos de enfoques como el despótico o panóptico en

la forma de dirigir las empresas, sólo se buscan los resultados finales, mientras menos piensen las personas mejor, a mayor presión mejor rendimiento ya sea por convicción o por necesidad.

Esto riñe claramente con el concepto de dignidad de la persona definido en el capítulo anterior, el cual tiene su base en la creación de la persona a imagen y semejanza de Dios, lo cual lleva implícito un trato acorde a su dignidad, en donde prevalece el respeto.

3. TEORÍAS SOBRE LA CONDUCTA DEL EMPRESARIO

3.1 El empresario entre la realidad y el lenguaje

A partir del planteamiento económico de Walras en el que suponía un equilibrio general de los mercados, en donde se conocían las preferencias y productos de todos los agentes del sistema económico, surge también la conducta que el empresario debía tener ante este panorama la cual se caracterizaba por ser pasiva e inerte, limitándose a reaccionar de modo previsible a una información exacta y fiable. En este contexto la incertidumbre se presenta como una barrera.

Ante este problema surgen otras teorías que pretenden orientar el comportamiento del empresario tomando en cuenta la incertidumbre para lograr el equilibrio económico.

3.2 El empresario como artista

Se origina con J.A. Schumpeter (1883-1950) quien busca dar una respuesta al desempeño del empresario en situaciones de incertidumbre, para esto plantea el equilibrio general de Walras, no como una situación dada sino como un proceso que se debía mantener. En vista de que el empresario enfrentado con la incertidumbre no tomaría la decisión adecuada y provocaría un desequilibrio, propone que su proceder sea el contrario; *“introducir un desequilibrio positivo que consistía en aportar nuevos y mejores modos de producir que creasen mayor riqueza para todos”*.¹⁹

El equilibrio se lograría cuando los otros empresarios se limitaran a copiar la innovación convirtiéndola en la forma habitual de hacer las cosas, *“la tensión entre la innovación y la imitación acabaría*

por establecer un nuevo equilibrio de flujo circular, con su correspondiente marco institucional”.²⁰

Ante esta perspectiva del proceder del empresario hace una distinción entre dos clases de empresarios: el puro administrador organizativo que se preocupaba por la marcha del día a día, y el introductor de innovación que se consideraba el verdadero creador de la empresa. Las características del empresario innovador eran ser líder vigoroso de la masa, con una personalidad dotada de especial resistencia interior y fortaleza psicológica.

3.3 El empresario entre el riesgo y la incertidumbre

Frank H. Knight (1885-1972) propone el análisis más detallado de la naturaleza de la incertidumbre y encontrar su compatibilidad con el equilibrio y el beneficio.

Para su estudio identificó distintos grados de incertidumbre, en las decisiones a corto plazo el agente utiliza la información del entorno o de naturaleza no consciente, era muy estable porque estaba basada en las costumbres heredadas. Tomando como base esta información podía tomar la información explícita y consciente que era lo propia de la situación en que se encontraba, por lo tanto los agentes se enfrentaban a una incertidumbre relativa y cuantificable que denominó riesgo.

En las decisiones a largo plazo no se podía utilizar la información del entorno que no se conocía el desenvolvimiento del mismo, las cosas no habían sucedido, ésta sería la incertidumbre como tal.

Con este planteamiento la misión del empresario consistía en realizar una anticipación del consumo, con los modos habituales y comunes de satisfacer las necesidades, basándose en la experiencia común y en su visión del futuro.

“El beneficio estaba unido al éxito en el manejo de la incertidumbre y consistía en un ingreso residual, aquel que restaba después de haber cubierto todos los costos, incluidos los riesgos, y que se recibía como recompensa por haber acertado en una apuesta a favor de una determinada visión del futuro”.²¹

En el planteamiento de Knight se puede distinguir la importancia de la personalidad del empresario,

sobre todo la habilidad para manejar el riesgo, y la capacidad para prever los consumos futuros; una persona con aversión al riesgo se reconocía como obrero.

3.4 El vitalismo del empresario

Esta visión surge con J.M. Keynes (1883-1949) asegura que la formación de expectativas estaba relacionada con un proceso social, impersonal y comunitario más que con un problema lógico. Para explicar el origen de estas expectativas hizo una distinción entre el corto y el largo plazo. El corto plazo consideraba la inercia del pasado y el peso de las tradiciones; en el largo plazo las expectativas eran cuestiones subjetivas, cada individuo las formaba a partir su fantasía. El empresario tomaba sus decisiones basadas en el corto plazo, el problema surgía con las decisiones a largo plazo ya que el futuro era incierto.

Con esta perspectiva, era sumamente difícil realizar inversiones a largo plazo, el empresario respondía a corazonadas o adivinanzas basadas en mínima información irrelevante lo cual hacía las expectativas de inversión completamente volátiles.

*“Los empresarios para Keynes eran individuos vulgares, quizás los más vulgares, los menos propensos a la reflexión y, por tanto, los que más fácilmente se movían por los caprichos del prejuicio. Sus decisiones surgían de sus ‘animal spirits’ y, en realidad, no eran más que reacciones instintivas de miedo y optimismo frente a los estados de opinión. Eran gentes de temperamento sanguíneo e impulsos constructivos que se embarcaban en los negocios como un modo de vida. Eran figuras sociales secundarias que llevaban adelante la producción impulsadas por la búsqueda del beneficio, pero cuyas conductas convenía vigilar”.*²²

3.5 El institucionalismo biologicista de Veblen

Como consecuencia de las teorías que buscaban mantener un equilibrio económico general surge el *institucionalismo*, que consideraba más importante el proceso de generación y acumulación de conocimientos para explicar la estabilidad y el progreso de la sociedad, que el equilibrio en sí.

T.Veblen (1857-1929) plantea que todo lo que hacen los hombres es fruto de los hábitos, costumbres

heredadas del pasado y de las influencias mutuas que constituyen la sociedad.

*“La economía era por encima de todo un proceso vital, algo de naturaleza comunal en el que tenía lugar el crecimiento, el cambio, la evolución y el desarrollo. La verdadera teoría económica no podía limitarse a explicar las condiciones de equilibrio, sino que debía dar las razones que explicaban la acumulación de conocimiento, la génesis de la innovación y el cambio”.*²³

Introdujo una nueva visión del hombre al considerarlo como un ser vivo que actúa incesantemente apoyándose en el pensamiento y los sentimientos.

Tenía una visión positiva de la empresa, al considerarla como la institución destinada a almacenar y reproducir hábitos y rutinas necesarios para la actividad productiva, pero una negativa del empresario –quien según él– se dedicaba a poner falsas razones monetarias y trabas al progreso.

3.6 El institucionalismo jurídico de Commons

Para Commons (1862-1945) las conductas económicas sólo tenían sentido dentro de una estructura legal. La organización de una empresa estaba formada por el conjunto de reglas que establecían los deberes, obligaciones, derechos y atribuciones de cada uno.

Sostuvo que, a pesar de la existencia de las instituciones, había cierto grado de incertidumbre entre la expectativa y el resultado, por lo tanto era indispensable la existencia de leyes, gobierno y jueces.

3.7 Algunas consideraciones en cuanto a las teorías sobre la conducta del empresario

El mayor reto que enfrentaron las diferentes teorías fue encontrar una solución a la forma de manejar la incertidumbre. Dentro de los principales aportes está la clasificación del riesgo en corto y largo plazos para visualizar de una mejor forma las decisiones más complejas con las que se enfrenta el empresario, el reconocimiento del influjo de los factores sociales, las características de personalidad indispensables del empresario.

Aunque son varias décadas que distan desde el surgimiento de estos planteamientos hasta el presente, el factor “*incertidumbre*” no se ha solucionado, la tecnología actual ha contribuido a delimitar las variables que intervienen pero no ha eliminado el problema ya que cada vez surgen nuevas variables, y es que nunca podrá hacerlo debido a que el comportamiento del ser humano es impredecible.

El reto del empresario está en desarrollar las cualidades que le permitan armonizar las relaciones dentro de las instituciones para alcanzar los objetivos, procurando un ambiente agradable de cooperación y respeto.

4. TEORÍAS MODERNAS DE DIRECCIÓN

4.1 Karl Menger (1840-1921)

Plantea que la acción no podía quedar calificada sólo de forma objetiva, había que tomar en cuenta su subjetividad. A raíz de esto crea el concepto “*Verstehen*” término alemán que se traduce como “*la actitud de ponerse en el punto de vista del agente para entender así sus motivos, teniendo presentes sus circunstancias y posibilidades*”.²⁴

Para Menger la justicia está relacionada con la forma con que la persona une sus motivaciones con las consecuencias previstas de su acción, por lo tanto el concepto de valor adquiere su carácter subjetivo.

Sostenía que el funcionamiento de la economía dependía de que todos los agentes se comportasen como empresarios, creadores de valor y descubridores de nuevas perspectivas sobre el modo de entender la realidad; el proceso de producción lo concebía como “*la ordenación subjetiva, que realiza un agente, de un conjunto de recursos, no necesariamente dados, en función de un determinado proyecto destinado a satisfacer una posible necesidad común*”.²⁵

Al proponer a los agentes creadores de valor y descubridores de nuevas perspectivas establecer el reto de acción frente a la incertidumbre la cual, lejos de desaparecer, renueva la capacidad creativa de los agentes.

4.2 Frederick Taylor (1856-1915)

Creador de la “*teoría científica de la dirección*”, la cual se concretaba a la medición y el cálculo de las

acciones físicas para establecer leyes de naturaleza técnica que contribuyeran al diseño e implementación de procesos “*óptimos*” de producción.

*“El obrero no era más que un consumidor que colabora con la máquina productiva de la empresa porque sabe que esa máquina tiene la virtud de convertir su labor en consumo, de transformar su esfuerzo en bienestar”.*²⁶

4.3 Henry Ford (1863-1947)

Dueño de una fábrica de automóviles buscaba diseñar un sistema de producción que redujera considerablemente el costo para vender vehículos en masa.

Luego de muchos intentos descubrió que regulando el proceso lineal por medio de una cadena de arrastre que se desplazaba a una velocidad constante, servía de referencia para la velocidad de los demás subprocesos y permitía que todo funcionara con regularidad y en orden de ejecución.

Para facilitar más el proceso completo estandarizó la calidad de los materiales, tamaño de las piezas y herramientas, esto le permitió adaptar más la producción a máquinas y herramientas diseñadas para funciones específicas muy repetitivas.

Ford logró con este sistema una considerable reducción de materiales acumulados, tiempo perdido y *stock*. Pero por otro lado mantenía la idea que el obrero no debía tener iniciativa sino que estaba obligado a someterse a los métodos y ritmos que se le indicaran.

*“No había que explotar al obrero, sino convertirlo en consumidor de su propia labor”.*²⁷ Con este principio no sólo diseñó la producción en masa sino también el consumo masivo.

4.4 Henry Fayol (1841-1925)

Diseñador del proceso administrativo: planificación, organización, coordinación, dirección y control; consideraba que las empresas con éxito son las que han realizado una buena planificación, tienen una buena visión del futuro, todas las acciones están previstas y armonizadas en tiempo y espacio.

La existencia del factor humano le llevó a establecer diferencia entre las habilidades técnicas y las administrativas. En las posiciones superiores dentro del organigrama de las empresas resulta más importante la habilidad administrativa debido a la cantidad de personas que se tiene a cargo.

4.5 Alfred Sloan (1875-1966)

Fue presidente de General Motors, buscaba que el proceso de dirección de las grandes empresas funcionara de una forma tan eficiente como una máquina bien ajustada. Su planteamiento se basó en el manejo de información común que alimentaba, movía y unificaba a la totalidad del sistema; propiciaba la centralización de toma de decisiones y la descentralización de operaciones.

Su teoría dio lugar al surgimiento del director ejecutivo, quien procuraba la eficiencia del nivel operativo sin participar en la toma de decisiones estratégicas.

*“La tasa de ‘retorno de inversión’ se convirtió en el instrumento contable que utilizaba Sloan para controlar la función de los ejecutivos al frente de las distintas divisiones, y era el elemento clave en el que se apoyaba el control de la estructura multidivisional. El poder de los ingenieros había pasado a manos contables. Mediante el control de las condiciones de rentabilidad financiera se establecían los límites de la autonomía de lo que los ingenieros podían hacer”.*²⁸

4.6 Alfred Marshall (1842-1924)

Su teoría propone una visión diferente del empresario el cual debía coordinar la acción dinámica del orden social. Percibía la competencia como un excelente medio para el desarrollo de las virtudes y el cultivo del carácter.

Dentro de las virtudes del empresario destacaban probidad, honradez, seriedad comercial, orden y método en el trabajo.

“La empresa sólo podía adaptarse de manera dinámica a las cambiantes condiciones del mercado a través de la mejora del conocimiento y la organización. De otra manera se interrumpiría la aparición de nuevos productos,

*nuevos procesos y nuevas formas organizativas. Para eso era imprescindible la figura del empresario. Alguien lo suficientemente sagaz como para tomar ventaja de las oportunidades de incrementar el beneficio”.*²⁹

5. TEORÍAS POSTMODERNAS DE DIRECCIÓN

El término “*postmodernidad*” presenta controversia en cuanto a su significado ya que para algunos autores simboliza la decadencia de la modernidad e inicio de una nueva época y para otros la resistencia de la modernidad a morir. En cualquiera de los dos casos constituye una serie de cambios sociales, culturales, ideológicos, tecnológicos, entre otros, que marcaron y continúan influyendo en la sociedad actual.

Se puede definir *postmodernidad* como “*el agotamiento de la modernidad*”³⁰, Jean-Francois Lyotard la describe como “*cualquier revisión crítica del legado del racionalismo ilustrado*”.³¹

Dentro del concepto se encontró una diferencia importante entre *postmodernismo* y *postmodernidad*. El primero se refiere a fenómenos culturales e intelectuales. “*Cuestiona todos los principios esenciales de la ilustración. Es la quiebra de las jerarquías del conocimiento, el gusto, la opinión y el interés por lo local más que por lo universal. Es la sustitución del libro impreso por la pantalla de televisión, el paso de la palabra a la imagen, del discurso a la figura*”³². El segundo está relacionado con supuestos cambios sociales.

Las principales teorías postmodernas de la dirección surgieron del estudio del problema de motivación y se propusieron como objetivo manipular a los obreros para lograr un mayor nivel de productividad. Estas son:

5.1 Relaciones humanas

Después de analizar y observar de forma empírica el proceso propuesto por Taylor, se llegó a la conclusión de que era imposible enmarcar a las personas sólo bajo las exigencias de las relaciones técnicas ya que había otros factores como actitudes y sentimientos que intervenían en el desempeño, de esta forma descubrieron la complejidad del tema de motivación.

Su propuesta consistía en observar el comportamiento de los obreros dentro de los talleres tipo tayloristas, la forma de relacionarse y organizarse entre sí en todos los aspectos, tanto los establecidos formalmente como los informales. Su objetivo era determinar las leyes que regían esos comportamientos y manipularlos de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Los principios de eficiencia técnica y retribución monetaria formulados por Taylor no sufrían modificación con este enfoque, sin embargo había que tomar en cuenta las actitudes y sentimientos de los obreros que constituían una resistencia a los principios técnicos de la organización.

La teoría de relaciones humanas aportó la consideración de la resistencia como parte de los costes de producción, el objetivo de fondo era la elaboración de un taylorismo de rostro humano.

5.2 George Mayo (1880-1940)

Fue el iniciador de la teoría de *relaciones humanas*, después de hacer una investigación empírica en grandes talleres organizados con criterios tayloristas, observó que el rendimiento de los obreros dependía de la atención que se les prestaba. Resultado de esta experiencia confirmó que no existía una división técnica y objetiva del trabajo, sino que ésta dependía de muchos factores morales, psicológicos y sociales. Llamó a estas relaciones organización informal describiéndola como “*un tipo de relaciones de carácter comunal y espontáneo que se sitúa más allá del diseño formal o científico de la organización*”.³³

Como resultado de esta investigación concluyó que la productividad no era algo objetivo y neutral porque dependía en buena parte de las actitudes y comportamiento de la organización informal. Para mejorar la eficiencia productiva propuso atender y potenciar las tendencias comunales que se desarrollaban dentro de la organización para crear un espíritu de cooperación; moralizar las comunidades productivas era imprescindible para lograr el objetivo.

Consideraba al obrero como alguien activo, con capacidad de iniciativa y propuestas que hacer; por otro lado los empresarios para él eran los responsables de integrar a los obreros en unos objetivos superiores para esto era muy importante vencer la resistencia de

estos a los planteamientos de simple eficiencia a través de una hábil manipulación basada en el diálogo y una presión gradual pero creciente.

5.3 Chester Barnard (1886-1961)

“Se propuso resolver dentro de la teoría de la organización, el gran escándalo de la modernidad: la incompatibilidad entre lo vital y lo racional”.³⁴

Concebía las organizaciones como “sistemas cooperativos, en los que se integrasen un diseño consciente y deliberado, destinado a definir el objetivo común que las constituye, y la vitalidad espontánea surgida de la tendencia natural a cooperar, propia de la naturaleza humana”.³⁵

El deseo de comunicación y la voluntad de servir y compartir un propósito es lo que, según Barnard, haría surgir las organizaciones; por lo tanto la eficiencia dependería de mantener la voluntad de cooperación de todos los integrantes la cual estaría íntimamente relacionada con el grado de satisfacción en el logro de sus propósitos particulares.

Identificó la autoridad como el núcleo de toda teoría de la organización y la clasificó en dos tipos: el aspecto pasivo que proviene de arriba abajo y consiste en la creación informal de una disposición de obediencia delimitada por criterios específicos que se cumplen sin discusión lo llamó zona de indiferencia u opinión pública. El otro aspecto constituye la información formal de arriba abajo. La autoridad se constituye a partir de la unión de los dos tipos.

El ejecutivo tenía como función principal integrar la organización informal al sistema de comunicación de arriba abajo para lograr una autoridad vigorosa, de esta forma la organización funcionaría como un eficiente método de cooperación.

“Una organización eficiente sería aquella en la que todos sus integrantes hubiesen logrado una situación de equilibrio entre lo que aportaban y lo que recibían”.³⁶

5.4 Selznick

Consideraba lo “*informal*” planteado por Barnard, como una oportunidad de diseñar un objetivo formal a una estructura cambiante. Lo informal o

imprevisible de las organizaciones implicaría una apertura de lo formal a la realidad permitiendo el desarrollo de valores y creencias que constituirían el principio vital de toda empresa.

Sostuvo que sólo a través del estudio de la tensión entre lo informal y lo formal se accedería a una verdadera teoría de la organización.

Definió la organización como la estructura formal que engendra eficiencia y dirige los esfuerzos hacia un objetivo concreto. Por institución señala aquellos aspectos surgidos de modo espontáneo y no programado en respuesta a las condiciones imprevisibles del entorno.

Denomina su estilo de dirección como “*liderazgo institucional*”, en el cual la empresa debe considerarse como una institución que actúa como un proceso de aprendizaje irreplicable, en donde los fines y medios están en continua definición.

Este tipo de liderazgo como único modo de dar vitalidad y fuerza a cada organización debía infundir valores en lo profundo del proyecto. La función del líder entonces consistiría en gobernar y orientar el proceso de transformar una organización en una institución.

6. CONSIDERACIONES SOBRE LAS TEORÍAS MODERNAS Y POSTMODERNAS DE DIRECCIÓN

Uno de los rasgos principales de las teorías modernas fue el admitir la importancia de la persona dentro del proceso productivo. Cada uno de los estudios hizo aportes específicos pero en conjunto contribuyeron al estudio de la persona, su comportamiento, reacciones, factores que representaban un influjo positivo o negativo en el desempeño de la labor.

Se evidencia una mayor conciencia de la dignidad de la persona aunque no se especifica claramente, sólo el hecho de reconocer sus capacidades intelectuales, sentimientos y habilidades representan un gran avance. Un claro ejemplo se observa en el aporte de Karl Menger al crear el concepto “*verstehen*” que en resumen significa ponerse en el punto de vista del otro agente.

No se pueden dejar de mencionar los aportes de Ford y Sloan, quienes influyeron en las características principales de la postmodernidad. Ford, al introducir la producción en masa, también impulsó el consumo el cual evolucionó de tal forma en la sociedad norteamericana que en la actualidad representa uno de los influjos más fuertes, el de la llamada “*sociedad del consumo*”; por el otro lado Sloan con la forma de medir el rendimiento de sus ejecutivos a través de la tasa de retorno de inversión deja un precedente que en la actualidad muchas empresas utilizan como factor determinante para la evaluación del desempeño.

Estos últimos dos aportes, desde el momento que intentan manipular a la persona, dejan por un lado su dignidad, pretenden anular su capacidad de selección y decisión en el caso de Ford y calificar su desempeño sin tomar sus cualidades reduciéndola a una cifra, en el caso de Sloan. Situaciones actuales que encontramos su origen desde finales del siglo XIX e inicios del XX.

Las teorías postmodernas de dirección buscaron solucionar el problema de motivación surgido sobre todo en la propuesta de Taylor, aunque la solución inicial planteada estaba basada en la manipulación de los obreros, se continuó avanzando en darle a la persona el trato que merece.

II PARTE

1. EL PAPEL DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA DE HOY

Después de exponer la evolución del concepto de dignidad de la persona a lo largo de la historia de la *teoría de Empresa*, nos situamos en la época actual en donde aún prevalecen algunas tendencias de las diferentes corrientes pero sobre todo se ha ido perdiendo la verdadera misión de las empresas la cual está íntimamente relacionada con la dignidad.

¿Qué se entiende por misión? Es la que define el propósito de la empresa y debe dar respuesta a la razón de la misma. También se puede explicar como la labor principal, la tarea, la función primordial o el negocio central para el cual ha sido creada la empresa.

Es evidente desde cualquier punto de vista que una empresa que no tiene bien definida su misión

navegará sin rumbo establecido incluso con grave riesgo de naufragar.

En el establecimiento de la misión juega un papel importante la definición de los valores que se pretenden desarrollar porque representan la forma o el cómo se alcanzará la misión. Por ejemplo una empresa que dentro de los puntos de su misión tiene “*el mejor servicio al cliente*”, si no establece los valores dejará sin definir los parámetros de acción para toda la organización, más delicado resulta que una vez definidos los mismos, no se pongan en práctica. Los valores representan las líneas guía para la acción, no importa el nivel jerárquico desde donde se vean, siempre serán los mismos.

*“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días”.*³⁷

Varios pueden ser los valores que actualmente se desarrollan en las empresas pero los referentes a la persona en sí son de primer orden y es que son las personas las que dan vida a esos valores por lo tanto constituyen la columna vertebral en toda organización.

Pensar que las personas son un medio para alcanzar los objetivos es lo que ha llevado a muchas empresas a desaparecer, porque las personas son más que un medio, son un fin en sí mismo, por lo tanto una entidad que dentro de sus valores de persona tenga la integridad, la dignidad de la persona, trato del personal, etc., se está preocupando por lo verdaderamente importante.

Esta visión de la persona humana debe estar claramente identificada en la misión y encontrar continuidad en la práctica, primordialmente en los directivos que representan la autoridad y constituyen el ejemplo a seguir de todos los que están a su cargo.

Un directivo que no hace vida la misión, los objetivos y los valores de la empresa no tendrá la autoridad moral para exigirlo a sus colaboradores; es alguien que no está identificado con lo que hace y que difícilmente logrará transmitir una visión positiva y entusiasmo a los demás.

“Un director es alguien capaz de asignar objetivos, unos objetivos que puedan cumplirse a través del propio trabajo en un período previsible. La señal clave es que ese alguien pueda ordenar las

*conductas de las personas en función de valores, que sea capaz de hacer descubrir valores”.*³⁸

Esa capacidad indispensable la logrará en la medida que vea a los demás como “*el prójimo*”, desde el punto de vista cristiano como “*otros cristos*”, a quienes debe servir con el trabajo, mercedores de un trato acorde a su dignidad de hijos de Dios.

*“Dirigir la empresa se ha convertido así en una tarea de formación caracterológica de las personas que la integran. No hay en el universo nada más grande que la persona humana, ápice y suma del ámbito intramundano. El desarrollo propio de las potencialidades de quienes con nosotros trabajan representa por eso la tarea de mayor radio y alcance de cuantas puedan emprenderse”.*³⁹

Toma de este modo otra perspectiva la dirección empresarial, dista considerablemente de la mera dirección para alcanzar unos objetivos ya que busca el desarrollo integral de la persona. Esta nueva visión deja huella positiva en las personas y las impulsa a buscar la trascendencia de sus acciones, empezando con el trabajo cotidiano. “*Qué tu vida no sea una vida estéril. –Se útil. –Deja poso. –Ilumina, con la luminaria de tu fe y de tu amor”.*⁴⁰

*“Una empresa que no tenga como misión el desarrollo de las personas –de las personas que la componen o de las personas a las que sirve– no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones”.*⁴¹

Pero para lograr efectivamente ese cambio de actitud en las empresas existen varios aspectos que se deben tomar en cuenta, entre los principales se encuentra la motivación, que resulta sumamente compleja por constituir un factor inherente a la persona, difícil de predecir pero factible de estudiar y dirigir.

Desde las primeras teorías postmodernas se planteó este tema, el cual ha evolucionado con el tiempo evidenciando su importancia y complejidad. “*La condición necesaria y suficiente para que una organización exista realmente es que haya un conjunto de personas que estén motivadas a pertenecer a esa organización, con todo lo que esta pertenencia implique para ellas. Los objetivos de la organización han de orientarse a conservar y acrecentar dichas*

*motivaciones, ya que, de no ser así, la organización se desintegraría”.*⁴²

Los diferentes estudios sobre los aspectos que influyen en la motivación identifican tres principios que la determinan:⁴³

1. *Extrínsecos*: reacciones del entorno a la acción del agente. *Tener*.
2. *Intrínsecos*: satisfacción del agente ligada a la propia ejecución de la acción y cambios a través de éste que puede introducir en las capacidades operativas del ambiente. *Saber*.
3. *Trascendentes*: consecuencias que la ejecución de la acción tiene para el entorno, en persona o personas distintas a quien ejecuta la acción. *Dar*.

Se entiende por motivación *“el atractivo que impulsa a la persona a realizar una acción, dado el valor que el sujeto alcanza al ponerla en práctica”.*⁴⁴

El reto del directivo es lograr la motivación total, que está compuesta por la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Su misión es ordenar la motivación de los colaboradores para que sean los factores trascendentes los más importantes, esto se logrará únicamente si están cubiertos los aspectos extrínsecos e intrínsecos. Indispensable resulta el conocimiento a profundidad de sus colaboradores y preocupación por sus circunstancias personales ya que dependiendo de la realidad de cada uno así será el nivel de motivación que posea.

*“No hay más virtud moral que aquella que consiste en la capacidad de actuar valorando de modo efectivo a los otros como si fuese uno mismo, es decir, la capacidad de moverse por motivación trascendente evaluando la necesidad ajena como si fuese propia”.*⁴⁵

Hablar de virtudes morales en la organización implica tocar el tema de la ética empresarial que abarca varios aspectos importantes:

Al hablar de *“ética empresarial”* es indispensable definir en qué consiste un comportamiento ético: *“lo que determina el valor ético de una acción no son las consecuencias observables de esa acción, sino la cualidad de la acción misma (si es o no justa, honrada, etc.)”.*⁴⁶ *“Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano*

*en lo más profundo de su ser: perfeccionan su capacidad de autogobierno, es decir, nada más y nada menos que el uso de su libertad”.*⁴⁷

Por lo anterior un comportamiento ético es el que se genera a partir de las virtudes morales y se orienta a su desarrollo en las personas.

En la actualidad son muchos los directivos que creen que se puede prescindir del desarrollo de las virtudes morales de los individuos para lograr los comportamientos éticos necesarios para el funcionamiento correcto de las organizaciones humanas, pero se equivocan grandemente, pues son las virtudes morales las que constituyen el verdadero fundamento de la acción.

Esta visión errónea, de prescindir del desarrollo de las virtudes morales, le corresponde corregir a la ética de la empresa ya que su objetivo es demostrar cómo las decisiones empresariales producen cambios en el estado de las virtudes morales.

Todas las acciones humanas son significativas desde el punto de vista ético, a través de cualquier decisión aprendemos a amar más a los demás o a despreciarlos. Nunca hay que perder de vista que toda decisión deja huella en quien se realiza.

El marco que encierra todas estas características y aspectos a desarrollar es la organización en sí, la concepción que se tenga de ésta dictará la viabilidad de encaminar nuevamente la misión. *“Una organización es aquella que intenta provocar el proceso de aprendizaje en los individuos por el cual ésta adquiera virtudes morales. Las organizaciones están para ayudar al ser humano a desarrollar su calidad ética y de esta calidad depende, en último término, la propia supervivencia de la organización”.*⁴⁸

Es el papel de la empresa y su influjo en la sociedad lo que preocupa e interesa encaminar para lograr aportes positivos y sobre todo se tome en cuenta a la persona como un fin en sí mismo y no un medio para alcanzar objetivos económicos.

Muchos directivos no son conscientes del papel protagónico que desempeñan en la sociedad, a pesar de no ejercer cargos públicos sus decisiones forjan a las personas haciéndolas sensibles o insensibles a la realidad del prójimo. No se dan cuenta de que en la medida que se preocupan integralmente por las

personas, colaboradores, clientes, proveedores, están contribuyendo a una sociedad más humana, con valores que facilitan la convivencia y el respeto; también están desarrollando la excelencia empresarial y dando a la empresa un nivel de competitividad sin precedentes. Están creando ese valor agregado que se identifica en los productos que se comercializan pero realmente está en las personas que los hacen.

Lo que realmente distingue a cada empresa son las personas que la conforman, por su naturaleza única e irrepetible, creados a imagen y semejanza de Dios; representan el activo más importante de toda organización el cual debe cuidarse, preservarse y respetarse.

2. CASO ORGANIZACIÓN BIMBO⁴⁹

Actualmente encontrar una visión de la empresa y todas sus implicaciones planteadas en el punto anterior parece muy difícil, pero no imposible. Tal es el caso de la organización Bimbo que representa un verdadero ejemplo a seguir.

Por la importancia de su aporte se presenta un resumen del caso tratando de trasladar la mayor cantidad de detalles que permitan obtener una visión clara del tema.

La preocupación de la década

En julio de 1991, don Lorenzo Servitje nos comentaba que estaba muy indignado porque un día antes había leído que entre las 500 empresas más grandes del mundo sólo estaba una mexicana: PEMEX. Y nos preguntó: “¿Sabes cuántas había de Surcorea? ¡Once! Y la que ocupaba el primer lugar entre esas era dos veces más grande que ¡Pemex!”.

“¿Cómo es posible?, ¡nos hemos dormido! ¡qué tienen ellos que no tengamos nosotros!, ¡Surcorea es como del tamaño de Durango!”.

Don Lorenzo estaba dirigiendo una plática a un grupo de 20 empresarios de León y a mí (Javier Millán, director del personal del Grupo Bimbo) me había correspondido organizar el evento.

Veía yo en la expresión de ese hombre el celo empresarial de quien siempre busca una oportunidad y de quien no puede dejar una pregunta abierta. Hace

46 años, a sus 27 de edad había fundado el grupo industrial que ahora estaba dentro de las 15 empresas más importantes del país.

En la mañana de aquel día, habíamos visitado la fábrica de Marinela. Poco después de haber salido de la visita, uno de los asistentes me preguntó: ¿Cómo le hacen con los trabajadores para que den de sí algo más?; le pregunté a qué se refería.

“Mira, al salir hoy de la fábrica al medio día en el camión que nos transportaba, el vigilante nos dijo: Hasta pronto. Vuelvan pronto. Nosotros ya estábamos fuera de los límites de la fábrica, y él nos dijo algo que seguramente ya no estaba en su descripción de funciones. ¿Por qué lo hizo?”. “Porque está a gusto”, le respondí.

¿Y por qué está a gusto?

“Me imagino que porque se siente tratado bien. En nuestra empresa insistimos en que el hombre no es un medio, sino un fin. La empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa, es un dicho que tratamos de vivir. Ese dicho encierra toda una forma de ser, de concebir a la empresa.”

¿Y cuál es su forma de concebir a la empresa?

En ese momento aproveché para comentarle un párrafo que para mí ha simbolizado, o resumido en mucho, lo que se espera que llegue a ser el hombre en nuestra empresa.

“Es necesario que las metas de los que trabajan en la empresa sean prácticamente las mismas de los que las dirigen. Es necesario que los que trabajan sientan a la empresa como algo propio: como su patrimonio, su tarea, su misión, su aventura”.

“Sólo así tendrá sentido para ellos. Sólo así harán suyos sus objetivos. Sólo así asumirán plenamente su responsabilidad y entregarán a su trabajo lo mejor de ellos mismos...”.

El texto estaba tomado de un artículo que don Lorenzo había escrito en 1975 y lo consideraba muy actual.

Hacia el final de su plática con los empresarios, don Lorenzo comentó: “Si me pidieran que les dijera qué es lo que ha sido para nosotros importante, se los diría en tres fases: el cliente, él es nuestro

verdadero jefe; el producto que tenemos que hacer con calidad y con el que tenemos que identificarnos con cariño; y nuestra gente que es la base de todo, son nuestro socios, nuestros compañeros”.

Una vez terminado el evento le pedía don Lorenzo un “aventón”, y platicamos en su coche.

En el trayecto a la oficina me dijo: *“Esto del valor del hombre en la empresa es una cuestión que nos tiene que quedar muy clara. A propósito, ayer en una plática que di pregunté: a ver, son las seis de la tarde, ustedes tienen un transporte que se acaba de descomponer, y tienen que llevar el producto a la agencia porque si no se les retrasa su llegada. El mecánico de transporte termina sus labores a las seis de la tarde, y dice que no puede quedarse porque su esposa le dijo el día anterior que ya estaba bueno, que siempre llega tarde, que ese día de su aniversario por lo menos llegara temprano y la llevara al cine. Ustedes tienen el transporte descompuesto y al mecánico con la necesidad de irse. ¿Qué hacen?”.*

Yo me dije a mí mismo: *“Si le doy permiso, bonita responsabilidad de empresa. Si no le doy permiso me va a decir que...”.*

Finalmente le respondí que le pediría que se quedara y que al día siguiente se iría temprano.

Don Lorenzo me dijo: *“No Javier, tenemos que ir mucho más lejos si realmente queremos ser congruentes con el respeto a la persona. El matrimonio de este hombre es importante, más importante que la tarea. Consecuentemente, tendríamos que dejar ir al trabajador a su casa o bien decirle nosotros directamente a su señora: permítanos que su esposo nos apoye en esto, y mañana le damos el día, para que se vayan a pasear juntos; o algo similar en donde el trabajador no vea afectada su relación de pareja”.*

Desde los inicios de la Organización Bimbo, aunque no se tenía por escrito la filosofía, el personal iba percibiendo un estilo diferente de empresa con el enfoque en la calidad, el cliente, el hombre que integra la empresa, el trabajo fuerte y productivo.

Las editoriales mensuales, las pláticas en los cursos para todo el personal, principalmente los jefes, las orientaciones de los dueños en sus visitas a las fábricas, su intensa participación en la Unión Social

de Empresarios Mexicanos, son algunos de los elementos que sirvieron para que una filosofía de sentido social se impregnara en el personal de la organización.

No son las normas las que dan principio a la acción, sino las convicciones profundas de sus fundadores y de quienes se van identificando con la empresa, con “su” empresa. Y son éstas las que van haciendo que la empresa se mueva en constante crecimiento.

De esta manera don Lorenzo Servitje menciona que *“no es la labor de un hombre ni de un puñado de hombres la que ha hecho a la empresa, sino la labor de centenares y millares de hombres que después fueron formando parte de ella”.*

No surgen las normas como una carpeta ordenada de principio a fin, sino más bien como un recetario en el camino que sólo hasta después de elaborado va tomando forma como cuerpo estructurado.

Comentarios

La corporación Bimbo, a raíz de los tratados de libre comercio, se vio en la necesidad de anticiparse en la implementación de la cultura de *calidad total*, enfrentando grandes retos culturales; a pesar del influjo del despido masivo como solución inmediata para bajar costos y poder competir con los grandes industriales norteamericanos y canadienses, buscó la forma de hacer que el trabajo de las personas tuviera mayor valor agregado. Para esto se apoyó en su visión, en su filosofía, y sobre todo en la colaboración de sus empleados, quienes pusieron de su parte en cuanto a capacitación y cambio de hábitos para lograr los objetivos.

Queda muy claro que todo viene de la cabeza y en este caso evidentemente los directivos estaban muy conscientes de la importancia que tiene el factor humano, con las directrices y lineamientos planteados pero sobre todo con el ejemplo, de esta forma fue mucho más fácil para los ejecutivos identificarse con los objetivos y transmitirlos a los demás miembros de la organización.

Es importante mencionar los valores definidos por la organización Bimbo como eje fundamental del desarrollo de cualquier actividad, estos se dividen en cuatro grandes áreas como sigue:

Persona: integridad, dignidad de la persona, trato del personal.

Trabajo: valor del trabajo, liderazgo, participación, sentido del logro.

Calidad: enfoque al cliente, trabajo en equipo, innovación y mejora.

Competitividad: productividad, flexibilidad y agilidad, rentabilidad, austeridad.

Uno de los aportes más importantes que se puede concluir de este caso es la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual refleja una verdadera compenetración con la empresa. Cuando en una organización no se hace lo que se dice (misión, visión, objetivos, valores) es difícil que las personas tengan credibilidad en sus directivos y casi imposible que se logren identificar con la misma. Lo que se obtiene en estos casos son desempeños mediocres, nada comprometidos, inestabilidad, desmotivación.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente ensayo es evidente cómo, con el paso del tiempo, la percepción de la persona como tal dentro de la teoría de la empresa fue evolucionando, desde concebirla un medio sólo para generar riqueza a través de la labor hasta tomar en cuenta sus habilidades, percepciones, inteligencia y entorno que llevaran a su desarrollo y al mismo tiempo aumento de riqueza.

Fueron pocas las teorías que puntualizaron sobre la dignidad de la persona, las que llegaron a preocuparse por algunos aspectos no llegaron a definirla de forma específica, sin embargo constituye la característica más importante del ser humano, lo que lo diferencia de los demás seres vivientes.

En una sociedad como la actual en donde el influjo de la teoría del consumo ha marcado la pauta para el crecimiento de muchas empresas, cada vez se hace más difícil acoplar en la visión de las mismas la importancia de respetar la dignidad de las personas, tanto de los que colaboran dentro de éstas como de las externas.

Parece casi imposible encontrar empresas conscientes de su labor social y cuando aparecen representan una luz en el firmamento de empresas

existentes, pero a la vez son el inicio del quiebre, el punto de partida, el ejemplo a seguir para retomar los valores sociales y cambiar al rumbo correcto.

En varios casos es la ignorancia o el temor al cambio lo que no ha permitido que las organizaciones se enfoquen en las personas, pero no se dan cuenta que esto es vital para la subsistencia, para lograr ese nivel de competitividad cada vez más exigente.

La dignidad de la persona es un todo, porque encierra todo lo que es en sí misma, algunos piensan que sólo se trata de tener condiciones de infraestructura básicas dentro de una organización, pero no es así, es mucho más que eso, implica el reconocimiento de las capacidades superiores del hombre, su inteligencia y su voluntad, lo que lo distingue de los demás. A través de éstas es capaz de comprender, distinguir, analizar, proponer, innovar, decidir, cuestionar, aprehender, entre otras cosas. Por lo tanto en la medida en que la organización propicia un ambiente adecuado para el desarrollo de estas capacidades colabora en la formación de personas integrales que harán la diferencia no sólo dentro de la misma sino también a la sociedad.

Un verdadero administrador es aquel que ve oportunidades en donde nadie más ve y logra hacer propuestas integrales para aprovecharlas. Nunca pierde de vista que su principal activo son las personas y procura un ambiente adecuado para su desarrollo.

Este ensayo tenía como objetivo ser una herramienta para el conocimiento de las diferentes teorías de empresa e identificar la mejor forma de integrar el concepto de dignidad de la persona, con todas sus implicaciones, en la visión, misión y objetivos de las empresas.

No es una tarea fácil, pero si al finalizar la lectura se ha quedado la inquietud de propiciar un cambio en la dirección de empresas en donde la persona sea un fin en sí mismo y no únicamente un medio, se ha dado un paso adelante.

Notas al final del capítulo

¹ Juan Pablo II, "Catecismo de la Iglesia Católica", p. 487.

² Cfr, *ibid*, p. 487.

³ Yepes Stork, "Qué es eso de la filosofía de Platón a hoy", p. 176.

- ⁴ Barrio Maestre, “*Elementos de antropología pedagógica*”, p. 118.
- ⁵ Vega Ponce, “*La persona humana y su dignidad*”, p. 2.
- ⁶ Juan Pablo II, “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, p. 486.
- ⁷ Cfr. *ibid*, p. 487.
- ⁸ Concilio Vaticano II, “*Constitución Gaudium et spes*”, nn. 11-32.
- ⁹ Yepes, “*La dignidad de la persona*”, www.muertedigna.org/textos/euta51.html
- ¹⁰ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 29.
- ¹¹ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 38.
- ¹² Cfr. *ibid*, p. 41.
- ¹³ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 50.
- ¹⁴ Diccionario de la lengua española, www.worldreference.com/definición/gobierno.
- ¹⁵ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 57.
- ¹⁶ Cfr. *ibid*, p. 63.
- ¹⁷ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 70.
- ¹⁸ Cfr. *ibid*, p. 71.
- ¹⁹ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 143.
- ²⁰ Cfr. *ibid*, p. 144.
- ²¹ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 150.
- ²² Cfr. *ibid*, p. 156.
- ²³ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 158.
- ²⁴ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 103.
- ²⁵ Cfr., *ibid* p. 104.
- ²⁶ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 109.
- ²⁷ Cfr. *ibid*, p. 118.
- ²⁸ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 123.
- ²⁹ Cfr. *ibid*, p. 126.
- ³⁰ Lyon, “*Postmodernidad*”, p. 20.
- ³¹ Vásquez y Aurell, “*Revista Nuestro Tiempo*”, octubre 2005.
- ³² Lyon, “*Postmodernidad*”, p. 22.
- ³³ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 171.
- ³⁴ Cfr. *ibid*, p. 176.
- ³⁵ Cfr. *ibid*, p. 177.
- ³⁶ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 179.
- ³⁷ Blanchard K., O'Connor M., “*Administración por valores*”, p. 73.
- ³⁸ Pérez López, “*Liderazgo y ética en la dirección de empresas*”, p. 50.
- ³⁹ Cuadernos empresariales IPRES, “*El papel esencial de las virtudes en la empresa*”, p. 29.
- ⁴⁰ Escrivá de Balaguer, “*Camino*”, n. 1.
- ⁴¹ Cuadernos empresariales IPRES, “*El papel esencial de las virtudes en la empresa*”, p. 30.
- ⁴² Pérez López, “*Liderazgo y ética en la dirección de empresas*”, p. 42.
- ⁴³ Cfr., *ibid*, p. 43.
- ⁴⁴ Pérez López, “*Liderazgo y Ética en la dirección de empresas*”, p. 45.
- ⁴⁵ Cfr. *ibid*, p. 67.
- ⁴⁶ Cfr. *ibid*, p. 25.
- ⁴⁷ Cfr. *ibid*, p. 26.
- ⁴⁸ Pérez López, “*Liderazgo y ética en la dirección de empresas*”, p. 63.
- ⁴⁹ Cfr. Brehm, Sashida y Sosa, “*Los nuevos senderos de la dirección de personal*”, pp. 31-65.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros, J., “*Postmodernidad: decadencia o resistencia*”, Editorial Tecnos, Madrid, España, 1989.
- Barrio Maestre, J.M., “*Elementos de antropología pedagógica*”, segunda edición 2000, Editorial Rialp, Madrid, 1960.
- Blanchard Ken, O'Connor Michael, “*Administración por valores*”, Grupo editorial Norma, Colombia, 1997.
- Brehm Brechú, M., Sashida Key, F., Sosa Becerra, R., “*Los nuevos senderos de la dirección de personal*”, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana, México, 1995.
- Concilio Vaticano II, “*Constitución Gaudium et spes*”, 1965.
- Diccionario de la lengua española, www.wordreference.com/definición/gobierno (05 mayo 2006).
- Juan Pablo II, “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, 1992.

- Llano, C., *“La persona humana en la empresa de fin de siglo”*, Cuadernos Empresariales IPRES, Guatemala, 2001.
- Lyon, D., *“Postmodernidad”*, Alianza Editorial, Madrid, 1996.
- Martínez-Echevarría, M. A., *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”*, Ediciones Intencionales Universitarias, Madrid, 2005.
- Pérez López, J. A., *“Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI”*, Ediciones Deusto, S. A., Bilbao España, 1998.
- Vázquez, P., Burell, J., *“Los guiños del pos”*, Revista Nuestro Tiempo, octubre 2005.
- Vega Ponce, A., *“La persona humana y su dignidad”*, Editora de revistas, S. A., México, 1990.
- Yepes, Ricardo, *“La dignidad de la persona humana”*, www.muertedigna.org/textos/euta51.html (04 mayo 2006).
- Yepes Stork, Ricardo, *“Qué es eso de la filosofía, de Platón a hoy”*, Ediciones del Drac, Barcelona España, 1990.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**LA INNOVACIÓN: UN MEDIO PARA ALCANZAR
UNA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE
EN LA EMPRESA**
Carlos Gossmann

1. INTRODUCCIÓN

En este nuevo milenio, la vida nos ha cambiado a todos, los años apacibles han pasado a ser parte de la historia y estamos enfrentados a un mundo que pasa ante nuestros ojos a una velocidad vertiginosa.

“La técnica ha avanzado con tal rapidez que las condiciones de la vida humana se han transformado radicalmente. No se trata sólo de una mejoría de lo que suele llamarse el ‘nivel de vida’, sino de algo más profundo, un verdadero cambio en el modo de vida. Desaparecen costumbres ancestrales, oficios y métodos de trabajo y de transporte que han durado milenios, porque no resisten la imparable invasión de la televisión, el carro, el computador, el automatismo de la máquina y la velocidad que generan todos esos avances. Estamos ante una era en la que la técnica ha pasado a configurar la vida humana en su totalidad.”¹

El sector empresarial de Guatemala se enfrenta a nuevos desafíos. Las amenazas del entorno son cada día más fuertes y lo que un día fueron fortalezas, tales como el contar con protección del Estado a través de barreras arancelarias, o el disponer de mano de obra barata; hoy ya no lo son. Nuestras debilidades están al desnudo, en educación, salud, seguridad y justicia, entre otras.

Continúa el enfrentamiento entre las corrientes contemporáneas del pensamiento económico: por un lado, el neoliberalismo que tiene la finalidad de optimizar las utilidades o ganancias –eficiencia económica–, aunque para ello tolere la pobreza generalizada que engendra la libertad económica sin restricciones; y por el otro, el socialismo real cuyo pensamiento es distribuir uniformemente el ingreso nacional –compensación social–, aunque para ello tolere un Estado dictatorial.²

Existe una tendencia económica que trata de equilibrar las fuerzas de las dos corrientes contemporáneas del pensamiento económico, que es la economía social de mercado, que toma como suyos los elementos más preciados de cada una de ellas: la libertad, en especial la económica, para optimizar el crecimiento económico, pregonada por el liberalismo en el siglo XVIII y últimamente por el neoliberalismo; y la compensación social para resolver la pobreza, pregonada por el socialismo real.³

En Guatemala el enfrentamiento ha creado una división mayor entre la ciudadanía, división de la que han hecho su modo de vida algunos “*salvadores del pueblo*” que únicamente se han dedicado a ahondar más el resentimiento y la desunión a través de discursos populistas que no proponen ninguna solución.

Dentro del entorno descrito, las empresas no han sido la excepción en cuanto a la polarización, el objetivo principal de la mayoría de ellas, en Guatemala, ha sido lograr la máxima productividad y eficiencia para que sus propietarios obtengan la máxima rentabilidad.

La única conducta posible, la que se considera racional, se reduce a convertir una ventaja exógena en dinero. Algo parecido al comportamiento de un grupo de cazadores de ballenas que habiendo encontrado un buen grupo de cetáceos lo que deben hacer es convertirlo en billetes de banco. Una manera de obrar que, por otro lado, juzgan compulsiva e inevitable, ya que si no lo hacen ellos lo hará otro grupo de balleneros, puesto que todos se guían por la misma y única conducta. Si, por ejemplo, se trata de ser el más eficiente matando ballenas, lo cual proporciona una ventaja temporal e imitable, la lucha por el correspondiente beneficio llevará a la desaparición de la propia actividad.⁴

La eficiencia hace referencia a lo pasado, a lo que la experiencia ha dejado perfectamente definido, a lo que se hace siempre del mismo y único modo. Pero no sirve para crear nuevos modos de hacer, para enfrentarse a retos hasta entonces no planteados.⁵

La eficiencia únicamente sirve para hacer las cosas de la manera más económica, pero haciendo siempre lo mismo. Si se puede obtener más producción de igual cantidad de insumos se habrá incrementado la eficiencia. De igual manera, si se obtiene la misma producción con menos insumos, también se habrá incrementado la eficiencia.⁶

Cuando el empresario se olvida de innovar, y únicamente tiene el afán de generar dinero, deja de crear nuevas estrategias que conduzcan a una diferenciación y que creen una ventaja competitiva. Entonces, tarde o temprano, la competencia podrá hacer lo mismo que él hace ahora, y en ese momento la ventaja competitiva que un día tuvo, desaparece.

Por eso, el objetivo de la empresa no debiera de ser únicamente aumentar la productividad, sino también, desarrollar la creatividad que la lleve a innovar. La empresa, en su empeño por mejorar ese conjunto armonioso y complejo de actividades que le otorga su identidad, debe compaginar su propia historia, su cultura, sus capacidades, y la eficiencia de sus procesos.

El nuevo enfoque abre una posibilidad de superar la confusión entre acumulación de dinero y creación de riqueza que ha predominado hasta ahora en la teoría de la empresa. La empresa no es fundamentalmente un conjunto de activos físicos que, por su singularidad y abundancia, permite una buena tasa de acumulación de dinero durante un período más o menos largo de tiempo, sino un conjunto de capacidades humanas que puede desarrollar nuevos modos de satisfacer necesidades. El verdadero objetivo de una empresa es crecer, no primariamente en términos de eficiencia, sino generando nuevas capacidades, creando equipos más preparados para enfrentarse con nuevos retos y nuevas dificultades, y, por tanto, más conscientes de sus propias posibilidades.⁷

La empresa está destinada a prestar un servicio. En primer lugar, a las personas que en ella trabajan y, en segundo lugar, al resto de la sociedad.⁸

La dirección de empresas, tiene dos aspectos muy importantes, el sentido común (el más raro de todos los sentidos); y la acción emprendedora que conlleva riesgos calculados con base en la información con que se cuenta.

Aunque en materia de administración de empresas ya casi todo está dicho, siempre surgen nuevas ideas, o, por lo menos, nuevas palabras en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente, que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como *paradigma dominante*. Anteayer era la *organización*, ayer era la *estrategia*, luego la *calidad total*; hoy volvemos a la organización con el tema de la *reingeniería*, y quien sabe qué se va a importar mañana de Nueva York o Tokio, para comprender (¡Al fin!) el fenómeno empresarial en los países latinos.⁹

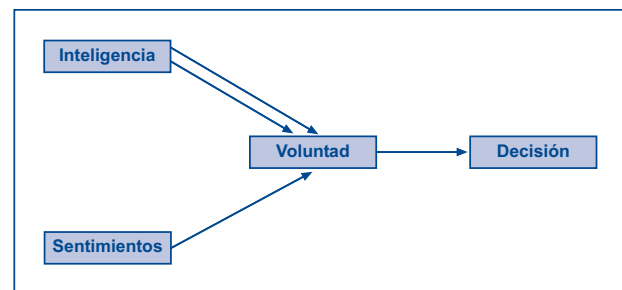
2. LA EMPRESA

El concepto tradicional de empresa, como se sabe, tiene muchos enfoques diferentes, dependiendo de la

perspectiva con que se le vea, ya sea administrativa, legal, mercadológica, etc., pero el que aquí se utiliza va en el sentido de la producción económica que usa Martínez-Echevarría¹⁰ para describir los orígenes de la teoría de la empresa, entendiendo como empresa *el acto de producir propio e inseparable de la vida humana: algo surgido de la inteligencia y la libertad*.

El hombre produce porque es dueño de su propia acción, porque su vida no se ajusta a un modelo perfectamente establecido que tiene que reproducir. La inteligencia humana explora y descubre posibles modos de acción pero es la voluntad la que decide y gobierna. En otras palabras, el fin de la producción humana no se reduce a la subsistencia de la especie, como les sucede a los otros animales, sino que sobre todo consiste en diseñar un posible tipo de vida humana, algo al mismo tiempo personal y social.

En el acto creativo intervienen las tres facultades básicas del ser humano que son los *sentimientos* o afectividad, la *inteligencia* o razón y la *voluntad*. En el esquema de la decisión inteligente normal, que a continuación se presenta, la voluntad recibe el influjo de las instancias con las que se encuentra conectada: la inteligencia y los sentimientos. La influencia del entendimiento sobre la voluntad resulta prevalente respecto de la que pueden ejercer los sentimientos. Ello gracias al esfuerzo de la propia voluntad que quiere ser más dominada por el entendimiento que por la afectividad. Los afectos y emociones sensibles influyen sobre la voluntad, pero la inteligencia prevalece en ese influjo. Es por ello que del cuadro de la inteligencia emanan dos líneas, contra una de los sentimientos o afectividad.



La producción económica supone, por tanto, un mundo previo de conocimientos de lo que debe ser una vida humana. En otras palabras, una cultura, un lenguaje y un instrumento. En este sentido, el lenguaje junto a la mano constituyen los instrumentos por excelencia de la producción económica.

Intercambio y dinero son posibles porque el hombre, mediante su conocimiento, construye un mundo, un plexo ordenado de relaciones entre los hombres a través de las cosas. Construye en el plano conceptual y simbólico una unidad que no es patente en el plano empírico de lo sensible.

Si la producción económica supone lenguaje, propiedad e intercambio, esto quiere decir que sólo es posible en el seno de una comunidad.

Lo propio de la producción económica, en cuanto orientada al intercambio y la relación, es la generación de un excedente, ya que sin él no hay posibilidad de llevar a cabo el intercambio.

Tuvo que pasar mucho tiempo hasta que se descubrió que la riqueza no proviene de la materialidad de las cosas, sino del modo en que éstas se insertan en el entramado de las relaciones humanas que configuran una comunidad política. El exceso de la producción tiene su raíz última en la misma sociabilidad humana.

Se ha tergiversado el concepto de empresa con un concepto meramente capitalista, en donde se confunde al emprendedor con el administrador o propietario, más en nuestro medio guatemalteco, en donde todavía muchas de las empresas son de carácter familiar o sociedades privadas y no públicas. La empresa del nuevo milenio parte de la idea de que el empresario no sería ya el que es propietario de la empresa, sino el que lleva a cabo el acto de emprender. Carlos Llano¹¹ ilustra muy bien este concepto en la siguiente tabla comparativa:

Se puede decir, entonces, que la empresa es la acción del hombre orientada a la creación de la riqueza para beneficio de todos. Que para que exista innovación se necesitan personas, ya que únicamente la persona tiene la facultad de crear. Lo que nos indica que el ser humano no sólo es causa eficiente, motor o punto de arranque del acto creador, sino que es al propio tiempo el destinatario de ese mismo acto.

2.1 El activo humano de la empresa

La clave de todo son las personas y a través de ellas se puede desarrollar la innovación en la empresa, para alcanzar una ventaja competitiva sustentable; el hombre produce y crea, porque es dueño de su propia acción, porque su vida no se ajusta a un modelo perfectamente establecido que tiene que reproducir. La inteligencia humana explora y descubre posibles modos de acción, pero es la voluntad la que decide y gobierna.

Aunque resulta difícil decir algo nuevo sobre las personas, en la consideración de sus cualidades y características relacionadas con la actividad empresarial y con la vida de las empresas, según Tomás Calleja¹², tres son las acciones que deben combinarse para estimular una base positiva de relación del trabajo personal con el progreso y con la riqueza.

En primer lugar APORTAR. Aportar en el trabajo y con el trabajo es la base necesaria de relación del trabajo personal con el colectivo y con el producto

Accionista y administrador	Emprendedor y promotor
1) Apuesta a los recursos financieros.	1) Apuesta a sus recursos personales (virtudes, capacidades y habilidades), sabiendo que sin ellos no lograría los recursos financieros o los perdería si los tuviera.
2) Considera el capital como los bienes que componen el activo de su empresa, los vigila cuidadosa y constantemente.	2) Es un capitalista <i>verdadero</i> porque apuesta a su cabeza, a su imaginación, a la confianza de su propia inteligencia, teniendo en cuenta que el término <i>capital</i> se deriva etimológicamente de <i>caput</i> , cabeza.
3) Los bienes materiales son su objetivo.	3) Los bienes materiales son un instrumento de acción.
4) Busca tener una buena organización porque piensa que así podrá hacer buenos negocios.	4) Busca el máximo negocio con el mínimo de organización.
Su fórmula matemática podría resumirse de esta manera: organización/negocio.	Su fórmula matemática podría representarse así: negocio/organización.
Debe hacer crecer la organización para hacer los negocios.	Con una organización tendiendo al mínimo, el negocio por pequeño que fuese tendería al infinito.

mismo. La persona debe necesariamente aportar mediante su trabajo, le es exigible su aportación, debe ser consciente de ella y necesita la constatación ajena de esa aportación.

En segundo lugar APRENDER. Aprender con el trabajo y en el trabajo es la base individual de la innovación como concepto estratégico. Hay ocupaciones en donde el aprender está implícito en su misma esencia; donde ello no sea así, es necesario introducir un componente de formación-educación como parte integrante del trabajo mismo.

En tercer lugar CAMBIAR. Cambiar con el trabajo y en el trabajo es la vertiente fuente de la renovación como política de la empresa; es imposible que una empresa sea innovadora si su personal no cambia con y en el trabajo. Es posible que el cambio interno sea el componente más explícito de la motivación personal.

2.2 La innovación

Para que una empresa sea innovadora se hace necesaria la aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan las exigencias de un ambiente inestable y cambiante. En situaciones complejas y variables de trabajo, los gerentes deben utilizar las ventajas de la participación, el involucramiento y el *empowerment* de las personas para estimular la creatividad individual y grupal. Hoy en día, la habilidad para estimular la creatividad y tolerar los errores es una de las más importantes responsabilidades gerenciales, porque quien se equivoca puede acertar con más rapidez. La creatividad es la base del cambio constructivo, y su aspecto más importante se denomina innovación.¹³

La innovación requiere creatividad. Innovación es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. Es el acto de encaminar nuevas ideas para aplicarlas en situaciones concretas. En las organizaciones, estas aplicaciones se pueden presentar en innovación de procesos (nuevas maneras de hacer las cosas) e innovación de productos (productos y servicios nuevos o mejorados).¹⁴

El *empowerment* es el proceso de facultar a las personas para que liberen el poder que tienen en ellas mismas, consistente en sus conocimientos y

motivación, para desempeñar magníficamente sus oficios. El proceso consiste en compartir la información con todos, crear autonomía para cada uno de ellos por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.¹⁵

Estamos claros que es difícil facultar a las personas, pero es necesario hacerlo, anteriormente a este proceso se le llamaba delegar, y había ejecutivos que le decían a otros: *“Es que estás muy atareado porque no aprendes a delegar”*. Sin embargo, el proceso de delegar podía degenerar en pérdida de control y entonces se decía que se había abdicado. Por eso, la regla era, *delegar sin abdicar*. Hoy estamos hablando de *empowerment* cuyo primer paso es confiar en nuestra gente y compartir la información con ellos para que estos puedan ser creativos.

Leonardo Polo¹⁶ al hablar acerca de la crisis conjunta de la filosofía y de la razón científica en la modernidad aborda de cierto modo el tema de la creatividad, de la siguiente manera: *“la noción de evolución no es aplicable al hombre; los cambios históricos, no son los evolutivos. No confundamos la historia con la evolución; no confundamos tampoco el tener mayores conocimientos en cierto campo con ser más sabio. No es lo mismo, aunque es oportuno añadir una observación complementaria: hoy haría más falta ser filósofo que en otras épocas, no ya para los demás, sino para uno mismo. Por el contrario, parece que el científico trabaja para los demás. Pero esto no es cierto; científicos y filósofos han de meditar sobre su dedicación. Por lo pronto, porque un descubrimiento es mucho más que su repetición: entre Einstein y un discípulo de Einstein no hay comparación posible si el discípulo no reflexiona sobre el itinerario mental de su maestro. El que inventó el automóvil, aunque los demás se beneficien del invento y puedan construirlo, mejorarlo, etc., ha realizado una actividad que los otros no han realizado nunca, ni realizarán jamás. Para cualquiera que empiece a conocer el ser del hombre debe ser clara la diferencia entre inventar y aprovechar. Aprovechar lo hacemos todos. ¿Pero encontrar algo? Lo propio de la filosofía es la necesidad de reencontrar siempre: no se repite, se vuelve a inventar; la filosofía no se puede transmitir pasando a aplicaciones prácticas: hay que volver sobre ella. Cuando se entienden a fondo los libros de los grandes filósofos, siempre aparecen nuevos asuntos en los que pensar.*

En segundo lugar, es imposible favorecer a otro ser humano sin una mejora del que favorece. El primer

beneficiario de cualquier acción benéfica es el benefactor. Esta es una de las claves de la comprensión del hombre. Es absolutamente imposible que una persona haga un favor a otra sin mejora para ella misma. Eso no quiere decir que la persona no deba ser abnegada, o que no quepa dedicarse a servir a los demás, pero no cabe ser meramente altruista. El altruismo es la mitad del asunto; el que renuncie por altruismo a que su conducta le beneficie a él, no sabe lo que lleva consigo ser hombre. Sócrates descubrió que la primera víctima de la injusticia es el que la comete. Lo mismo pasa cuando uno hace un acto bueno en favor de los demás. Por mucho que se beneficie el otro, más se beneficia él y a eso no se puede renunciar (salvo en la intención, pero lo prevalente es la naturaleza humana, la cual se enriquece con esa intención).

El peculiar feed-back que comporta la acción humana es un punto clave de la antropología; si se olvida, entonces se prefiere lo útil; sin embargo, el feed-back de lo útil es poco intenso: por eso lo útil es inferior a otras dimensiones de lo bueno, y no es un sustituto de la verdad.”

Es importante dejar claro que la innovación tiene dos momentos: el primero es la creatividad o el acto de idear, que muchas veces puede quedarse en una simple lluvia de ideas; y el otro momento es el de la acción que conlleva a la implementación de la idea. Algunas personas toman como sinónimos la creatividad con la innovación, pero son actos complementarios.

Levitt ejemplifica muy bien esto: *“suponga que usted conoce a dos artistas. Uno le comunica una idea para una gran pintura, pero no la pinta. El otro tiene la misma idea, y la pinta. Usted podría decir fácilmente que el segundo hombre es un gran artista creativo. ¿Pero podría decir lo mismo del primero hombre? Obviamente no. Él es un charlatán, no un pintor.”*¹⁷

Para aprovechar la creatividad, hay que hacer que las personas se comprometan, que no únicamente sugieran, sino que también acompañen sus ideas con algunas indicaciones mínimas de lo que involucran en términos de costos, riesgos, mano de obra, tiempo, y posiblemente, la gente que podría llevarlas a cabo.

La innovación consiste en crear, en inventar algo nuevo o aprovechar lo que ya fue creado, pero mejorándolo y llevándolo a la acción.

El empresario puede mantener una ventaja competitiva a través de una dinámica innovadora por medio de la creación de lo útil pero que a la vez sea bueno para sus congéneres. Esto se convertirá en una fuerza impulsora poderosa que le hará crecer y mantener siempre una mejora continua.

2.3 Ventaja competitiva sustentable

El tema en estudio, es la innovación como un medio para alcanzar una ventaja competitiva sustentable en la empresa, por lo que también es necesario definir qué es una ventaja competitiva sustentable, siendo ésta la que se genera con base en una estrategia. Es anticiparse a los cambios preservando las diferencias significativas que distinguen a la empresa, de sus rivales. Tiene como propósito desacelerar el proceso de erosión protegiendo la ventaja actual contra las acciones de los competidores e invertir en nuevas capacidades que formen la base de la próxima posición competitiva.¹⁸

Se desprende de lo anterior que una ventaja competitiva sustentable no se alcanza con esforzarse una vez y sentarse en sus laureles a cosechar lo que ya se sembró. Al contrario, el esfuerzo debe ser continuo, lo cual lleva a anticiparse a los cambios, preservando las diferencias significativas.

La creación, pues, no tiene por qué darse de golpe. Como toda producción, como todo cambio, entraña un proceso. La constancia creativa es una característica importante de este proceso. Sin aquella quedaría inconcluso éste: no habría en realidad creación sino, a lo sumo, intento frustrado de ella.

Luis Fernando González, director del sistema integral de calidad de Kimberly-Clark de México (Cfr. 1999: 6 y ss.), citado por Carlos Llano¹⁹ nos ofrece doce condicionantes diversos que facilitarían la decisión de cómo configurar el proceso creativo:

Enfoque	Proceso de mejoramiento continuo	Cambio radical (reingeniería)
Efecto	Largo plazo y larga duración sin ser radical.	Corto plazo.
Paso	Pasos pequeños.	Pasos grandes.
Itinerario	Continuo e incremental.	Intermitente y no incremental.
Cambio	Gradual y constante.	Abrupto y volátil.
Involucramiento	Todos.	Selección de unos pocos "campeones".
Participación	Colectivismo, esfuerzos de grupos, enfoque de sistemas.	Individualismo, áspero, ideas y esfuerzos individuales.
Modo	Mantenimiento y mejoramiento.	Chatarra y reconstrucción.
Iniciativa	Conocimiento convencional.	Inversiones tecnológicas nuevas, nuevas teorías.
Requisitos prácticos	Requiere poca inversión pero gran esfuerzo para mantenerlo.	Requiere de gran inversión y pequeño esfuerzo para mantenerlo.
Orientación del esfuerzo	Personas y procesos.	Tecnología.
Criterios de evaluación	Procesos y esfuerzos para mejores resultados.	Resultados para las utilidades.
Ventaja	Trabaja bien en economías de crecimiento lento.	Mejor adaptada para economías de crecimiento rápido.

La sustentabilidad consiste en dejar un legado a aquellas generaciones que ya no vamos a conocer, para que se beneficien de un mundo mejor. La sustentabilidad es un reto contra nuestro egoísmo y nos presenta un ideal: algo trascendente, algo por qué luchar. Lo sustentable se puede dar, únicamente anticipándose al cambio y manejando las cosas de una manera innovadora.

Únicamente pueden preservarse las diferencias significativas a través de la innovación, para poner un ejemplo, se podría decir que una tarea innovadora es la construcción de un producto o servicio que mejore la calidad de vida de las personas que hacen la empresa y de las que se sirven de ella.

2.4 Responsabilidad social del empresario

Todo empresario debe resolver contradicciones entre la eficiencia y la innovación, por un lado, y la honestidad y la equidad exigidas por el trato humano, por otro. Por ello la apelación al espíritu está en primer plano como medio de resolver dilemas entre individuo y sociedad, entre hombre y eficiencia.

Los dirigentes de empresa siempre han sentido que deben seguir y hacer seguir principios conductores de comportamientos y decisiones. Estos principios son

en la empresa como el pedal del órgano, como el continuo o los bajos de una gran orquesta que conducen la melodía y le obligan a la rima musical y al ritmo. Pueden ser no promulgados, como sucede en la mayoría de casos, sino subentendidos que forman parte de la cultura de la empresa o que reflejan las concepciones personales de su primer ejecutivo.

Son creencias y valores cuya importancia quedó más que subrayada por Tom Watson Jr., que recogiendo la idea del gran presidente de IBM Thomas John Watson, afirmaba en 1962:

“Creo firmemente que cualquier organización para sobrevivir y lograr éxito debe tener unas creencias sólidas en las que basar su política y su acción. Además, creo que el factor más importante en el éxito de una corporación es la leal adhesión a dichas creencias. Y finalmente, creo que si una corporación ha de estar a la altura de los retos de un mundo cambiante, debe estar preparada a cambiar todo respecto a sí misma, excepto dichas creencias que empapan la vida corporativa.”

Tom Watson Jr. explicaba para la IBM estas tres creencias y propósitos básicos:

- Respeto a los individuos. Respeto a los derechos y dignidad de todas las personas de la organización.

- Ser la primera compañía en el mundo respecto al servicio al cliente.
- Realizar todas las tareas en una forma superior, excelente.”

Es interesante observar las diferencias con los principios y creencias básicas de Konosuke Matsushita, el creador de Matsushita Electric, que eran promulgados en los siguientes términos:

“Debemos reconocer ciertas responsabilidades como industrialistas respecto al impulso del progreso, la promoción del bien común de la sociedad y el desarrollo de la cultura en el mundo.

Esto sólo puede ser logrado por los esfuerzos combinados y la cooperación entre los miembros de nuestra compañía que deben tener por tanto bien grabada esta idea en sus mentes, al tiempo que trabajan por la mejora de la empresa.

Nuestros valores básicos (‘espirituales’) son:

- *Servicio nacional por medio de la industria.*
- *Equidad. Armonía y cooperación.*
- *Lucha por el mejoramiento.*
- *Cortesía y humildad.*
- *Concertación y asimilación.*
- *Gratitud.”*

Se trata de una apelación a valores anímicamente superiores para resolver problemas divergentes. Es el pedal del órgano que conduce llamando al respeto, al servicio, a la excelencia, en el caso de IBM; al patriotismo, a la cooperación, al mejoramiento, a la gratitud, en el caso de Matsushita. Los principios y creencias que enuncian suponen un compromiso personal y al ser asumidos por las organizaciones pasan a ser el marco de referencia imperativo para todas las actuaciones empresariales y para todos los empleados.²⁰

2.5 Humanismo empresarial

Rafael Alvira dice al hablar de la innovación: La innovación y el cambio me parece que son algo

magnífico y son en muchas ocasiones necesarios, etc. Pero no son lo único que se ha de perseguir, lo cual quiere decir que si se persiguen incondicionalmente se convierten en inhumanos.

El problema ético del directivo empresarial está principalmente no en “técnicas” de buen trato o simpatía con los demás, no en subir el sueldo o poner un director de personal para que le sirva de mediador o de muralla.²¹

Pero el problema ético del directivo está en organizar con la atención puesta en la persona. Se dirá: sin beneficios no hay nada, y la gente se queda sin trabajo. De acuerdo pero se tiene que notar que se busca el crecimiento por cada persona de la empresa y no por el beneficio mismo o por el nuevo beneficio de alguien. Y este tono lo ha de dar el directivo de arriba.²²

Alvira sostiene que *“el empresario tiene que tener la visión amplia del humanista porque el producto o servicio que realiza está en función del todo social. Sólo si lo conoce podrá establecer las estrategias oportunas. El directivo empresarial, a través de su trabajo, organiza la sociedad. La ‘externa’ a él por la influencia que despliega, y, sobre todo, la interna, la referida a los propios hombres de la empresa. Es este aspecto el más importante de su trabajo, sin duda. ¿Quién se atrevería a negar ante la opinión pública, que el fin que le mueve es el bien del hombre?”*

El humanismo empresarial consiste en poner como último fin de la empresa, la dignidad de todos los que con ella se relacionan y, en último extremo, de toda la sociedad.

El empresario ha de dignificar el trabajo. El trabajo se dignifica de muchos modos. En primer lugar, dándole siempre importancia. Después, poniéndole las condiciones espacio-temporales adecuadas. Además, dotándolo de unos honorarios adecuados: no se puede decir que aceptamos la dignidad humana, por ejemplo, si, a continuación establecemos fuertes diferencias retributarias y menospreciamos unos trabajos con respecto a otros. Por último, es fundamental colocar a cada uno en su sitio. El que no está en su sitio hace el ridículo, que es el error social por excelencia.

Humanismo empresarial es, pues, para terminar, el que la élite dirigente de las empresas sepa contar, tener en cuenta, a cada uno, dándose cuenta de que

ese cada uno no es una mera fuerza de trabajo, ni un mero sujeto inalienable de derechos, sino, pura y simplemente, un hombre, es decir, un hermano."²³

3. DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN

La innovación la explica muy bien el concepto japonés de “*kaizen*”, un proceso de continuo perfeccionamiento en beneficio de los consumidores. Hoy en día se espera que todas las empresas innoven, e innoven significativamente, creando valor²⁴.

Para motivar la innovación es necesario apelar a la responsabilidad social del empresario, ya que las personas que conforman la empresa, se ven estimuladas cuando son tratadas como personas y no como objetos.

Los entendidos en los temas de creatividad e innovación, invariablemente enfatizan la primacía esencial del impulso creador. Siempre se habla de que hay que estimular a la gente para que manifieste sus ideas y a los ejecutivos para que aprendan a escuchar a sus subordinados y colegas.

3.1 Barreras de la creatividad

Carlos Llano²⁵ las define como trampas de la creatividad. Una de las barreras son los prejuicios. Se trata de las informaciones primeras que tienen un arraigo en la mente y que son difíciles de erradicar. Residen en la tendencia natural del hombre de aferrarse a la primera información recibida respecto a un determinado asunto.

Atenerse a lo existente, mantener el mismo estado de cosas (*status quo*), es otra barrera a la creatividad. Una cosa es decidir continuar igual, pero otra es no hacer nada, con lo cual continuamos igual pero no fuimos nosotros los que tomamos la decisión.

El mantenimiento del *status quo* puede, en efecto, implicar no ya inercia elemental, sino pereza profunda, revestida de humildad; ante estas nuevas circunstancias, no tenemos resortes para hacer nada distinto de lo que ya estamos haciendo y de lo que sabemos hacer. Posiblemente no haya peligro más encarado para la creatividad que la pereza.

La creatividad del empresario puede manifestarse muy bien en cambiar o romper los paradigmas que frenan su crecimiento.

3.2 Cambiar paradigmas

La palabra *paradigma* es algo que se ha puesto de moda en los últimos años, mucho se habla de cambiar los paradigmas como si se tratara de algún lastre que nos impide ser mejores.

Para hablar de este tema, se tomará el enfoque que Carlos Llano hace²⁶. Comienza aclarando “*la etimología de la palabra, la cual deriva del griego y no significa más que modelo, esto es, un diseño de manera de ser o de manera de comportamiento, que debe aplicarse o encarnarse ante determinadas acciones o diversos modos de vida*”. O sea, que según Llano, existen dos tipos de paradigma: paradigma operativo y paradigma vital o paradigma entitativo.

El paradigma operativo es sólo un modelo diseñado para sistematizar las operaciones de una empresa, la naturaleza de sus productos y servicios o sus relaciones con la sociedad (clientes, proveedores, bancos...). Estos paradigmas operativos no deben mantenerse en la empresa como modelos inamovibles, cuando las circunstancias que los inspiraron han modificado su vigencia.

Esto significa que los paradigmas operativos son los que deben revisarse constantemente para comprobar si se han vuelto obsoletos y proceder a cambiarlos ejerciendo sobre ellos la creatividad.

Por el contrario, el paradigma vital no se refiere *al hacer* sino *al ser* de la persona que ha sido creada a imagen y semejanza de Dios, con lo que, a diferencia de cualquier otra realidad intramundana, tiene el hombre la excepcional posibilidad de un crecimiento infinito a través de una superación o perfeccionamiento continuo.

3.3 Los paradigmas operativos pueden cambiarse

Uno de los lastres de la creatividad es atenerse a determinados paradigmas operativos como principios que no deberían de ningún modo transgredirse. Pero como meras hipótesis de trabajo que son, deben ser transformados cuando su eficacia decae, y debe imaginarse (inventarse, descubrir) un nuevo modelo hipotético, no siempre más complejo, ni siempre más simple, que responda mejor a las nuevas circunstancias. Esto puede implicar una revolución, atendida a la vista del paradigma vigente. Retrasar una revolución (mantenerse en el *status quo*), como

una de las trampas de la creatividad, es tan nocivo como provocarla inoportunamente, cuando el modelo en vigencia manifiesta aún su plena eficacia competente.

Sin embargo, la creatividad intrínseca de la dirección nos pide no cambiar impacientemente los paradigmas (en cuanto modelos operativos), pero sí ponerlos a prueba o hacer ensayos de operaciones con paradigmas alternativos. Esta recomendación es tanto más necesaria en el momento contemporáneo cuanto que ahora las circunstancias poseen una vigencia cada vez más corta y, por causa de ello, la eficacia de los paradigmas es cada vez más breve.

En el acontecer de los cambios paradigmáticos esta revolución de la que hablamos se hace más hirsuta, porque suele darse con ella una pugna de generaciones. Los jóvenes se encuentran más abiertos al riesgo de lo nuevo y al miedo de quedar atrás; los directivos de más edad se apoyan en los frutos de lo ya experimentado y suelen pensar que son prudentes cuando a veces –a veces, no siempre– son sólo rutinarios.

En la última década, las empresas han asistido asombradas al cambio de paradigmas que antes se consideraban intocables.

Para el entendimiento cabal de la importancia de estas transformaciones, nos resulta necesario recordar aquí algunos cambios ya conocidos, pero sobre los que muchos no han caído en la cuenta o no se han percatado aún de que un paradigma nuevo supone el desplazamiento –que no ha de ser siempre total– del paradigma antiguo; o incluso piensan inconscientemente que el indiscriminado cruce de paradigmas da siempre lugar a salidas fecundas, cuando las más de las veces resultan estériles especies híbridas.

Hay personas que no saben configurar la creatividad de acuerdo con uno de sus actos básicos, como ya asentamos: enfrentarse a lo nuevo. Encarar un cambio de paradigma operativo es una de las maneras fundamentales de enfrentarse a lo nuevo, especialmente cuando el paradigma en vigencia ha depositado en nosotros y en los nuestros una rutina prolongada.

El Dr. Llano²⁷ nos presenta dentro de los paradigmas operativos que pueden cambiarse, los siguientes:

3.3.1 El paradigma contratación-asociación

“Tal vez uno de los cambios de paradigma que más han afectado –en sentidos ambivalentes: positivo y negativo– a la empresa de nuestro tiempo es el cambio de convenio implícito en relación con los integrantes de la empresa.

Este convenio se podría antes expresar en pocas pero fuertes palabras mediante el binomio lealtad/seguridad, que se desarrolla así: a cambio de tu *lealtad* a la compañía, yo te ofrezco la *seguridad* de tu puesto en ella. Este convenio, de importantes resonancias en millones de personas durante casi un siglo, no ha podido sostenerse a finales del siglo XX. Hay muchos empresarios que no han podido (¿sabido?, ¿querido?) mantener la seguridad de personas cuya lealtad estaba fuera de prueba. La empresa no hubiera podido subsistir –y de hecho muchas no subsistieron– si se hubiera atenido a este serio convenio, cuya ruptura no podría haberse concebido ni en la una –la empresa– ni en los otros –sus integrantes– hace apenas veinte años.

El necesario adelgazamiento, el *down sizing*, la lamentable reducción del personal ante los apremios de la competencia, obligaron a muchos a abandonar ese camino,²⁸ para adoptar un nuevo paradigma, el cual podría representarse igualmente con un binomio: compromiso/ productividad competitiva. Es decir, nos comprometemos a trabajar juntos de manera tal que podamos permanecer en un estado de competitividad, en el entendimiento de que, si acaso no arribáramos a esa situación, o no fuéramos capaces de mantenernos en ella, el perjudicado no sería solamente yo, sino ambos. De igual manera, nuestro mero convenio implicaría que el beneficio de nuestro trabajo comprometido debería corresponder –como el perjuicio– proporcionalmente a los dos.

Como bien puede verse, este cambio de paradigma supone nada menos que una transformación en el núcleo esencia de la empresa: el empleado pasa a ser socio; y pasa a ser socio igualmente el patrón. Este nuevo paradigma es un verdadero *new deal* entre los componentes de la empresa.”

Es necesario cambiar el enfoque en el tema de *recursos humanos*, primero, el empleado deja de ser empleado y se convierte en colaborador, por lo tanto ya no se puede decir que es un recurso, sino un asociado. Hoy se habla de *factor humano*, en vez de *recurso humano*. Esto nos lleva a cambiar el enfoque

de evaluación del desempeño, ya no se puede depender únicamente de una perspectiva, la del jefe o supervisor, sino que se debe ampliar el horizonte hacia todos los grupos de interés que rodean a la empresa.

Aparecen otros modelos de evaluación del desempeño, dentro de los que se puede mencionar la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.

Según Chiavenato, “*la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.*”²⁹

Continúa diciendo Llano³⁰: “*Ha ocurrido en la literatura referente a ella un fenómeno que en modo alguno parece casual, pero que no ha sido señalado por nadie, excepto por nosotros. Hace exactamente cien años Joaquín Pecci –más conocido por nuestros lectores como León XIII– publicó en su conocida encíclica Rerum novarum que el contrato de trabajo, usualmente arbitrado entre la empresa y el operario (gracias al cual éste aporta su trabajo contratando con la empresa un salario correspondiente), se dulcificase –ésta era, por demás, la palabra utilizada– mediante el contrato de sociedad, gracias al cual el proletario, de manera proporcional al propietario, recibiría como retribución una parte de los beneficios que se obtuvieran por las aportaciones –monetarias o laborales– de ambos*”.

Esta idea, por la que el proletario pasaba a ser *socio*, no fue atendida por el capitalista, una vez más afectado de miopía. Cien años más tarde, una de las más conocidas colaboradoras de la revista *Fortune* publicó un reportaje sobre el desempleo, donde se decía literalmente que si queríamos que éste descendiese, deberíamos “*tratar a cada empleado como si fuera socio*”. Nos consta físicamente que León XIII no leyó el reportaje de *Fortune*, antes de escribir su encíclica, porque el susodicho artículo fue escrito cien años después. Pero pudiéramos decir de manera análoga que Karla Rapoport no leyó la *Rerum novarum* antes de elaborar su reportaje, porque

los articulistas de *Fortune* no tienen las encíclicas papales entre sus lecturas de uso.

La coincidencia vino, curiosamente, de otras latitudes. La capacidad asociativa de los japoneses para involucrar a los miembros de la empresa como auténticos integrantes de ella, y no como elementos extrínsecos que aportan sólo trabajo y meramente reciben un pago, tuvo tal efecto productivo que llamó la atención de Occidente –y en concreto de Estados Unidos–, por sus resultados económicos, mucho más que los conceptos de Joaquín Pecci con sus principios antropológicos.

Ambas circunstancias dieron lugar a un cambio de paradigma, cuya factibilidad se hizo mundialmente famosa en la reunión de hace tres años de la *International Strategic Management Society*, tenida lugar en Phoënix, Arizona.

Se presentaron allí cuatro estrategias seleccionadas, que dieron en llamarse *los cuatro pilares de Phoënix*. Nos interesa señalar la estrategia de negocio presentada por la corporación *Schneider's* una de las más importantes compañías de transporte terrestre de Estados Unidos. Schneider manifestó que la estrategia base de su compañía había sido la de eliminar de ella el concepto de empleado para ser sustituida por el de *socio*, no sólo en lo que a retribución de beneficios concernía, sino sobre todo en lo referente a aportación de ideas.

Carlos Cavellé, Director del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Barcelona, presente en la convención de Phoënix, nos relata que un participante oriental preguntó a Schneider el origen de esa idea estratégica, pensando, tal vez –interpretamos nosotros–, que pusiese de manifiesto que la idea se encontraba en su cabeza desde la adolescencia, cuando, como católico, había aprendido la doctrina social cristiana.

Ya se ve que hay cambios de paradigmas que tardan un siglo en tener lugar. Pero los nuevos paradigmas, una vez realizado el primer paso audaz del cambio, se propagan con velocidades insospechadas. En la terminología de la empresa ha venido cambiándose, de manera popularizada y general, el vocablo ‘*empleado*’ por el de “*asociado*”. Aunque los escépticos podrían pensar que no se trata de un cambio de paradigma, sino de vocabulario, otros tienen derecho a pensar que las palabras cambian las ideas y las ideas cambian los comportamientos.”

Algunas empresas, para motivar a sus empleados, han instituido un premio anual a la antigüedad, pero esto es paradójico y puede dejar mal sabor en los colaboradores, cuando se ve en la necesidad de despedir a aquellos empleados antiguos. Más que premiar la antigüedad, podría premiarse la contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.3.2 El paradigma integración-descorporativización

En los últimos veinte años del siglo pasado, observamos en Guatemala, una proliferación de empresas que se creaban cuando una unidad económica de negocio crecía, o bien como una forma de obtener escudos fiscales, sin embargo, recientemente hemos comenzado a observar otro cambio de paradigma operativo, el cual se resume como el cambio integración-descorporativización.

En efecto, dice Llano³¹: desde el primer tercio del siglo pasado, se concibió un paradigma operativo derivado de la hipótesis de que una compañía no debería desatender las posibilidades de generar para sí un valor económico agregado en la cadena de transformaciones que se incorporaban en los distintos pasos tanto de sus materias primas como de sus productos elaborados.

Aparece, así, el fenómeno de integración de empresas que va trepando los diversos escalones necesarios para el acceso a la materia absolutamente primera, de tal manera que quien llegare a adquirirla, habría obtenido el beneficio, o su parte sustancial, derivado de ponerla en condición de uso para una determinada finalidad.

De igual modo se procedió con la cadena de distribución o venta necesaria para colocar un producto determinado al alcance del último consumidor. El largo paso que va de la primera materia al consumidor último constituía un camino que necesariamente debía ser recorrido por la empresa en cuestión, excluyendo a cualquier otra. La porción de valor agregado que se fuera produciendo a lo largo de ese camino debería ser atribuida a la empresa que compraría la materia o vendería el producto.

Aparecieron las estrategias de integración vertical e integración horizontal de mercado.

Este paradigma de valor económico agregado exclusivista comportaba un fenómeno de crecimiento de las empresas, al que hemos venido asistiendo en el pasado, de manera progresiva y acelerada, a pesar de que con ese crecimiento —esto es lo importante— en la misma proporción en que se acaparaba el valor económico agregado, las cantidades —monetarias o materiales— que se agregaban se convertían en inmanejables, sea por su tamaño, sea por su versatilidad o diversificación.

La empresa, en efecto, debía incrementar su tamaño, para poder desplazar de ese camino, que va desde la materia prima hasta el último consumidor, a otras empresas que podrían participar en el mismo recorrido. Debían ser, en efecto, importantes sujetos de compra para que pudieran tener acceso a la propiedad de alguna empresa proveedora, y de esta manera, en escala ascendente, hasta el tope de la primera materia; y, al mismo tiempo, deberían ser un importante factor de venta para poder intervenir en el accionariado de las empresas que escalonadamente se iban acercando al consumidor último.

Pero a la dificultad misma de su tamaño se añadía otra más ardua: su complejidad. Pues cada paso en el ascenso o en el descenso implicaba la incursión en un negocio nuevo, con características distintas: tan distinto como cultivar el algodón y vender calcetines de moda.

El paradigma de la integración catenaria de los negocios comenzó a agotarse. El tamaño multiplicado por la versatilidad llegó a crear monstruos de complicadísima operación. Aparece entonces precisamente el *cambio de paradigma* que muchos previamente habían anticipado.

El nuevo paradigma, en lugar de *integración*, recibió el nombre de *desmembramiento*. De acuerdo con él, cada empresa debía definir su *core business* y concentrarse en él, no para cubrir toda la cadena de las sucesivas agregaciones de valor posible, sino al contrario para concentrarse en un eslabón o poquísimos eslabones afines, con el objetivo de que todas las posibles cadenas tuvieran que engancharse en él. El nuevo desarrollo, lejos de buscar la integración e incorporar dentro de sí todo lo necesario para comprar y para vender, debe practicar con inteligencia el *out sourcing*, es decir, *surtir* fuera de la empresa todo aquello que no constituye el aspecto central, decisivo y de máxima calidad en el producto o servicio en el que ha de intervenir.

De esta manera, no se trataba de integrar el mayor número de negocios que, en la línea de mis actividades, pudieran ser mis autoproveedores y mis auto-compradores, sino, al contrario, *descubrir* quiénes de mis proveedores y mis compradores potenciales serían los más apropiados para surtir la parte de producto o atender la parte de distribución o servicio en la que yo antes polarizadamente intervenía.

Ambos paradigmas tenían por objetivo la máxima generación de valor agregado, pero con procedimientos contrapuestos. El primero, por integración; el segundo, por desmembramiento. El primero por acaparamiento exterior; el segundo, por concentración interna. El cambio de estos paradigmas, por tratarse de modelos contrapuestos, exige en el director un alto coeficiente de creatividad. Ésta deja ver así una de sus actividades principales: cambiar. Lo más difícil en el cambio de paradigmas operativos es precisamente el cambio de mentalidad que implican.

Muchas empresas guatemaltecas han cambiado el paradigma y esto ha provocado que existan muchas “*personas jurídicas*” (empresas) que todavía existen pero que ya no están operando, lo que significa una fuerte carga para el país, ya que no reportan ingresos para nadie, pero sí reportan gastos. Gastos en controles innecesarios, tanto para los empresarios, como para las instituciones como el Registro Mercantil, la SAT, etc. El problema se debe a que en Guatemala, es más fácil abrir una empresa que cerrarla.

La apertura del proceso hizo que algunas empresas llevaran el *out sourcing* a los extremos que les resultaron convenientes: se establecieron así dilemas que en muchos casos no habían sido antes objeto de decisión, pues se encontraban decididos de antemano: producir o comprar; vender o contratar la venta; tener dominio absoluto sobre la propia marca o concederla en franquicia... Todo ello no son más que ejemplos de apertura creativa, hasta llegar al grado sumo: crear una empresa, sin que ésta cuente con ninguno de los elementos o factores que hasta entonces se consideraban decisivos: tejidos sin telares; vinos sin viñedos; librerías sin almacén de libros; bancos sin posesión de moneda física... Se ve que estamos hablando de empresas virtuales, que virtualmente –es decir, por su virtud o fuera– pueden comprar y vender, sin poseer más activos para ello que las relaciones con otras empresas poseedores de activos que aquellas supuestamente requerirían de modo imperioso.

Jeff Bezos es un gran ejemplo de crear una librería sin almacén de libros. El creador de amazon.com, fue galardonado en 1999, por la revista TIME con el premio al “*Hombre del Año*” en reconocimiento al impacto de sus ideas y de su empresa en el nacimiento de la “*nueva economía*”.

Después de graduarse *Cum Laude* en la Universidad de Princeton en Ciencias de la Computación, Bezos trabajó unos años en Nueva York para diversas compañías. Hasta el año 1995, fecha en que decidió sacarse de la manga el mejor negocio de los albores del siglo XXI: la venta de libros por internet. ¿Y por qué libros? Él mismo aseguraba en una entrevista publicada por EL MUNDO los motivos de su elección: “*Con más de tres millones de títulos en venta y disponibles a través de todo el mundo, la categoría libros dispone de más artículos que cualquier otra. Las mayores librerías físicas tienen sólo 170.000 libros y que conste que no hay muchas de este tamaño*”. Pero un catálogo en internet no tiene límites, se pueden tener todos los títulos, y el coste es mínimo, tanto que se pueden abaratar mucho los precios. No hace falta almacenamiento, sólo un buen sistema de distribución, contactos con las editoriales y un almacén donde empaquetar y distribuir los pedidos.”³²

La empresa virtual –con sus ventajas y sus limitaciones– es el prototipo de la empresa innovadora. Si la innovación es, como se verá más adelante, el logro de algo sin antecedente previo, es eso precisamente lo que hace la empresa virtual: hacer empresa con nada.

3.3.3 El paradigma protección-globalización

“*Globalización es un término moderno especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural. El término fue utilizado por primera vez en 1985, por Theodore Levitt en ‘The Globalization of Markets’ para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década del 60.*”³³

Es conocido el argumento que algunas empresas esgrimían cuando se les quitaba alguna protección del Estado en contra de empresas extranjeras. Este argumento más sonaba a amenaza al decir: “*nos*

veremos obligados a cerrar porque nuestro negocio no es rentable y la competencia nos hará desaparecer. Al desaparecer nosotros, 500 familias o 'n' número de familias dejarán de tener un ingreso que les permita subsistir”.

Como ejemplo de otro de los cambios de paradigma acaecidos en la presente década, podemos ofrecer la conocida y traída protección-globalización.

Durante muchos años las empresas de las naciones –generalmente consideradas– se encontraban protegidas bajo el paraguas de la nación correspondiente. Aunque pudiera haber pugnas puntuales y coyunturales, había entre empresas y gobierno un pacto implícito mediante el cual, manteniendo una mutua y sana autonomía, el Estado se veía requerido a proteger a las empresas nacionales, que a su vez generaban la riqueza necesaria para que el Estado o el gobierno –no nos conviene ahora precisar la diferencia– pudieran contar con el efectivo suficiente a fin de cumplir sus cometidos genéricos.

Se trataba, aunque no nos hubiéramos dado cuenta de ello, de un corporativismo precisamente inconsciente por naturalmente consentido.

Esta protección tenía lugar preferente en las fronteras. Las fronteras nacionales constituyen un punto clave del comercio; o, por mejor dicho, de la limitación, conducción u orientación del comercio conforme a las necesidades de las diversas ramas de empresas de las diversas naciones.

Se diría que las relaciones entre las empresas estaban condicionadas por las relaciones que se establecieran entre los países correspondientes. Estas relaciones se circunscribían –y ya era bastante– a los impuestos fronterizos aplicables a las diversas ramas de mercancías. Los impuestos fronterizos eran, por su parte, más objeto de pugna que de negociación. En el mejor de los casos se establecían los que podrían denominarse armisticios temporales.

La óptica de comercialización de las empresas se reducía así, también por lo general, a los límites de las fronteras: debía aprovecharse el espacio que el propio gobierno les había preservado; y, en el mejor de los casos, introducirse por los poros dejados abiertos –mediante aquellos armisticios– por otros países. La presencia en esos otros países dependía más de los aranceles aduanales que de la calidad

comparativa del producto o la incisividad penetradora de la venta.

Este proteccionismo se fue abatiendo por la fuerza arrolladora del comercio como tal; abatimiento de las protecciones fronterizas que ha dado en llamarse globalización. No obstante, todavía quedan algunos resabios de ese proteccionismo y lo podemos notar con sólo leer las noticias: *“Pese a que Guatemala tiene un TLC con México, los empresarios citan que las barreras no arancelarias se traducen en aspectos sanitarios, de empaque, inocuidad, además de cambios en las reglas de juego. El acuerdo firmado entre México y Guatemala tiene de estar vigente cinco años. Sin embargo, en ese período ese país ha negado el ingreso a varios productos, como los camarones frescos y las hortalizas. El gobierno mexicano argumenta falta de infraestructura fitosanitaria para permitir el ingreso de estos productos.”*³⁴ Todavía existen barreras no arancelarias que frenan el libre comercio entre los países.

Se discute ahora si la globalización es benéfica para los países y para las empresas. Es posible que este paradigma operativo, ahora para nosotros nuevo, tenga que ser cambiado por otro. Hay quien prefiere una regionalización controlable a una globalización descontrolada. Sea de ello lo que fuere, no parece que la globalización haya sido un acuerdo voluntario y universalmente tomado, ni siquiera por los responsables de los países de avanzada, sino una consecuencia natural de la fuerza arrolladora del comercio que, por impulso endógeno, desborda las fronteras y las bardas artificialmente constreñidas sobre ellas, fenómeno ayudado coincidentemente por el auge extraordinario de la red de comunicación que ha empequeñecido al mundo, y por la venturosa pacificación de las potencias mundiales.

Aunque hay en este suceso fallas y carencias de virtudes humanas básicas, debe reconocerse que existe también una cohesión social admirable; admirable al menos frente a los empresarios del siglo pasado.

No quiere con ello decirse que el fenómeno de la globalización mercantil, y en muchos aspectos política, sea irreversible. Dada la capacidad de decisión del hombre, los irreversibles se exageran. La historia nos demuestra que hay veces que el progreso connota paradójicamente un dar marcha atrás. Hoy se habla de que el *Small is beautiful* de Schumacher³⁵ (citado por Llano), se aplica sobre todo a las naciones. Vemos con esto lo que hemos dicho que aconteció

con las empresas: se piensa ahora, con bases empíricas, que las naciones pequeñas viven mejor, esto sin menoscabo de las federaciones que pueden darse entre ellas. A tal grado se quiere exaltar lo pequeño, que los partidarios de la globalización usan la misma terminología que sus contrapartes, llamando *aldea* a nuestro planeta, lo cual está muy lejos de suceder.

Pero lo que sí quiere decirse es que, hoy por hoy, la globalización es un hecho real, en este momento inescapable. Parece mentira que personas partidarias de la máxima libertad –ordenada– en el mercado se quejen cuando esta libertad no queda parcelada a su gusto, sino que alcanza dimensiones mundiales. Pero, en sentido contrario, quiere también decirse que globalización no se identifica con homogeneización. Ni la economía ni el comercio pueden monopolizar el resto de las heterogéneas y profundas manifestaciones vitales o, por lo menos, no deben. Nos parece compatible, con las necesarias cautelas, una comercialización internacional más estrecha, y una vigorización de los aspectos culturales tradicionales más positivos y acendrados de cada pueblo.

Como quiera que sea, hemos de convencernos de que el concepto de soberanía absoluta se ha visto superado por la internacionalización de las comunicaciones y la globalidad de los intercambios económicos. Pero ello, paradójicamente, posibilita la superación del Estado nación como único modelo de diseño político, y, por tanto, convierte viable la apelación a ámbitos nacionales preestatales, perteneciendo no al mundo económico y político sino al mundo de la vida normal.

El cambio, pues, de paradigma operativo que hemos llamado protección-globalización requiere igualmente de altos arrestos de creatividad. Si esto es, como dijimos, apertura, lo que ahora se nos exige es apertura mundial, en la que nuestra mentalidad no sólo debe cambiar de enfoque o punto de vista sino de *radio* visual. Quien no realice este cambio quedará en la empresa afectado otra vez de miopía, como un corto de vista, precisamente en quien tiene por oficio *ver lejos*.

Ver lejos, es, pues, una nueva actividad implicada en la condición creativa del hombre, la cual se corresponde, como es obvio, con la de *anticiparse* que ya quedó antes señalada.

Los cambios de paradigma no son siempre, aunque así se presentan, golpes maestros, casi de

prestidigitador que saca al mercado un conejo inexistente. A veces es propio de un cauteloso y sabio cambio de paradigma proceder, si la meta está bien señalada, con pasitos cortos hacia ella. En el caso del cambio protección-globalización del que estamos hablando, caben pasos intermedios como sucede en los países que han logrado éxitos no espectaculares, aunque sí verdaderos, con movimientos modestos: no ya lanzarse a una descarada internacionalización para la que aún no eran diestros, sino a una más modesta sustitución de importaciones antes de dar el salto a la exportación.

Guatemala no ha sido la excepción para incentivar la inversión extranjera y desde hace más de 25 años creó la ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila, Decreto 29-89 del Congreso de la República,³⁶ el cual tiene por objeto promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio exterior del país, así como el crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales mercantiles y extranjeros. Orientar la economía nacional para lograr la utilización adecuada de los recursos naturales y el potencial humano para incrementar la riqueza, tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.

Este Decreto ha sufrido algunas modificaciones y ha sido objeto de fuertes críticas porque ha dejado abierta una brecha de la cual se han aprovechado algunas empresas nacionales para dejar de tributar. Esto se evidencia en el siguiente artículo de prensa:

“El Estado deja de recibir Q2 mil 937 millones en impuestos por una ley para promover la maquila, utilizada por más de 700 empresas, cuya mayoría no tiene que ver con textiles, y que van desde mineras hasta licorerías y tabacaleras.

Esa millonaria cifra se obtuvo de un informe oficial sobre gasto tributario del Ministerio de Finanzas y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

La puerta legal empezó a abrirse con el decreto 29-89, en mayo de 1989, cuando Centroamérica se encontraba en una carrera por dar más ventajas a los inversionistas.

Esa norma exonera a las empresas de pagar derechos arancelarios e impuestos de importación, incluido el impuesto al valor agregado (IVA).

Además, se les exonera totalmente del pago del impuesto sobre la renta (ISR) durante un período de 10 años, que en la práctica se ha convertido en renovable con sólo cerrar la empresa y volver a inscribirla.

Estos últimos tres aspectos son criticados por diversos sectores, que claman por cambios en esa ley, para que los fondos recaudados por impuestos se inviertan en rubros sociales, entre ellos, seguridad, educación, salud e infraestructura.”³⁷

En la Organización Mundial de Comercio (OMC) se acordó que para 2009 deben eliminarse todas las exenciones fiscales.³⁸ Con lo cual, Guatemala debe ocuparse en desarrollar otros conceptos para atraer la inversión y no fundamentarse únicamente en la exoneración de impuestos que finalmente perjudica a los más necesitados. Aspectos como mejorar la educación para capacitar mejor a la gente, lograr estabilidad política, certeza jurídica y un Estado sólido con instituciones y menos corrupción. Sentarse a la mesa gobierno, sindicatos y patronos para discutir la política fiscal a mediano plazo, para no estar concediendo aumentos de salario por decreto.

3.3.4 El paradigma globalización extensiva e intensiva

El doctor Llano acota lo siguiente: “Las salvedades que deben adoptarse para aceptar como funcional y practicable el paradigma de globalización, nos instan a pensar de otra manera, cambiando ese mismo paradigma y ofreciendo, si fuera el caso, una versión nueva.

Al movimiento de diástole extensivo, o agrandamiento, que denominamos globalización, se ofrece la alternativa de un paradigma operativo diferente, que podría presentarnos –aunque estrictamente no lo sea–, el movimiento alternativo de *sístole*.

A esta nueva posibilidad, que ha aparecido con éxito, la denominamos *globalización-nicho*. La globalización no se refiere, en efecto, como muchos la entienden, a sólo mercado de venta (nuestro mercado es el mundo en su totalidad) sino también –y ahora sobre todo– al de compra: podemos adquirir los materiales que necesitamos en todo el planeta, allí donde hallemos las mejores condiciones adquisitivas; igualmente al mercado de capitales: nuestro papel puede colocarse en muchas Bolsas del mundo e

incluso en varias simultáneamente; y, por último, a nuestro mercado de reclutamiento de personal: son pocas hoy las compañías que pretenden aún embrionalmente, una trayectoria de universalización sin que se vean en la necesidad de abrazar un abanico múltiple de nacionalidades, culturas, religiones y razas.

Quien escoge para sí mismo un tipo característico de personal (blanco, de treinta o cuarenta años, ingeniero, graduado en maestría de negocios) deja al margen inmensas posibilidades de ingenio y de creatividad que se dan de modo heteróclito y riquísimo fuera de ese tipo prejujudadamente ideal, que en modo alguno lo es, salvo para determinados paradigmas establecidos pero... decadentes.

El cambio de paradigma, por el contrario, que denominamos *globalización-nicho* nos dice que no podemos venderlo todo a todos, comprarlo todo a todos, obtener recursos de cualquier parte del mundo, y de cualquier parte del mundo conseguir el personal que requerimos.

Le acontece a este cambio (globalización-nicho) lo que hemos relatado en el paradigma de transferencia-integración a desmembramiento: una globalización indiscriminada se torna ingobernable. Por eso aparece el concepto de *nicho*, que, en medio de su no casual coincidencia necrológica, tiene mucho sentido en los actuales momentos de negocio.

Debemos escoger, en el amplio universo de posibilidades, nuestro nicho: de producto, de mercado, de cliente, de proveedor de fondos, de proveedor de material o de personal aconsejable. Esto no significa de suyo renuncia a la globalización, sino enfrentarse a ella inteligentemente.

Escogeré un nicho de producto, por ejemplo, pero no para encerrarme en él –eso sería aquella necrológica acepción de nicho– sino para concentrarme en sus cualidades que, al ser inigualables, podrá acceder a todo el mundo, no de manera productivamente generalizada, sino tan específicamente cualificada que pueda cubrir ese nicho de producto en cualquier parte del mundo en donde sea necesario.

Dicho en la terminología anterior, este paradigma reside en configurar mi producto de modo que cualquiera que pudiese tener necesidad de él, prefiera practicar el *outsourcing* conmigo en lugar de hacerlo

por cuenta propia o por cuenta de otro potencial competidor masivo. Éstas son, al parecer, las estrategias de muchas *Mittelstand* alemanas: producir, *verbi gratia*, un pequeño adminículo del automóvil con tal grado de perfección (técnica, garantía y servicio) que pueda ser utilizado en todas las marcas automotrices. Se ha logrado así la globalización del mundo mediante la minimización del producto. Y lo mismo podría ocurrir en sentido inverso con las compras: detectar cuál es mi nicho de compra de entre todas las posibilidades mundiales, o en el caso de reclutamiento de personal, etcétera.

No se nos oculta que para la puesta en marcha de este paradigma de operación, que consistiría en detectar nuestro nicho y ocuparlo de manera decidida y agresiva, podemos apoyarnos en otro nuevo y creativo procedimiento que ha dado en llamarse *benchmarking*: localizar la o las empresas líderes en determinados aspectos de producción y de servicio, para mejorar mis propios procesos de trabajo que lleguen, gracias a esa comparación, a igualar o supera al líder.

No resulta para nosotros extraño que este procedimiento de superación, llamado *benchmarking*, haya obtenido perfiles antes inconcebibles. El *benchmarking* se da la mano con el concepto de nicho. Para hacer el mejor producto en una determinada área concreta de producción o de servicio, debo ponerme como objetivo ocupar el lugar de aquel que ahora lo hace mejor.

La práctica del *benchmarking* no exige de suyo una sofisticada información, ni siquiera un *know how* complejo. Requiere, en cambio, una mentalidad humilde, que sepa reconocer con franqueza a muchos que hacen las cosas mejor que nosotros y que debemos seguir sus pasos.

Muchos piensan que ser creativos significa trazar de nuevo y por primera vez, abrir caminos ásperos en la brecha, cuando de modo paralelo y a pocos metros hay ya un camino que había trazado a la perfección alguien menos atolondrado que nosotros, o que cuenta con una maquinaria de mayor precisión que la primitiva por nosotros usada.

Pero puede darse también otro sistema para la utilización o aprovechamiento del supuesto nicho, que parecería contrario al que acaba de ser descrito. Podríamos denominarlo dialécticamente *anti-benchmarking*; el cual se enunciaría así: no se trata

de detectar en dónde se halla el mejor para imitarlo, sino en dónde el peor para desplazarlo. No porque el primer camino sea superior debe el inferior despreciarse, especialmente cuando la empresa no se encuentra de momento en aptitud para que el primero se ponga en práctica.

Se trataría, pues, de lo que podría denominarse la aplicación de un *benchmarking* a la inversa. Puedo detectar productos o servicios que no se encuentran proporcionados debidamente, con una acción creativa peculiar pero eficaz: ponerme en condición de desplazar a los productos defectuosos ocupando primero su lugar, posicionándome establemente en él y, a partir de ahí, situarme en circunstancias competitivas tales que nadie –utilizando también ese mismo *benchmarking* invertido– pueda a su vez sustituirme en ese nicho ocupado por mí de tal manera.

De modo que la creatividad o inventiva no siempre se alcanza enfrentándose con lo mejor para superarlo, sino enfrentándome con lo atingente para superarme.”

Aunque estamos conscientes que cambiar no es fácil, los empresarios guatemaltecos tenemos ahora una buena idea de cómo aplicar la innovación, tomando como ejemplo los cambios de paradigmas operativos mencionados por Llano.

3.4 La innovación en la publicidad y en las marcas

En la sociedad de hoy, la publicidad tiene un profundo impacto en cómo las personas entienden la vida, el mundo y a sí mismas, especialmente en relación a sus valores y sus modos de elección y comportamiento.

La publicidad puede jugar un papel importante en el proceso por el cual un sistema económico, guiado por normas morales y una sensibilidad hacia el bien común, contribuye al desarrollo humano. Esta es una parte esencial del funcionamiento de la moderna economía de mercado, que hoy se da o emerge en muchas partes del mundo.

En cuanto sistema, la publicidad puede ser un instrumento útil para apoyar honesta y éticamente una responsable competitividad que contribuya al crecimiento económico y al servicio del auténtico desarrollo humano.

La publicidad realiza esto, entre otros modos, informando a las personas sobre la disponibilidad de nuevos productos y servicios razonablemente deseables, y a mejorar la calidad de los ya existentes, ayudando a estas mismas personas a mantenerse informadas, a tomar decisiones prudentes en cuanto consumidoras, contribuyendo al rendimiento y descenso de los precios, y estimulando el progreso económico a través de la expansión de los negocios y del comercio. Todo esto puede contribuir a la creación de nuevo trabajo, mayores ingresos y unas formas de vida humana más adecuadas para todos.

No hay nada intrínsecamente bueno o intrínsecamente malo en la publicidad. Es un utensilio, un instrumento: puede ser usado bien, o puede ser usado mal. Si puede tener, y algunas veces tiene, resultados benéficos como los descritos, también puede, y con frecuencia lo consigue, tener un impacto perjudicial, negativo, sobre individuos y sociedades.³⁹

La «*Communio et progressio*» contiene esta breve declaración del problema: «*Pero si la publicidad presenta al público unos artículos perjudiciales o totalmente inútiles, si hacen promesas falsas en los productos que se venden, si se fomentan las inclinaciones inferiores del hombre, los difusores de tal publicidad causan un daño a la sociedad humana y terminan por perder la confianza y autoridad. Se daña a la familia y a la sociedad cuando se crean falsas necesidades, cuando continuamente se les incita a adquirir bienes de lujo, cuya adquisición puede impedir que atiendan a las necesidades realmente fundamentales. Por lo cual, los anunciantes deben establecer sus propios límites de manera que la publicidad no hiera la dignidad humana ni dañe a la comunidad. Ante todo debe evitarse la publicidad que sin recato explota los instintos sexuales buscando el lucro, o que de tal manera afecta al subconsciente que se pone en peligro la libertad misma de los compradores*».⁴⁰

Hoy día podemos observar una serie de anuncios sin sentido, ya que muchas veces, lo que se exhibe no tiene ninguna relación con el producto que se anuncia, pero sí se corrompe la mente de las personas.

Como se puede ver, la publicidad puede ser de buen gusto y estar de acuerdo con las normas morales, pero también puede ser vulgar y moralmente degradante, por lo tanto, todos tenemos una responsabilidad compartida de las estrategias que

incitan a la gente a un comportamiento determinado. Es aquí, en donde la creatividad desempeña un papel importante, ya que no se necesita contaminar la mente de las personas para lograr los objetivos deseados. Hay anuncios que están salpicados de buen humor y la persona goza al verlos.

Como dice Roberts: “*Las grandes ideas, como el humor, surgen de los límites de la mente, de los extremos. Por eso el humor puede pulverizar muchos bloqueos, tanto en las relaciones personales como en los negocios*”.⁴¹

La verdadera creatividad se produce cuando se apela a las emociones de las personas pero con respeto. La innovación orientada hacia los ejes amor/respeto es lo que puede hacer la diferencia en el trabajo.

Al hablar acerca del amor, Roberts habla de seis verdades⁴²: 1) **Los seres humanos necesitan amor.** Sin él mueren. La gente solitaria sin amor, tiene entre tres y cinco veces menos esperanza de vida. 2) **Amar es más que gustar mucho.** El amor auténtico no es el que se cruza de brazos esperando simplemente recibir, sino el que se pone en camino para dar. 3) **El amor es una respuesta, es un sentimiento intuitivo y delicado.** 4) **A quién se ama.** Todos sabemos lo maravilloso que es el amor romántico, pero no olvidemos el amor que hay en las parejas que llevan toda una vida juntos, o el amor a la familia, el amor entre amigos de verdad. 5) **El amor requiere tiempo.** Desarrollar la capacidad de responder a los ritmos emocionales del amor requiere una inversión de años. El amor tiene historia. El amor nos da sentido y nos hace ser quienes somos. 6) **El amor no se puede imponer o exigir, sólo se da.** Al igual que el poder, se consigue amor al darlo.

Tim Sanders, director de soluciones de Yahoo!, y autor del libro “*Love Is The Killer App*”, citado por Roberts⁴³ dice: “*No creo que haya nada más grande que el amor. Quiero decir que no estoy seguro de qué podría haber más allá del Amor, porque el amor lo ocupa todo. Me costó muchísimo dar con una definición del Amor para escribir en mi libro. Al final defino el amor como la voluntad desinteresada de hacer crecer a la otra persona.*”

A mi modo de ver, si trabajas desinteresadamente para que tus clientes y tus colaboradores crezcan, eso es Amor verdadero. No conozco una cosa más grande que puedas hacer por una persona.”

En cuanto al tema del respeto, Roberts⁴⁴ tiene mucho que decir: Las *Lovemarks* de este nuevo siglo serán las marcas y empresas que logren crear unos lazos genuinamente afectivos con las comunidades y redes sociales en las que se desenvuelven. Esto significa acercarse a la gente hasta lograr tener una relación personal. Y nadie nos va a permitir acercarnos hasta ese punto si primero no respeta lo que hacemos y lo que somos.

El amor necesita respeto desde el primer momento; sin él, no será duradero. Se desvanecerá igual que cualquier pasión o capricho pasajero. Respeto es el equipaje que se necesita para un viaje de largo recorrido. Si no hay respeto no hay amor.

El respeto se basa en la actuación, en la reputación y en la confianza. De estos tres principios surge, todo un código de conducta.

Las marcas se crearon para diferenciar productos que corrían el riesgo de ser difíciles de diferenciar. Las marcas, garantizan a las empresas la conservación y rentabilización de sus innovaciones.

Las marcas tuvieron su apogeo durante el proceso de globalización. Y hubieran sobrevivido a las presiones para convertirse en genéricos de no ser por un hecho importante e inevitable. ¡Demasiada información!

La gente está sobrepasada ante la cantidad de elecciones que tiene que hacer. Adiós a la *economía de la información*. Se lucha por la atención humana.

En la actualidad, el trabajo número uno de cualquier profesional de la mercadotecnia es competir por captar la atención. Lo lamentable es que una vez que se ha captado la atención, no se sabe qué hacer con ella.

Muchas marcas y anuncios de publicidad se orientan hacia las emociones, ya que se ha comprobado que la mayoría de veces lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón. El neurólogo Donald Calne, citado por Roberts⁴⁵, lo expresa de forma brillante: “*La diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusiones*”.

No obstante, la mayoría de la población consume y compra con la cabeza y el corazón o, si lo prefieren,

con emociones. Buscan con una base racional: ¿qué hace el producto y por qué es la mejor elección? Pero su decisión es emocional: me gusta, lo prefiero, me produce una buena sensación.

Al terminar una de sus conferencias, Roberts fue abordado por una joven experta en mercadotecnia con una importante pregunta: “*Ha dicho que la emoción es la clave para construir relaciones –le dijo. Yo trabajo en la industria de los ladrillos. ¿Cómo se le echa emoción a los ladrillos?*” “*No se le echa*” –le replicó. “*Lo que haces es hablar de lo que representan los ladrillos: hogares, familias sentadas al calor de la chimenea, sintiéndose resguardadas y seguras. Grandes empresas hechas realidad. Rascacielos contruidos por albañiles que soñaban con tocar las nubes*”.⁴⁶

Asumir el compromiso, hasta sus últimas consecuencias, es la clave del respeto. Los nuevos consumidores, mucho más exigentes y activos, nos juzgan en cada encuentro, en cada punto de contacto, y castigarán nuestros errores no volviendo nunca más.

La creciente complejidad de muchos bienes y servicios ha hecho que la simplicidad sea un valor. La cosa es sencilla. Si es difícil de usar, desaparece. La gente nos respeta sólo si sabe quiénes somos. Recordemos, en la era de internet no hay ningún lugar donde no puedan encontrarnos.

El respeto se forja a lo largo de toda una vida y se puede perder en un instante. Los consumidores de hoy son implacables con nuestros errores.

Las últimas turbulencias de algunas grandes empresas han dado más relevancia que nunca a la integridad: la integridad de los equipos, de los productos, de los servicios, de los balances contables y, la más importante de todas, la integridad personal.

Asumir la mayor de las responsabilidades: hacer que el mundo sea un mejor lugar para todos, creando autoestima, riqueza, prosperidad, puestos de trabajo y opciones. Ofrecer calidad al superar las expectativas. Es una cuestión de medidas y normas. No hay que complicarlo, sencillamente hay que establecer un listón de calidad muy alto y luego superarlo. Alcanzar, superar y luego volver a repetir.

El buen servicio es lo que hace que las meras transacciones se conviertan en relaciones. Es donde

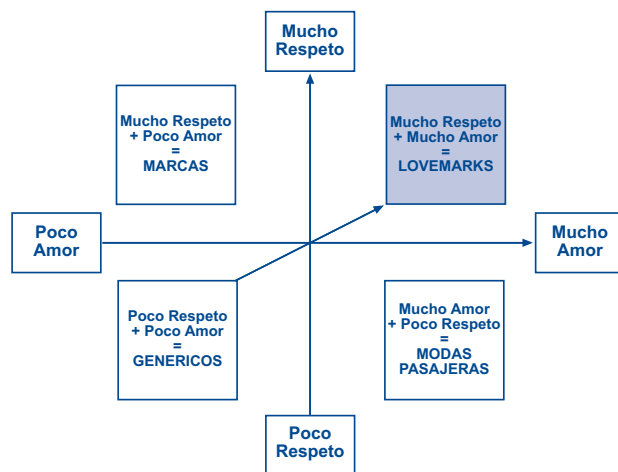
el respeto se puede convertir en amor. Es el primer momento de la verdad.

No solamente el valor real de cada centavo, sino la *percepción* del valor de cada centavo. Sólo cuando el consumidor percibe que el valor de lo que recibe a cambio de lo que paga es, como mínimo, equivalente, respeta la oferta. San Walton creó Wal-Mart, el mayor emporio de distribución del mundo, no perdiendo ni un minuto de vista qué tenía el máximo valor.

Los consumidores están deseando confiar en alguien. Quieren que ese alguien sea fiel a las ideas y aspiraciones que comparte con ellos. Predicar con el ejemplo. No traicionarlos.

Las expectativas están por las nubes: los carros siempre arrancan a la primera, el café siempre está caliente, el cajero automático siempre funciona. Hoy la fiabilidad es el requisito mínimo para obtener *respeto*, luego viene lo demás.

Entonces, la innovación en las marcas puede representarse con los ejes Amor/Respeto:⁴⁷



El recorrido de un producto genérico hacia una *lovemark* (marca amada) se realiza en un camino sembrado de amor y respeto.

Al observar los comerciales que se muestran en la televisión hoy día, nos damos cuenta que muchos de ellos está orientados a despertar nuestros sentimientos. Y lo mejor es que no todo está perdido porque se está dando esa mezcla de amor y de respeto que engrandece al hombre.

4. CONCLUSIONES

Innovar y crear no son sinónimos. Innovar conlleva crear pero con el agregado de la acción que significa no solamente el haber generado ideas, sino el llevarlas a la práctica.

Hoy día es más difícil para las empresas, mantener una ventaja competitiva, por lo que es necesario ser creativo para poder salir adelante ante las amenazas del entorno.

Hay que mantener la mente abierta y despierta. Estar, constantemente, olfateando el entorno y estar preparado para cambiar algunos paradigmas operativos que nos mantienen anclados al *status quo*.

Como bien señala el doctor Llano⁴⁸, El *status quo*, o atenerse a lo existente, contribuye a la atrofia de la capacidad de decisión que dificulta distinguir entre estas dos diversas proposiciones: decidir que no vamos a cambiar antes esta nueva coyuntura y no decidir si vamos a cambiar ante esta nueva coyuntura. Lo segundo, en rigor, como el mismo texto gramatical lo expresa, no es *decidir*, es *no hacer nada*, dejarse llevar por la inercia; y ello –es lo grave– bajo la *apariencia de haber decidido* permanecer como estamos.

Cambiar nuestra mente para transferirla de la segunda proposición (no decidir) a la primera (decidir que no) es la única manera de sortear la trampa de atenerse a lo existente.

Muchas veces cometemos acciones equivocadas y nos es difícil reconocer que nos equivocamos, porque conlleva la incomodidad de sacar a la luz los costos subterráneos consecuentes de estos errores. Rectificar errores pasados significa ponerlos al descubierto.

La creatividad encierra otro acto que en la cultura moderna suele desconocerse: rectificar. La creatividad reside, en la decisión, y rectificar es una decisión dolorosa... y valiente.

Para ser creativos, hay que ser humildes y prudentes y evitar reafirmar los errores, buscando evidencias para ratificarlos, en lugar de rectificarlos, sabiéndose que la rectificación encierra un alto coeficiente de creatividad, por desagradable que nos resulte.

La ventaja competitiva es un cambio constante, es un cambio creativo fundamentado principalmente en el amor y en el respeto.

Notas al final del capítulo

- ¹ Yepes, "Las claves del consumismo", p. 9.
- ² Cfr. von Hoegen. "La economía social de mercado: ¿Una opción para Guatemala?", p. xi.
- ³ Cfr. *ibid.*, p. xi.
- ⁴ Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso, "Dirigir empresas: de la teoría a la realidad", p. 301.
- ⁵ Cfr. *ibid.*, p. 302.
- ⁶ Cfr. Robbins (*et al.*), "Administración", p. 8.
- ⁷ Cfr. *ibid.* Martínez-Echevarría, p. 302.
- ⁸ Cfr. *ibid.*, p. 303.
- ⁹ Sallenave, "La gerencia integral", p. 1.
- ¹⁰ Cfr. Martínez-Echevarría, "Dirigir empresas: de la teoría a la realidad", pp. 17-25.
- ¹¹ Cfr. Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", pp. 46-47.
- ¹² Calleja. Cuadernos Empresa y Humanismo No. 35. 5. <http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno035.pdf>.
- ¹³ Chiavenato, Idalberto, "Gestión del talento humano", p. 329.
- ¹⁴ Cfr. *ibid.*, p. 1.
- ¹⁵ Cfr. Blanchard, "Empowerment", p. 118.
- ¹⁶ Polo, "Introducción a la filosofía", p. 101.
- ¹⁷ Levitt, "Creativity Is Not Enough", p. 31.
- ¹⁸ Cfr. de Kluyver, "Pensamiento estratégico", p. 6.
- ¹⁹ Llano, "Falacias y ámbitos de la creatividad", pp. 289-290.
- ²⁰ De Sendagorta, "La responsabilidad social del empresario", <http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno003.pdf>.
- ²¹ Alvira, "¿Qué es el humanismo empresarial?", <http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno017.pdf>.
- ²² Cfr. *ibid.*
- ²³ Alvira, "¿Qué es el humanismo empresarial?", <http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno017.pdf>.
- ²⁴ Masaaki, "Kaizen".
- ²⁵ Cfr. Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", pp. 13-27.

- ²⁶ Cfr. Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", pp. 30-33.
- ²⁷ Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", p. 30-33.
- ²⁸ Debe observarse que esa ruptura del convenio se hizo en muchos casos de una manera ética e inteligente. Con las cartas boca arriba, se pudo llegar a un convenio para la ruptura del convenio que, si bien no conjuró el perjuicio, lo hizo al menos en un modo humano y conforme a la lealtad convenida.
- ²⁹ Chiavenato, "Gestión del talento humano", p. 196.
- ³⁰ Cfr. Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", p. 33-34.
- ³¹ Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", pp. 34-41.
- ³² Cuna y Olalla, "Diario del navegante", <http://www.el-mundo.es/navegante/99/diciembre/20/bezos.html>. 24-06-2006.
- ³³ Wikipedia, "Concepto de Globalización", http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto_de_globalizacion.
- ³⁴ Rosa María Bolaños, "Empresarios piden acabar con barreras para exportar", Prensa Libre. 24-06-2006.
- ³⁵ Célebre economista alemán cuya idea principal consiste en la descentralización. Schumacher. *Small is beautiful: Economics As If People Mattered*, www.smallisbeautiful.org.
- ³⁶ Dirección de Política Industrial, "Ley de Fomento Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto 29-89", <http://www.mineco.gob.gt/mineco/dpi/leyyregla.htm>.
- ³⁷ Rodríguez P., Martín, "Pérdidas millonarias por ley de maquila", Prensa Libre. 05-06-2006.
- ³⁸ Organización Mundial de Comercio, "Trato arancelario preferencial para los países menos adelantados". Decisión de exención. http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/waiver1999_s.pdf.
- ³⁹ Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, "Ética en la publicidad", http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_22021997_ethics-in-ad_sp.html.
- ⁴⁰ Pontificia Comisión sobre los Medios de Comunicación social. http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_23051971_communio_sp.html.
- ⁴¹ Roberts, "El futuro más allá de las marcas. Lovemarks", p. 18.
- ⁴² Cfr. *ibid.*, p. 52.
- ⁴³ Cfr. *ibid.*, p. 53.
- ⁴⁴ Cfr. *ibid.*, pp. 60-62.
- ⁴⁵ Cfr. Roberts, "El futuro más allá de las marcas, lovemarks", p. 42.
- ⁴⁶ Cfr. *ibid.*, p. 148.
- ⁴⁷ Cfr. Roberts, "El futuro más allá de las marcas, lovemarks", p. 147.
- ⁴⁸ Cfr. Llano Cifuentes, "Falacias y ámbitos de la creatividad", p. 14-15.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, Rafael. 1989. "¿Qué es el humanismo empresarial?" [En línea] <<http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno017.pdf>> [Consulta: 12 de abril 2006].

Blanchard, Ken (*et al.*). "Administración por valores", Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1997.

- Blanchard, Ken. *“Empowerment”*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1996.
- Calleja, Tomás. *“Consideraciones sobre el activo humano de la empresa”*, [En línea] <<http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno035.pdf>> [Consulta: 12 de abril 2006].
- Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa. *“El balance humano del comercio”*, Universidad del Istmo, Guatemala. 2005.
- Chiavenato, Idalberto. *“Gestión del talento humano”*, McGraw Hill, Bogotá, Colombia. 2002.
- De Sendagorta, Enrique. *“La responsabilidad social del empresario”*, [En línea] <http://unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno003.pdf> [Consulta: 12 de abril 2006].
- Drucker, Peter. Harvard Business Review. *“Managing Creativity”*, Harvard University Press, Boston, Ma.
- Imai, Masaaki. *Kaizen. “La clave de la ventaja competitiva japonesa”*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1998.
- Kluyver, Cornelis A. de. *“Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos”*, Prentice Hall y Pearson Educación, Brasil, 2001.
- Levitt, Theodore. Harvard Business Review. *“Creativity Is Not Enough”*, Harvard University Press, Boston, Ma.
- Llano Cifuentes, Carlos. *“Falacias y ámbitos de la creatividad”*. Universidad Panamericana. Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, 2002.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”*. Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.
- Polo, Leonardo. *“Introducción a la filosofía”*. Eunsa, España, 1995.
- Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales. *“Ética en la publicidad”*, [En línea] <http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_22021997_ethics-in-ad_sp.html> [Consulta: 5 de junio 2006].
- Robbins, Stephen (et al). *“Administración”*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México. 1996.
- Sallenave, Jean-Paul. *“La gerencia integral”*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.
- Schumacher, E. F. *“Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered”*. New York: Harper and Row, 1973.
- Thomas, Dan. *“El sentido de los negocios”*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1995.
- Von Hoegen, Miguel. *“La economía social de mercado ¿Una opción para Guatemala?”*, Universidad Rafael Landívar, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Guatemala, 1999.
- Yepes Stork, Ricardo. *“Las claves del consumismo”*. Ediciones Palabra, S.A., España, 1989.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

MARKETING PARA DIRIGIR EMPRESAS

Marilena Ayala de Choriego

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La esencia de la dirección

Lo que fue novedoso en la teoría de dirección de empresas a principios del siglo XX difiere mucho de lo que es novedoso en este campo a principios del siglo XXI. Divisando el panorama desde la teoría propuesta en el siglo XVIII, hasta las nuevas propuestas en el ambiente empresarial se encuentran muchas novedades en este tema: unas están orientadas al desarrollo de productos novedosos y retornos financieros atractivos y otras propuestas van más allá del bienestar económico y se enfocan en el beneficio de los empleados, clientes y de la sociedad en general.

La creciente competencia y los nuevos intereses de los consumidores ha llevado a las empresas a buscar nuevas formas de sobresalir en el mercado. Sobre el tema de sobresalir, las propuestas teóricas y los ejemplos prácticos que se consideran exitosos abundan. Sin embargo, todavía hay un camino muy largo que recorrer porque no se trata del perfeccionamiento de un proceso operativo aislado. Cuando se habla de empresas, debería proponerse que el trabajo en ellas *“lleve consigo la posibilidad de crecimiento de las capacidades más nobles de la vida humana”*¹ y además lograr que ese trabajo dé como resultado un éxito duradero para las empresas.

Este planteamiento de considerar la proyección del desarrollo personal en las empresas es una respuesta a la interrogante de cómo integrar objetivos personales y empresariales para tener éxito. El origen de la propuesta resulta lógico si se piensa que cuando más felices están los empleados darán mejores resultados y serán más creativos porque su lugar de trabajo lo consideran propio. Este sentido de pertenencia se logra si el trabajo realmente les permite el crecimiento de sus capacidades.

Todo trabajador, de cualquier nivel jerárquico, necesita integrar el trabajo a sus intereses personales para poder hacerlo bien. Esta idea ya la han propuesto muchos autores desde hace más de treinta años. Thomas Peters, en su libro *“En busca de la excelencia”*, lo menciona como una de las características que han hecho exitosas a las empresas que él calificó como excelentes. Aunque algunos años después autores como Al Ries han criticado que no todas las empresas que Peters calificó han logrado sobrevivir, algunos

aspectos del libro de Peters todavía son ampliamente valorados.

¿Debe entonces considerarse que la proyección al desarrollo de las capacidades más nobles de la vida humana es la forma para dirigir empresas? Definitivamente no es la forma, sino su esencia y su mismo fundamento. Como se dice usualmente que un organigrama no es una compañía, ni la nueva estrategia es necesariamente la medicina para los males de la empresa, el fundamento de la dirección de empresas que aquí se propone no es precisamente la forma de hacerlo.

En los últimos veinte años la dirección de empresas es un tema que ha evolucionado o mejor dicho se ha *revolucionado*. El crecimiento de las escuelas superiores de negocios y autores famosos escribiendo libros sobre el tema no han logrado que la acertada dirección de empresas sea una práctica generalizada. Hoy como hace cincuenta años, son muchas las organizaciones que siguen buscando la receta mágica para lograr el éxito y el crecimiento que continúa siendo privilegio de muy pocas.

Considerar la integración de los objetivos personales con los objetivos empresariales puede parecer a simple vista una propuesta muy idealista y poco práctica. También se puede percibir como una necesidad que ya muchas empresas están haciendo realidad. Todo dependerá de cuál es el enfoque que se desea dar a la dirección de cada empresa. Lo que es definitivamente cierto es que el planteamiento es aplicable a cualquier tipo de institución.

Cuando se habla de la dirección de toda empresa necesariamente deben abordarse aspectos como los que se indican a continuación:

- en qué tipo de negocio se centrará la operación
- qué tipo de mercado se atenderá
- cuál es la misión y la visión de la compañía
- qué tipos de personas van a hacer vida la misión y la visión
- cuál es el ambiente donde se va a operar.

Vale la pena aclarar que el análisis del ambiente implica saber cuál es la realidad económica donde opera, cómo es el ambiente competitivo, cuáles son

los requerimientos actuales y futuros de sus clientes y consumidores.

Analizando la responsabilidad de la alta dirección, automáticamente se entiende que para decidir el camino que tomará una empresa es necesario saber donde está, a dónde quiere llegar y cómo va a llegar a ese destino elegido. Para poder hacer dicho trayecto las decisiones sobre los recursos y estrategias necesarias serán uno de los elementos a tomar en cuenta, pero todos deben estar basados en quiénes son las personas que lo realizarán.

Con las ideas mencionadas anteriormente puede considerarse que el aspecto competitivo es un factor de singular importancia para la alta dirección. Por lo tanto, decidir sobre la estrategia competitiva de la compañía se convierte en una de las primordiales responsabilidades de la dirección de empresas y es por eso que constantemente se buscan nuevas formas de crear ventaja competitiva.

Por el constante interés de la alta dirección en superar a la competencia, la creatividad humana ha permitido ampliar las opciones en el desarrollo de estrategias competitivas. Sin embargo, como lo analizara Michael Porter, todas terminan siendo una variación de las básicas estrategias de enfoque, costos y diferenciación.

Considerando los modelos básicos para desarrollar una estrategia competitiva, se puede analizar que todos son caminos imposibles de tomar si no se considera como elemento vital a las personas. Para aclarar este planteamiento, se analizará cada uno de ellos de la siguiente forma:

a) *Liderazgo en costos*: cualquier empresa que tome este modelo para el desarrollo de su estrategia competitiva sabe que se requiere de una absoluta integración de procesos de producción, operación, selección y administración de proveedores que la hagan tan eficiente para que casi nadie pueda competir con los bajos costos de sus productos.

El bajo costo de un producto no puede lograrse únicamente con la automatización de los procesos productivos, con la compra de materias primas baratas o con arreglos de márgenes en la cadena de distribución. Es necesaria una eficiente integración de todas las áreas y eso sólo lo hace posible un eficiente grupo de personas realmente

comprometidas y capaces de lograr ser líderes en costos.

b) *Diferenciación*: este modelo propone que la empresa se centre en crear una línea de productos o servicios y un programa de *marketing* significativamente diferente para que sea considerado como líder del sector. Toda la riqueza necesaria para poder lograr esa diferenciación únicamente puede ser fruto de la creatividad humana. Ninguna máquina es capaz de analizar el entorno de una empresa y conocer a fondo a sus competidores para ofrecer a sus clientes y consumidores algo que nadie más puede brindarles.

c) *Foco*: el tercer modelo se fundamenta en que todos los esfuerzos de la empresa sean concentrados para servir a unos cuantos segmentos de personas en lugar de tratar de llegar a todo el mercado. Este modelo es básicamente la tradicional idea de “*zapatero a tus zapatos*”, que significa centrarse en atender al segmento que para la empresa es más atractivo, porque es más fácil atender. De la misma manera que ninguna persona puede ser buena en todo y es incapaz de atender a todos, tampoco lo puede lograr una empresa si desea hacerlo bien.

Como se puede observar, los diferentes caminos que una empresa elige para operar en el competitivo mercado son decisiones que se tomarán desde la alta gerencia y necesariamente son caminos que serán recorridos por personas.

Dirección de empresas

La dirección es el factor que determina la supervivencia, el éxito o el fracaso absoluto de una institución. Aunque se busquen muchas justificaciones como el clima económico, la competencia, la suerte o las cambiantes exigencias de los clientes, lo que realmente puede hacer triunfar a una empresa es una buena dirección –esa capacidad de comprender, dirigir, controlar, divisar las oportunidades y aprovechar los riesgos y amenazas.

Una buena dirección necesariamente comprende la suma de las actividades cotidianas del director. Ese conjunto de actividades es el reflejo de sus actitudes, percepciones, pensamientos y conocimientos. Sería interminable la lista de todos los aspectos que implican

la dirección de empresas, pero tratando de identificar los prioritarios se pueden agrupar de la siguiente forma:

- a) *Lo que considera importante para el éxito de la empresa:* esto determinará si sus decisiones están orientadas a buscar el mayor beneficio económico en términos de ventas y utilidades o si ese beneficio será el resultado de un genuino interés por lograr el mayor bienestar para sus accionistas, empleados, consumidores y la sociedad en general. Los factores críticos de éxito necesariamente regirán las políticas y en general todas las decisiones de la empresa.
- b) *Cómo concibe su papel y responsabilidades específicas como director:* este aspecto considera si la alta dirección hace propias las decisiones porque entonces serán reflejo de sus prioridades personales. Si por el contrario considera que sus decisiones no implican un compromiso y una responsabilidad personal, tomará decisiones que considere buenas para la empresa sin tomar en cuenta el impacto en las personas afectadas. El papel y las responsabilidades del director deben ser puntos que integren el trabajo con su vida personal para que sean genuinos y no algo sobrepuesto, que contradiga su proyecto personal de vida.
- c) *Qué extensión del panorama empresarial percibe y hasta qué punto identifica y crea oportunidades para el desarrollo o mejora de la empresa.* Este punto necesariamente abarca la capacidad de la alta gerencia para aprovechar las oportunidades que se presenten pero también para buscar las que no son tan obvias o para convertir en oportunidades lo que aparentemente sean obstáculos.
- d) *Conoce los aspectos que son realmente incontrolables y cuáles puede dirigir.* En este punto, la alta dirección desempeña un papel significativo sólo si conoce sus fortalezas y sus limitaciones para poder aprovechar y tomar como positivo lo que no pueda controlar.

Integrando los aspectos considerados anteriormente, fácilmente se divisa que la dirección de cualquier institución es hacer vida los principios y valores de las personas que ejercen esa función. Esta es la razón por la que en algunas empresas el respeto a la dignidad de las personas es prioritario y en otras

es sólo un tema importante para alguien. Todas las actividades, estrategias, publicidad y los tipos de productos de una empresa son necesariamente un reflejo de lo que la alta dirección considera importante.

Esa manifestación personal de la alta dirección en todas sus decisiones idealmente debería estar orientada a la búsqueda del bien común. Sin embargo, en algunos casos se puede ver que no siempre es así, cuando las empresas ofrecen a la sociedad productos que no precisamente son para beneficio de sus compradores sino para el beneficio financiero de sus accionistas, ejecutivos y distribuidores. Ejemplos de estos productos son los licores de muy bajo costo que no tienen ni siquiera un buen sabor y el fabricante sabe que el consumidor únicamente los adquiere para embriagarse y muchas veces sacrificando el bienestar familiar. En este tipo de productos se identifica un genuino interés financiero y no por el consumidor, ya que también la publicidad de dichos productos no se enfoca en valorar aspectos como el respeto a la persona, la importancia de la dignidad de la mujer y el énfasis en los valores fundamentales de la sociedad donde opera. Aproximadamente a principios de mil novecientos ochenta se vendía en Guatemala un licor de baja calidad y bajo precio que en la etiqueta estaba la figura de un hombre que no podía sostenerse en pie, totalmente ebrio.

Si la ventaja competitiva de una empresa de licores es la capacidad de producción y los recursos para la buena fabricación de este tipo de productos, puede orientarse a fabricar licores de alta calidad, buen sabor y que vayan dirigidos a un sector de la población que lo consuma en cantidades que no perjudiquen su salud y el bienestar familiar y que además estén dispuestos a pagar altos precios. De esta forma se benefician los accionistas, los ejecutivos y los distribuidores, sin causar daño a los consumidores.

Si vemos la definición de empresa como el lugar donde las personas desarrollan sus habilidades para ser mejores, puede definirse empresa como un grupo de personas que se reúnen para lograr un objetivo. Esta idea podría traducirse mejor como un grupo de personas que desean servir a la sociedad.

En el presente documento no se pretende describir la parte de la dirección de empresas como una actividad específica que realiza un director o un gerente porque entonces el tema se centraría en el liderazgo y las habilidades personales para dirigir a un grupo. El presente documento se centrará en la

parte de “*dirigir empresas*” en cuanto a esa función como institución y cómo debe ser ejercida no sólo por una persona sino por todas las personas que tienen la responsabilidad de “*hacer cabeza*” para llevar el barco a un fin seguro.

Muchos pensarán que no precisamente cuando se cambia la dirección los resultados mejoran. Si no mejoran es porque nuevamente el director volvió a fallar o no supo sacar lo mejor de los miembros del equipo o el equipo no tenía lo mejor y entonces debió cambiarlo. Por lo tanto, siempre la raíz de la decisión está en quien dirige.

Una empresa es un lugar donde se unen personas para potenciar sus habilidades y desde ahí servir a la sociedad. En los últimos años la tendencia hacia dirigir empresas ha cambiado mucho y Michael Porter aportó ideas realmente novedosas al respecto. Sin embargo muchas de estas ideas han sido orientadas hacia la búsqueda de utilidades. Esta inclinación al aspecto económico se ha dado precisamente porque el retorno financiero es una condición para poder sobrevivir o hacer crecer una empresa. Sin embargo, a pesar de que sea indispensable para la operación, no es precisamente lo único importante. Collins afirma que la riqueza de los accionistas o maximizar sus utilidades no ha sido la fuerza que ha impulsado a las compañías visionarias. Al contrario, Collins considera este principio como un mito que sostiene la doctrina de algunas Facultades de administración de negocios.

El punto de que las utilidades no son lo más importante para tener éxito debe ser un principio para dirigir una empresa sin olvidar el antiguo adagio de “*el dinero no es todo en la vida, pero sin dinero no hay comida*”. Por lo tanto, no deben ser las utilidades el objetivo de la dirección de empresas, pero éstas no deben dirigirse sin pensar que las utilidades más que necesarias son indispensables para que la compañía exista.

Redefiniendo el éxito

Probablemente el éxito del que pocas empresas gozan, y que muchas buscan, se debe a que la palabra éxito en el estricto sentido está confundida. Proponiéndolo de forma comercial para una empresa el éxito podría estar basado en principios como:

- mantener un crecimiento sostenido a lo largo de muchos años

- mantener el monopolio de su ventaja competitiva
- lograr que muchos inversionistas quieran invertir en ella
- que los clientes sean leales como le son a los equipos de fútbol o de béisbol
- que sus empleados estén orgullosos de trabajar en ella
- que sus empleados no estén interesados en buscar otro empleo
- que sus empleados estén dispuestos a hacer todo tipo de sacrificios para mantenerse en la empresa donde trabajan
- la mayoría de libros de negocios la citan como ejemplo exitoso
- ningún competidor logra ganarle clientes
- sus estados financieros no conocen el concepto de pérdida.

Con esa definición de éxito empresarial sin lugar a dudas ninguna empresa ha logrado el éxito pero seguramente algunas han logrado muchos de los aspectos indicados.

Algunas definiciones de éxito muy generales dicen que es “*el resultado feliz de un negocio, actuación, etcétera, una buena aceptación que tiene una persona o cosa*”². Edgar Schein, profesor de MIT dice que el éxito requiere a la larga más que líderes, calidad y orientación al cliente. James Collins afirma que más importante que tener éxito es ser una empresa visionaria “*ser una institución que constituye la flor y nata –las joyas de la corona– de su industria, admirada por todos sus colegas y que tiene la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que la rodea*”³.

Investigando el tema del éxito tanto a nivel personal como empresarial puede encontrarse diversidad de ideas, algunas más cercanas o lejanas al dinero y otras en la misma proporción más cercanas o alejadas del poder, participación de mercado, prestigio o de las personas. Por el simple principio que las empresas no existen sin personas, nos centraremos en el presente documento en el concepto de éxito basado en el servicio a las personas. Se define entonces una

empresa exitosa aquella que es capaz de servir en forma consistente a todos sus grupos objetivos: empleados, clientes, proveedores, accionistas, gobiernos, competidores, es decir a la sociedad en general.

La propuesta de éxito planteada puede sonar poco realista o muy idealista pero no es imposible de realizar. La única forma de lograrlo es que el concepto esté arraigado en la alta dirección porque el éxito de las organizaciones lo determina la forma de dirigir las. Haciendo una analogía con el deporte hay unos datos que pueden ejemplificar la importancia de la dirección. A continuación se proponen algunos de ellos.

El Real Madrid es un equipo de fútbol que nació en 1904. A pesar de ser el equipo que más ligas ha ganado en España, desde el año 2004 hasta el 2006 no gana ningún título de los que tradicionalmente había obtenido como son “la liga”, “la Copa de España” o “la Liga de Campeones de Europa”.

En el período 2004-2005 hicieron una gira a Asia y en el 2005-2006 a Asia y a Estados Unidos, obteniendo un éxito comercial rotundo que les generó muchos millones de euros. Muchos aficionados acudieron a ver jugar al Real Madrid en estas presentaciones y compraron los productos que el Real Madrid promovía. Si el equipo ha ganado tantos aficionados porque era un equipo campeón ¿por qué generan tanto dinero sus presentaciones aunque no estén ganando ningún título? *Lealtad*. Esta lealtad de sus aficionados es la que refleja el éxito descrito anteriormente. Están dispuestos a no dejarlo aunque el equipo esté pasando por una mala época. Sin embargo, este período no puede prolongarse por mucho tiempo y sus altos directivos lo saben.

Algunos deportistas opinan que cuando se compete, ganar no es lo más importante, es lo único importante. Apoyando la propuesta de éxito e integrándola a la dirección de empresas que aquí se propone, podría traducirse que cuando se dirige una empresa servir no es lo más importante, es lo único importante.

Cuando se ha servido a los grupos objetivo, ellos seguramente estarán dispuestos a esperar cuando vienen los problemas. La pregunta es: ¿por cuánto tiempo pueden esperar? Un ejemplo de este largo tiempo de espera podría ser el equipo las Medias Rojas de Boston. Este equipo no ganaba la serie mundial desde 1918 y finalmente ganaron en el 2005. En 87

años no obtuvieron ningún trofeo y seguían teniendo aficionados y vendiendo productos con su nombre. ¿Están los grupos objetivos dispuestos a esperar 87 años para que les sirvan o es que el servicio que ellos están recibiendo no es precisamente trofeos?

El planteamiento de los aficionados y el tiempo de espera se ha propuesto para redefinir el éxito también en los equipos de deportes. ¿Se es exitoso porque se ganan títulos o porque se tiene aficionados? Puede decirse que un equipo es exitoso porque está sirviendo a alguien: a sus jugadores, a sus aficionados, a su comunidad y está aportando valores al deporte.

Los equipos de deportes son un buen ejemplo para redefinir el éxito. Con ellos el éxito se puede transformar en un parámetro de medición de servicio. Usualmente los equipos más famosos son un conjunto de esfuerzo, trabajo en equipo, colaboración, sacrificio, en resumen “una posibilidad de crecimiento de las capacidades más nobles de la vida humana”⁴.

Cuando las empresas tienen problemas y baja el precio de sus acciones cambian a su CEO (director general). Análogamente, cuando los equipos van mal cambian a su director técnico. ¿Por qué se da este comportamiento en las instituciones deportivas como en las empresas comerciales y de servicios? Porque se ha visto en varias oportunidades que un equipo, con los mismos jugadores pero con diferente director técnico ha dado resultados diferentes. ¿Qué significa esto? Que es necesario redefinir el éxito cuando se está hablando de dirección de empresas porque el éxito depende de la dirección.

Marketing en la empresa

Si no son las utilidades lo que debe guiar la forma de dirigir empresas, y se ha dicho que el tema se ha revolucionado en los últimos años, ¿cuál es entonces la respuesta que hasta ahora se busca? La respuesta la dio Peter Drucker en 1954 cuando dijo “*toda empresa de negocios tiene dos, y sólo dos, funciones básicas: marketing e innovación*”⁵.

Se ha llegado entonces a la esencia del documento: “*marketing para dirigir empresas*”.

Si el *marketing* usualmente ha sido relegado como una responsabilidad de un departamento para promover productos y hacer publicidad ¿cómo puede

entonces ser una opción para dirigir empresas? Precisamente porque la idea del *marketing* tradicional ya no existe desde hace más de dos décadas.

Algunas nuevas propuestas de *marketing* dicen que debe ser: identificar requerimientos de los consumidores para convertirlos en oportunidades de negocios. Traduciéndolo a la propuesta del presente documento de acercar la dirección más a las personas que al dinero puede entonces definirse el *marketing* como: identificar requerimientos de los consumidores para convertirlos en oportunidades de servir. De esta forma después de redefinir el éxito se está también redefiniendo el *marketing*.

Ya contando con una definición de *marketing* más orientada a la idea central del documento se puede parafrasear la posición de ventas de Kotler “*el departamento de ventas no es toda la compañía, pero toda la compañía haría mejor en ser el departamento de ventas*”⁶ a “*el departamento de marketing no es toda la compañía, pero toda la compañía haría mejor en ser el departamento de marketing*”. En esta idea se centra la propuesta de aplicar *marketing* para dirigir empresas.

Servicio es la esencia del *marketing*, y sin embargo a pesar de la teoría de llevar el *marketing* más allá de las fronteras de un departamento generador de imagen y utilidades, muchos directores de empresas aún visualizan el servicio como la venta de intangibles y no como la esencia del *marketing*.

Tomando la idea que Peter Drucker planteó en 1954 sobre el *marketing* y la innovación como las únicas dos funciones de una empresa, lo que se propone en el presente documento es: *toda empresa debe servir y servir innovando*.

Alguien escribió a finales del siglo XX una definición de locura que se adapta de forma muy apropiada al concepto de innovación. Esta definición de locura es: “*hacer las cosas de siempre y esperar resultados diferentes*”. Aún cuando la propuesta es empírica porque no se realizó un estudio minucioso para plantearla, casi se puede asegurar que sólo en casos muy raros y por razones inexplicables alguien puede obtener resultados diferentes haciendo lo mismo. Alguien podría debatir el planteamiento argumentando que si lo hace con actitud diferente puede cambiar los resultados, pero entonces por lo menos cambió la actitud y por lo tanto no está haciendo las cosas de siempre.

Si se propone otra definición de *marketing* como el arte de encontrar y conservar clientes, la propuesta de que el *marketing* se aplique para dirigir empresas continúa siendo válida porque si no se encuentran los clientes y no se conservan ¿cómo se puede dirigir una empresa?

Mercado y consumidores

Viendo el mercado desde un punto de vista comercial en un ambiente global se puede definir como *un grupo de personas con la necesidad de adquirir un bien o servicio, con el deseo de comprar y el poder adquisitivo para comprar*. Partiendo de esta definición, no se considera mercado a las personas con necesidades pero sin el poder adquisitivo. Visto de esta forma podría enfocarse el *marketing* únicamente con objetivos financieros y no desde el punto de vista como se ha replanteado anteriormente.

Si se emplea *marketing* en el estricto sentido que se propone en el presente documento, debe considerarse mercado también a las personas que tienen una necesidad o deseo aunque no tienen el poder adquisitivo. La manera de llevar este principio a la práctica sería identificar los requerimientos o necesidades de personas que no tengan recursos para comprar y de igual forma identificar quienes tienen esos recursos para poder adquirirlo en beneficio de los necesitados.

Para poder ampliar sobre el tema de los consumidores potenciales que no tienen el poder adquisitivo es necesario conocer el proceso de compra. Cuando se analiza este proceso se identifican usualmente varios participantes. A continuación algunos de ellos:

- *decisor*: quien decide qué comprar, cómo, dónde y a qué precio
- *comprador*: quien realiza la actividad de adquisición del bien
- *consumidor*: quien consume o utiliza el bien
- *influenciador*: quien proporciona la información al decisor e influye en la decisión final.

Para ejemplificar la ampliación del mercado objetivo a quienes no tienen recursos económicos se puede pensar en el proyecto de Fundabiem en

Guatemala. Si la definición de *marketing* que se propone es identificar los requerimientos de los consumidores en oportunidades de servir, este proyecto identificó un grupo de personas que tienen la necesidad de servicios para minusválidos pero que no tienen recursos para pagarlos. La aplicación del *marketing* en este ejemplo es desarrollar un servicio que satisface las necesidades del grupo objetivo y desarrollar una propuesta para atraer personas que pueden dar el financiamiento para la operación de la institución.

En este caso ambos grupos objetivos (los beneficiados del programa y los proveedores de recursos financieros) reciben un servicio que los hace mejores personas. En el caso de los beneficiados obtienen una ayuda para su limitación física y en el caso de los proveedores de recursos tienen la oportunidad de dar, de sentirse más felices porque han ayudado a los necesitados y también un beneficio fiscal de exoneración de impuestos. De esta forma se visualiza que el beneficio personal no interfiere con el beneficio económico y que no precisamente contar con los recursos financieros debe ser el único elemento para considerar un grupo objetivo como atractivo para servir.

El ejemplo de Fundabiem es también aplicable a medicamentos, alimentos y otros productos y servicios que pueden ser donados a comunidades o países sumamente pobres. El concepto básico es identificar una necesidad o un requerimiento específico y convertirlo en oportunidad de servir. Luego se debe desarrollar la estrategia que facilite la entrega al interesado y que lo haga atractivo para que el consumidor quiera adquirirlo.

Para esta aplicación de *marketing*, el consumidor es una persona y el comprador (quien paga) es otra y así casi todos los participantes en el proceso de compra se encuentran dispersos. Se realiza este análisis porque algunas veces la misma persona realiza todas las funciones pero cuando no es así debe desarrollarse comunicación para todos los participantes del proceso de compra que puedan influir en la decisión final. Esto significa que se envía un mensaje publicitario para atraer compradores y otro para atraer consumidores. Este principio de comunicación para todos los participantes (compradores, decisores, consumidores, etc.) se puede aplicar en productos para niños porque ellos que no son los que adquieren los productos pero sí influyen en la decisión de compra que realizan sus padres. De la misma forma se puede tomar esta

posición para que las personas con poder adquisitivo o las naciones más poderosas tomen decisiones en beneficio de los necesitados del mundo que no pueden comprar ni siquiera lo que más necesitan. En este sentido estaría aplicándose el *marketing* para dirigir empresas de la forma como se ha redefinido: *basado en el servicio a los demás*.

Aún cuando el *marketing* siguiera considerándose como una forma de vender productos y lograr superar a la competencia, sigue siendo el camino para dirigir empresas porque si los productos no se venden tampoco hay empresa.

La propuesta de Drucker de 1954 aunque ha tomado tiempo para ser generalmente aceptada, no se quedó en el siglo pasado. Ya muchos autores la han adoptado pero todavía se ha quedado en propuesta teórica. Vasconcellos propone “*en un ambiente cada vez más competitivo, es bien conocido el papel del marketing como instrumento de gestión para garantizar la sostenibilidad de cualquier empresa independiente de su tamaño y área de acción*”⁷.

Aceptando la importancia de la dirección para que las empresas logren el anhelado éxito y proponiendo el *marketing* como una responsabilidad de la alta gerencia es como se integran ambos principios (dirección de empresas y *marketing*) en una forma de dirigir empresas llevándola de la teoría a la práctica exitosa.

Integrando los conceptos suena muy lógica la propuesta de *marketing* para dirigir empresas, falta entonces determinar cuál es la forma de hacerlo.

Marketing para dirigir empresas

Enfoque de *marketing* versus enfoque de ventas

El primer paso para que una empresa tenga una orientación de *marketing* y no de ventas es partir de un enfoque en el cliente más que en el producto. Por lo tanto, inicialmente se define cuál es el grupo objetivo de la empresa, para identificar qué necesita o cómo se le va a servir en lugar de buscar a quién se le venden los productos que se pueden fabricar.

La definición de cómo se le va a servir es determinar en qué tipo de negocio va a operar la empresa. Esto se ejemplifica con la famosa respuesta

del director ejecutivo de la empresa de cosméticos *Revlon* cuando le preguntaron qué vendían y respondió “*vendemos belleza*”. Con una definición tan clara de cómo servir a su grupo objetivo se obtiene una amplia oportunidad de negocio. Definiéndolo de esta forma, el negocio no se limita a una línea específica de productos que fácilmente pueden orientar a la empresa a fijar su atención específicamente en resultados financieros.

Segmentación de mercados

Basando la decisión del tipo de negocio que va a operar la empresa le da la oportunidad de crecer sin limitarse a un tipo específico de productos. Un ejemplo de esta propuesta puede ser la Panadería San Martín en Guatemala. Observando el crecimiento que ha tenido esta panadería a lo largo de los años es notorio que de vender únicamente pan ha pasado a ser una solución rica, nutritiva y completa para el consumidor guatemalteco. Inicialmente vendían pan, luego ofrecieron la línea de pasteles, después el restaurante con desayunos, almuerzos y refacciones y ahora un restaurante con área ejecutiva, restaurante social y el área familiar con juegos que también ofrece celebraciones infantiles.

Como se puede observar, Panadería San Martín si se hubiera propuesto obtener utilidades a través de la venta de pan, seguramente seguiría vendiendo sólo pan. Sin embargo, si se plantearon como visión de negocios ser parte de la nutrición de la familia guatemalteca, esto les permitió, con la creatividad, ofrecer muchas opciones a los consumidores. Aunque la observación a San Martín sólo se ha hecho externamente, y no un estudio con sus propietarios y ejecutivos, es fácil visualizar que su crecimiento es fruto de un profundo conocimiento de los requerimientos y necesidades de sus consumidores, basado en un deseo de servir.

En las piñatas de San Martín, los niños tienen la oportunidad de hacer pan como actividad recreativa de la celebración. Aunque sus precios son superiores a los de su competencia, ellos ofrecen una experiencia que no viven los niños en las celebraciones de McDonald's, Pollo Campero y los otros restaurantes de comida rápida. San Martín ha identificado un grupo objetivo que busca buena calidad y que sabe que eso tiene un precio más alto. Esto es lo que permite la segmentación de mercados, identificar un grupo

objetivo con características similares que la empresa es capaz de atender eficiente y efectivamente.

San Martín ofrece varias líneas de productos a un mismo grupo objetivo, sin embargo, algunas empresas pueden decidir atender varios grupos objetivos para poder diversificar el riesgo. A continuación se proponen las diferentes decisiones que una empresa puede tomar en la selección de su grupo objetivo y que son llamadas estrategias básicas de segmentación.

- *Estrategia indiferenciada*: cuando una empresa es capaz de atender a todos los grupos objetivo y no hace diferencia entre unos y otros porque su producto puede ser aceptado casi por la mayoría. Estos casos son muy especiales ya que es difícil lograr ser la elección de todos. Empresas como Coca-Cola y Pepsi han logrado esto porque la misma bebida la compra un obrero en una tienda de la esquina, como la compra un ejecutivo en un lujoso hotel. La única diferencia en estos productos es el precio al que compra cada grupo objetivo.
- *Estrategia diferenciada*: es la que toma una empresa que decide atender más de un segmento de mercado con diferentes marcas en sus productos para diversificar el riesgo. Un ejemplo de esta estrategia es Nylontex que ofrece medias para damas de diferentes niveles socio-económicos.
- *Estrategia concentrada*: permite a la empresa enfocarse en servir a un solo grupo objetivo aunque lo haga con varias líneas de productos como el caso mencionado anteriormente de Panadería San Martín.
- *Principio 80/20*: es el basado en la ley de Pareto e indica que el 80% de los ingresos proviene del 20% de los clientes. Esta estrategia la toman algunos bancos que no atienden consumidores individuales sino sólo empresas. De esta forma saben que pueden manejar altos volúmenes de dinero sin incurrir en mucha infraestructura para atender a un número grande de pequeños clientes.

Todas las estrategias mencionadas tienen sus ventajas y desventajas y cada empresa decide tomar la que mejor corresponde a su tipo de negocio y debería ser también la que mejor le permite servir a la sociedad.

Cuando se decide qué tipo de mercado se atenderá, sobresale la importancia de las personas en la empresa como en el mercado, que también está formado por personas. Aún cuando una empresa sirva al mercado institucional, las organizaciones que integran ese mercado están formadas por personas.

En el tipo de mercado a atender es recomendable ser lo más específico posible para no caer en la tentación de querer atender varios grupos objetivo y no ser eficiente ni efectivo en ninguno. Esto no implica un grupo de personas en un lugar determinado sino un grupo de personas con una necesidad específica y que tienen unas características que son fácilmente identificables y es lo que se conoce como segmentación de mercados.

Cuando se identifica el grupo objetivo, además de saber quién es, también es necesario conocer cuáles son sus requerimientos actuales y cuales serán los futuros. Es importante tener claro que lo que la empresa ofrece a sus consumidores como satisfactor de sus necesidades y requerimientos ha de ser un producto o servicio que les haga mejores personas. Si no se cumple este cometido, probablemente se estará sacando un beneficio económico para la empresa o se estará utilizando al consumidor, pero no se está sirviendo –no se está haciendo *marketing*.

Marketing para servir

Si se ha mencionado que las funciones básicas de las empresas deben ser *marketing* e innovación, la función básica del *marketing* debe ser el servicio. Si la empresa busca despertar un deseo de compra por un producto o servicio que realmente el consumidor no necesita, o no le hace una mejor persona, no está haciendo *marketing*. Abundan los ejemplos de empresas que confunden *marketing* con publicidad, con comercialización y manipulación de información. La publicidad y la comercialización no son malas. Al contrario, son indispensables y parte esencial del *marketing*, pero pueden ser fácilmente utilizadas en forma separada del principio básico de servicio al consumidor.

Otro aspecto que se ha presentado en este documento como importante en la dirección de empresas es la definición de la misión y la visión de la compañía que es la *declaración formal del propósito general de la empresa* ⁸. A pesar de que casi todas las empresas tienen una misión y una visión escritas,

algunas la olvidan cuando desarrollan sus estrategias de *marketing* como actividad aislada de un departamento. Esto se ve claramente cuando una empresa farmacéutica tiene como visión “*ser el líder mundial en el cuidado de la salud*” y desarrolla productos anticonceptivos. Con esta actuación además de dañar la salud de la madre, como lo han comprobado los estudios responsables, la empresa está evitando tener clientes en el futuro. Si con los anticonceptivos busca menor número de nacimientos, ¿cómo puede esperar que su mercado crezca y cómo está cumpliendo su misión de liderazgo en el cuidado de la salud?

Cuando se analizan empresas como este ejemplo de una farmacéutica se puede decir que esta empresa sabe cómo comercializar productos y probablemente sabe cómo hacer publicidad pero no sabe qué es el *marketing*. Queda entonces claro que comercializar y hacer publicidad pueden ser parte del *marketing* cuando son bien utilizados pero no son precisamente *marketing* cuando el tema publicidad se queda aislado en sus principios de informar y persuadir.

El marketing y el valor de las personas

Si la empresa tiene una misión y una visión definidas es necesario saber qué personas les darán vida. Cuando se llega al punto de los empleados hay tres aspectos que no pueden faltar en la dirección de empresas:

- *el salario*: que, hablando de *marketing*, debe implicar pagar el precio justo por el trabajo que la empresa está comprando.
- *el desarrollo interno*: para lograr que la empresa lleve consigo la posibilidad de crecimiento de las capacidades más nobles de la vida humana.
- *Unificación de intereses*: para que cuente con personas que estén comprometidas con los objetivos de la empresa porque están en la misma línea de sus intereses personales.

Los empleados y los accionistas han de ser considerados lo más valioso para la empresa y lo esencial para poder servir. Sin la creatividad humana, el compromiso personal de los empleados y los recursos financieros de los accionistas no es posible servir.

Para que una empresa piense en forma seria en la aplicación del *marketing*, debe considerar que sus empleados y accionistas son lo más valioso y quienes pueden ser realmente los generadores de su ventaja competitiva porque son ellos la principal fuente de innovación y competitividad.

La competencia

El ambiente competitivo es otro elemento fundamental en la integración del *marketing* a la dirección de empresas. Es necesario saber quiénes pueden ofrecer al mismo grupo objetivo un satisfactor similar o idéntico con el que es necesario competir. Sin embargo, esta realidad de compartir el mismo grupo objetivo ha de ser una oportunidad para buscar la constante innovación para ser mejores. Por lo tanto, es sumamente beneficioso que los competidores sean buenos porque eso dará a la empresa la oportunidad de buscar la mejora continua.

Se presenta aquí una escala de cómo los competidores pueden facilitar la búsqueda de la excelencia:

- El que es mejor que los malos es mediocre
- El que es mejor que los mediocres es bueno
- El que es mejor que los buenos es el único capaz de lograr la excelencia.

Cuando ya se cuenta con un grupo objetivo a quien atender, se ha determinado la forma como se le servirá, se conocen bien sus requerimientos actuales y futuros, se ha evaluado quiénes son los competidores clave, es el momento determinar la ventaja competitiva. Cuando el consumidor tiene tantas opciones lógicamente elegirá la mejor. La ventaja competitiva debe basarse en ofrecer algo diferente, mejor o presentado de forma distinta y mantener esa diferencia por un tiempo determinado.

La ventaja competitiva debe mantenerse por un tiempo y evaluarla en forma periódica para identificar en qué momento ya ha sido igualada o superada por la competencia y entonces iniciar nuevamente el ciclo de la innovación para ofrecer constantemente algo diferente que siempre busque hacer al consumidor mejor persona.

Sin embargo, la competencia no debe considerarse como un enemigo sino como una fuente generadora de mejora continua como ya se ha indicado. En la medida en que una empresa busca mejorar la calidad de sus productos o servicios ganará más preferencia y entonces las demás buscarán imitarla y/o superarla. Cuando dos o más marcas ofrecen lo mismo al mercado ¿cuál debería ser la razón para elegir una marca? las mejores siempre buscarán hacer algo mejor y diferente con respecto al producto, los servicios complementarios o al precio para atraer más consumidores. Si no existe competencia ¿qué objetivo tendría ofrecer mejores servicios a los consumidores si éste no tiene otra opción? Se aclara entonces por qué la competencia ha de ser considerada la fuente generadora de mejora continua.

Otro aspecto relevante con la competencia es que algunas veces puede ser un aliado para servir mejor al consumidor. En Guatemala cuando iniciaron los cajeros automáticos era un servicio que sólo podían ofrecer los bancos grandes. Sin embargo, en poco tiempo se unieron cinco bancos para la creación de los cajeros 5B y lograron que este servicio estuviera disponible para un mayor número de guatemaltecos. Si los cinco bancos se hubieran considerado enemigos incapaces de hacer una alianza para ser mejores, probablemente ninguno de ellos hubiera podido ofrecer el servicio en mucho tiempo. La alianza 5B se mantiene todavía en el año 2006.

Además de ser fuente generadora de mejora continua y un potencial aliado, la competencia debe considerarse como digna de respeto, a quien se le ganan clientes y se le puede superar, pero nunca dañar. Una acertada posición para apoyar este tema fue lo que hizo Pepsi en los Estados Unidos en julio del 2006. Tres empleados de Coca Cola ofrecieron información a su competidor Pepsi por valor de US\$1.5 millones. En cuanto Pepsi recibió la propuesta trasladó la información a la Oficina Federal de Investigaciones de los Estados Unidos, FBI, quien logró capturar a los responsables que serán legalmente procesados. Coca Cola manifestó “*por medio del Presidente Ejecutivo, Neville Isdell, su sincero aprecio hacia Pepsi por su actitud*”⁹.

El artículo publicado en Prensa Libre sobre este tema enfatizó en la acertada posición de Pepsi calificándola de una muestra de sólida ética profesional. El portavoz de Pepsi en su declaración permite visualizar que ésta no fue una decisión aislada sino un reflejo de una filosofía institucional al decir:

*“hemos hecho lo que cualquier compañía responsable hubiese hecho. La competencia puede ser fiera, pero debe ser justa”*¹⁰.

Si en una empresa tan exitosa como Pepsi se puede ejemplificar la acertada posición hacia la competencia, puede entonces afirmarse que esta empresa realmente está sirviendo a la sociedad porque más que ofrecer productos está aportando un ejemplo de sólida ética profesional que seguramente viene desde sus altos directivos. Si se desea posicionar una marca en el mercado y se espera que los consumidores la prefieran como la mejor, ésta debe serlo en todos los aspectos, no solamente en términos de características del producto.

Proveedores

Otros personajes importantes dentro del ambiente empresarial son los proveedores. Estos son todas las personas e instituciones que, sin ser empleados directos de la compañía, brindan servicios y productos que hacen posible la operación completa para servir a los clientes. En esta categoría están las empresas de transporte, de seguridad, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, empresas de servicios de tecnología y comunicación y otras que complementen los productos para satisfacer los requerimientos y necesidades de los consumidores.

Es necesario que todos los proveedores no sean simplemente un costo operativo de la empresa, sino un verdadero complemento que también es parte de la ventaja competitiva. Idealmente los proveedores serán entidades y personas realmente comprometidas con la filosofía institucional, con los principios corporativos y con un genuino interés y respeto por los consumidores, los accionistas, los competidores y los empleados.

Los proveedores como elementos de la cadena de valor que sirve al consumidor son cada vez más importantes para la imagen de las empresas porque usualmente son considerados parte del servicio que ofrecen.

Distribución

Cuando se cuenta con todos los elementos para servir al cliente, es el momento de elegir a los intermediarios que se encargarán de llevar el producto

al consumidor final. Es importante considerar que los intermediarios (fuerza de ventas propia o hacerlo a través de terceros) deben ser personas comprometidas con los principios que rigen a la empresa.

Cuando se tiene la forma de llegar hasta los clientes y consumidores, es necesario que los intermediarios conozcan de la empresa y sus productos. En este tema es sumamente importante cuidar la forma de compensar a la fuerza de ventas directa y la forma de generación de utilidad de los intermediarios. Cuando a los ejecutivos de ventas se les remunera específicamente por vender un número de unidades o por generar un nivel de ingresos determinado, automáticamente se le está orientando a dar prioridad al retorno financiero y no a servir al cliente. Lo mismo ocurre cuando todo lo que se ofrece a los intermediarios es un precio bajo para que puedan lograr un alto margen de ganancia cuando venden los productos. El *marketing* como responsabilidad de la alta gerencia debe garantizar que lo que se establece en el más alto nivel jerárquico de la organización sea implementado en el último nivel que está en contacto directo con el cliente.

Lo ideal sería que las empresas busquen remunerar a sus empleados con la medición de objetivos que integran: generación de ingresos, satisfacción de clientes, productividad, trabajo en equipo, generación de ideas en beneficio de la empresa y apoyo a proyectos de beneficio social.

Publicidad

Para que los consumidores conozcan los productos y servicios de la empresa y sepan dónde pueden adquirirlos es necesario comunicarse con ellos. En el momento de pensar en la comunicación, ésta debe también ser reflejo del respeto y del valor que se tiene por los consumidores, los empleados, los accionistas, los intermediarios y los competidores.

Algunos profesionales de *marketing* son partidarios de hablar mal de la competencia para hacer sobresalir los atributos de la propia empresa. Hay publicidad creativa que hasta con cierto sentido del humor trata de decir al consumidor *“mi competidor es malo pero yo soy bueno.”* Retomando la escala comparativa de competidores que se planteó anteriormente vale la pena evaluar si con esa publicidad lo que realmente le está diciendo al consumidor es: *“mi competencia es mala, por eso yo*

soy mediocre". Por eso se propone aquí decirle al consumidor, "*mi competencia es buena, pero yo soy mejor*".

Las marcas de los productos y servicios transmiten a los consumidores una serie de ideas, conceptos y promesas, algunas identificadas con su estilo de vida o sus creencias. Sólo logran el éxito las marcas que pueden transmitir a los consumidores ideas como: usted es importante, yo lo respeto, le ofrezco lo mejor porque usted se lo merece, yo deseo servirle. Algunos ejemplos de estas ideas son: McDonald's y Disney con el concepto de servicio, Nike con el concepto de un estilo de vida que busca la excelencia, Lexus que ofrece todo el lujo y comodidad que el consumidor merece y la lista de ejemplos podría ser interminable.

Podrían confundirse la publicidad y la influencia que tienen las marcas en el exagerado deseo de consumir. Sin embargo, esa actitud consumista es únicamente fruto del uso que las personas hacen de su libertad. La publicidad sólo debe comunicar lo mejor que la empresa tiene disponible para ofrecer, si las personas no lo necesita es una decisión propia adquirirlo o no. Donde sí se puede equivocar la publicidad es en transmitir ideas que vayan contra los principios que hacen a los consumidores mejores personas. Desde este punto de vista, la publicidad, aunque tenga como objetivos informar y persuadir, no debe olvidarse que para ser efectiva es necesario que sea: *simple, vendedora e innovadora*. La publicidad no logrará vender si el mensaje que envía ofende a la sociedad porque propone principios que puedan ser comunes y graciosos para unos pero provocar el sufrimiento de otros. Un ejemplo de esto es cuando en algunos mensajes se presenta en forma divertida y jocosa una situación de infidelidad matrimonial como tema de un producto como teléfonos celulares, viajes, ropa, etc. Ninguna idea que vaya contra la dignidad de la persona debe ser utilizada como herramienta de publicidad bajo el pretexto de que es creativa e innovadora.

Precio

Aunque pareciera que el *marketing* no está completo si no se toma en cuenta el precio, no se abordará en el presente documento este tema. La razón es porque éste será parte de las estrategias y tácticas específicas de cada empresa y no un aspecto que se deba considerar como responsabilidad de la alta gerencia. Lo que sí corresponde a la dirección de

empresas es establecer los lineamientos para que los precios, además de ser justos para el consumidor (que no implica siempre precio bajo), sean orientados a:

- generar la suficiente utilidad para retorno de los accionistas
- generar recursos que sean invertidos en salarios justos para los empleados
- generar recursos que permitan invertir en proyectos de beneficio para la sociedad.

Conclusiones

Para poder identificar los requerimientos de los consumidores y convertirlos en oportunidades de servir al consumidor, *marketing* implica algunos temas como publicidad, comercialización, generación de utilidades, desarrollo de marcas, arraigar hábitos en los consumidores y muchos otros aspectos que podrían en un momento llegar a ser mal interpretados. Sin embargo, la forma como se ha redefinido *marketing*, éxito y empresa en el presente documento son la prueba de que *marketing* es la mejor opción para dirigir empresas.

Para integrar los conceptos del presente documento, se resumen a continuación los aspectos esenciales de la propuesta *marketing para dirigir empresas*:

- *marketing* es: identificar los requerimientos de los consumidores y convertirlos en oportunidades de servir. La esencia de *marketing* es el servicio
- los productos y los servicios deben contribuir a que los consumidores sean mejores personas
- las empresas deben ser instituciones que ofrecen a sus empleados la posibilidad de crecimiento de sus capacidades más nobles
- *marketing* es responsabilidad de la alta gerencia y se propone como la mejor alternativa para lograr el éxito empresarial
- el éxito de la empresa depende de la dirección. Se considera una empresa exitosa aquella que es capaz de servir en forma consistente a todos sus grupos objetivo, es decir a la sociedad en general

- *marketing* para dirigir empresas implica servir a la sociedad. Las empresas deben servir y servir innovando
- La competencia ha de ser vista como una fuente generadora de mejora continua, un posible aliado para ser mejor y alguien a quien se le respeta y nunca se le daña.

El conjunto de estos planteamientos implica un mayor esfuerzo que dará como resultado un beneficio mayor para la empresa.

Marketing para dirigir empresas no indica que el departamento de *marketing* sea toda la compañía, pero sí propone que toda la compañía haría mejor en ser el departamento de *marketing*.

Obviamente si se propone el *marketing* para dirigir empresas es para que éstas sean exitosas. Retomando el tema del éxito, se considera una empresa exitosa *aquella que es capaz de servir en forma consistente a todos sus grupos objetivos: empleados, clientes, proveedores, accionistas, intermediarios, gobierno y competidores*, es decir a la sociedad en general.

Marketing para dirigir empresas implica servir a la sociedad y lograr que las empresas sean un lugar donde las personas logren el crecimiento de sus capacidades más nobles. Esto da como resultado un beneficio mayor para la empresa.

Notas de final de capítulo

- ¹ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 55.
- ² Real Academia Española, “*Diccionario de la Lengua Española*”, Madrid, 1992.
- ³ Collins, “*Empresas que perduran*”, p. 1.
- ⁴ Martínez-Echevarría, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 55.
- ⁵ Drucker, “*The Practice of Management*”.
- ⁶ Kotler, “*El marketing según Kotler, como crear, ganar y dominar los mercados*”, p. 215.
- ⁷ Vasconcellos, “*Decisiones relacionadas con el marketing táctico-operacional en empresas de base tecnológica: un estudio exploratorio*”.
- ⁸ Kotler, “*Marketing*”, p. 44.
- ⁹ Prensa Libre. “*Pepsi salva fórmula de Coca-Cola*”, Prensa Libre 18127, 2006, p. 32.
- ¹⁰ *Ibid.*

BIBLIOGRAFÍA

- Choriego, Héctor. “*Entrevista personal*”, 22 de abril de 2006.
- Collins, James C. (et al). “*Empresas que perduran*”, Editorial Norma, Colombia, 1995.
- Kotler, Philip. “*El marketing según Kotler ;cómo crear, ganar y dominar los mercados*”, Ediciones Paidós Ibérica, Buenos Aires, 1999.
- Kotler, Philip (et al). “*Marketing*”, décima edición. Pearson, Prentice-Hall, Madrid, 2004.
- Martínez-Echevarría, M. A. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.
- Morris, Tom. “*Si Aristóteles dirigiera General Motors*”, Planeta Prácticos, España, 1997.
- Peters, Thomas J. (et al). “*En busca de la excelencia*”, Editorial Norma, Colombia, 1982.
- Prensa Libre. “*Pepsi salva fórmula de Coca-Cola*”, Prensa Libre 18127, 2006.
- Real Academia Española, “*Diccionario de la Lengua Española*”, Madrid, 1992.
- Ries, Al. “*Enfoque, el único futuro de su empresa*”, McGraw-Hill, México, 1996.
- Vasconcellos, E. “*Decisiones relacionadas con el marketing táctico-operacional en empresas de base tecnológica: un estudio exploratorio*”, *Journal of Strategic Marketing* 11, (2003), 133-159.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

EL EMPRESARIO Y LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Juan Rompiche Yoc

INTRODUCCIÓN

Uno de los ideales de muchas personas en su vida es lograr establecer su propia empresa, pero muy pocas lo logran, muchas veces porque a las personas les gustaría tener su empresa, pero lo ven como algo inalcanzable. Otras personas no luchan lo suficiente por alcanzarlo o se dan por vencidos muy temprano. Otro grupo menor hace su esfuerzo y lo logra, pero después de iniciar una pequeña empresa no saben como administrarla y muchas veces no logran subsistir, ya que no es lo mismo establecer la empresa que mantenerla y hacerla crecer con bases sólidas.

Algunas personas que he conocido, que inicialmente se estaban desempeñando como empleados en alguna empresa y posteriormente han establecido su empresa, pero lamentablemente no han logrado tener éxito, han regresado a trabajar como empleados y se sienten más cómodos porque tienen su “*ingreso seguro*” para mantener a su familia, mientras que como empresarios tienen que generarlo y además, tienen que generar ingresos para cubrir los costos y los gastos, tarea que no es fácil.

Ser empresario conlleva una serie de responsabilidades, ante la familia, ante la sociedad, ante el fisco, ante los empleados, ante los proveedores, etc., y no todas las personas están dispuestas a enfrentar ese reto y es que, hasta hace poco tiempo, en nuestro medio nadie capacitaba a las personas para poder ser empresarios.

La Universidad del Istmo tiene la labor de estar formando jóvenes para que sean empresarios, por lo que la preparación va enfocada en ese sentido, de tal forma que tengan el conocimiento suficiente para enfrentar y superar el reto.

No se necesita cumplir con una lista de requisitos formales para ser un empresario de éxito, pues personas con características muy distintas han logrado sobresalir con sus empresas; sin embargo, en la actualidad un factor muy importante es el uso de la información confiable y oportuna. Por lo tanto un empresario que se apoya en información tiene elementos de juicio para la toma de decisiones y por lo tanto puede estimar el grado de riesgo que puede asumir.

En mi labor como docente del área financiera de la Universidad, he podido darme cuenta que los estudiantes, en un buen número son renuentes a los

cursos de contabilidad y finanzas. Percibo que ellos piensan que la información contable y las finanzas no son tan importantes para el empresario.

En este ensayo se pretende hacer énfasis en la importancia que tiene la información financiera como herramienta de apoyo para evaluar distintas áreas de la empresa tomando como base las cantidades cuantificables en unidades monetarias y de qué forma puede servir de elemento de apoyo a la administración en la toma de decisiones

EL EMPRESARIO Y LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El libro escrito por el doctor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, ilustra paso a paso las distintas etapas del pensamiento económico que ha tenido la humanidad desde los primeros tiempos y la concepción del empresario en cada una de esas etapas. En ellas se puede leer el papel que han desempeñado los trabajadores dentro de la empresa y la forma en que se les “*ayudaba*” por parte de los empresarios.

En las etapas de los distintos pensamientos económicos que relata el doctor Martínez-Echevarría también se puede apreciar la concepción que se tenía acerca de las cualidades o habilidades que debería tener el empresario para ser una persona de éxito empresarial e imprimirle su “*sello*” a la empresa.

Se han escuchado relatos acerca de empresarios de éxito en nuestro medio, tales como los Paiz, los Saúl E. Méndez, los Herrera, los Botrán, etc. y personalidades a nivel internacional como Bill Gates, Matsushita, y otros. Asimismo se ha escuchado acerca de grandes empresarios que al retirarse o fallecer, las empresas de éxito no han tenido continuidad debido a que no se ha logrado transmitir la mística que los fundadores tenían en su apogeo o por otras causas que no les permitieron a las empresas su continuidad.

Existen distintos factores que mueven al empresario a establecer una empresa que espera llevar a un lugar privilegiado dentro de los distintos mercados de bienes y servicios que existen, tanto a nivel local como a nivel internacional, principalmente con el tema de la globalización que actualmente se vive y que cada día gana más terreno en todo el mundo.

Naturalmente existen personas con mucha creatividad y mucho entusiasmo que pueden llevar a cabo grandes empresas y cadenas de empresas a nivel mundial. Existen Universidades y centros de formación de profesionales que transmiten las ideas de crear empresarios, ya no es como en épocas antiguas que los estudiantes se preparaban para desempeñar algún puesto dentro de una empresa “grande”, actualmente la meta es crear empresarios que lideren las empresas exitosas de los distintos mercados.

LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO

La empresa nace de la posibilidad de satisfacer una necesidad existente o bien de una necesidad creada. Existen empresas de distintas actividades, unas se dedican a la fabricación de artículos, otras que se dedican a la compraventa de artículos, otras que prestan distintos servicios. Debido a que el mercado siempre es exigente, siempre existen posibilidades de competir y sólo permanecen o crecen las empresas que satisfagan en mayor proporción a su mercado.

La empresa necesita disponer de todas las herramientas, medios tanto físicos como tecnológicos y el personal para poder desarrollar las actividades para las que fue creada. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica (empresa de propiedad individual o formación de una persona jurídica) que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

Para que la empresa avance hacia sus objetivos es necesario establecer el plan estratégico, que incluye la visión, la misión, las estrategias y los procedimientos que le guían en sus actividades. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses de toda la organización y en la toma de decisiones.

El empresario en las pequeñas empresas es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organización, planificación y control. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los

procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, está la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital, mientras que por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

Actualmente el empresario puede darse como un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de los objetivos de las empresas y de las circunstancias de su entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina las operaciones internas de la empresa con su entorno económico y social para el desarrollo de sus actividades.¹

EL COMETIDO DEL DIRECTOR DE EMPRESA

La determinación de los objetivos de la empresa, los medios que deben emplearse para darles cumplimiento y de los sistemas de control que deben establecerse para asegurar la buena marcha de la empresa es competencia de la función de gestión que asume el director de empresa.

La regulación eficaz –la buena gestión– puede entenderse como el reajuste de los objetivos de la empresa en función de las imposiciones del entorno en el que ésta desarrolla sus actividades

Los objetivos principales de una empresa se pueden resumir así:

- El mejoramiento de la productividad.
- El incremento de la cantidad de bienes y servicios producidos.
- La elección acertada de los recursos financieros y las inversiones que van a condicionar la rentabilidad de la empresa.
- El mantenimiento de la posición en el mercado y la prosecución de los esfuerzos de marketing,

investigación y desarrollo, con objeto de incrementar la demanda de productos nuevos o ya existentes.

- La formación de los obreros, los empleados y los directivos.
- Por último, el mantenimiento de la utilidad social de la empresa, es decir su papel de agente transformador de la sociedad, lo cual le confiere una responsabilidad pública.²

Todos estos objetivos operativos se integran en un único objetivo global, cual es el de maximizar los beneficios de la empresa.

NECESIDAD DE INFORMACIÓN DE APOYO

Para ilustrar la necesidad de información en una empresa, vamos a pensar en este ejemplo:

¿Qué pasaría si el auto que una persona conduce diariamente no tuviera en el tablero los indicadores tales como: el nivel de gasolina, el nivel de aceite, el kilometraje o la temperatura? Es altamente probable que el auto, de pronto no arranque, se apague, no avance, sufra una avería de consideración o simplemente no funcione más. Toda la inversión que la persona hizo en ese auto se perdería, o en el mejor de los casos, tendría que pagar un alto valor por su reparación para lograr salvarlo, dependiendo de la magnitud del daño ocasionado por no atender las necesidades del vehículo por no contar con la información necesaria oportunamente.

Nadie en su sano juicio conduciría un auto sin indicadores de control, basándose únicamente en su “olfato”, sus “corazonadas” o en su buen juicio, por el riesgo que conlleva. Sin embargo, a cierto nivel de empresas (sucede más que todo en las PYMES), algunos empresarios dirigen sus empresas con poca o ninguna información confiable, que les sirva de apoyo en la toma de decisiones respecto a las operaciones de sus empresas, guiándose únicamente con su instinto, que muchas veces es funcional, pero que podría aprovecharse de mejor manera si utilizaran las herramientas que tienen a su alcance que les permitan medir con mayor grado de probabilidad los resultados que se pueden obtener de las decisiones a tomar.³

¿POR QUÉ SUCEDE ESTO?

En nuestro medio, muchas personas se han convertido en empresarios en forma empírica, a base de lucha, esfuerzo y mucho trabajo. Cuando de alguna manera logran establecer la empresa, que generalmente es una empresa pequeña, entonces se ve en la necesidad de desarrollar la mayoría o todas las funciones principales de la empresa, se convierte en el vendedor, el cobrador, quien presta el servicio, etc., en esta fase de la empresa, el empresario tiene el control de todas las actividades y operaciones, por lo consiguiente las decisiones empresariales se toman teniendo el control de todos los elementos importantes de la misma; sin embargo, a medida que va creciendo la operación de la empresa se necesita del apoyo de otras personas que desarrollan las labores operativas, para que el empresario realice las actividades de dirección y administración, es allí donde no es posible tener el conocimiento de todas las cosas que están pasando si no se apoya en sistemas de información que le sean útiles para conocer la situación de la empresa.

El empresario debe mantenerse informado sobre todas las áreas de la empresa para que pueda utilizar ésta información para tener elementos de juicio, dependiendo del área que corresponde y las demás áreas que puedan afectarse. Entre las áreas principales se pueden mencionar las siguientes:

- *Área de mercadeo*

El empresario debe conocer el comportamiento del mercado para poder ofrecer productos o servicios acorde a las necesidades de sus clientes, así como los planes que se consideren más adecuados para las promociones que se espera llevar a cabo para la colocación de los productos.

También es relevante la información de ésta área para establecer nuevos productos, nuevos puntos de venta o nuevos mercados que poder abarcar. La visión del empresario es trascendental pero con apoyo de la información el panorama es más completo.

- *Área de ventas*

El desplazamiento de las distintas líneas de producto, clasificados por regiones, por valores, por vendedores, etc., que permitan al empresario conocer los pormenores acerca del desplazamiento de sus productos, así como volúmenes actuales e históricos para poder hacer

proyecciones y planes futuros de expansión o de introducción de nuevos productos.

- *Área de personal*
Información sobre el rendimiento del personal, distribuidos por áreas de trabajo, por desempeño, por metas, colaboración, remuneración de los mismos, programas de motivación y capacitación, planes de prestaciones, etc., es información a que debe tener acceso el empresario.
- *Área de producción*
Calidad del producto, componentes del producto, fases de producción, variedad de líneas de productos, características con relación a productos de la competencia, innovaciones de productos, capacidad instalada, renovación de equipo de producción, etc., es información que puede serle útil al administrador.
- *Área financiera*
Flujo de efectivo, grado de endeudamiento, cumplimiento de obligaciones por deudas, rentabilidad de la empresa, crecimiento, utilización de recursos, costos, ventas, pago de impuestos, ejecución presupuestaria, etc., es información importante para la administración financiera.
- *Área de informática*
Tecnología aplicable a la empresa, actualización de las herramientas que se utilizan en las distintas áreas, sistemas de comunicación, programas especiales que utiliza la empresa, generación de información en línea, programas de comunicación interna y externa, etc.

Todas las áreas son importantes ya que son parte de la empresa que es un todo, sin embargo en este ensayo se enfocarán los aspectos relacionados con la información financiera, ya que consideramos que agrupa en forma directa o indirecta la mayoría de áreas en lo relacionado con valores cuantificables en dinero.

EVOLUCIÓN DEL TEMA FINANCIERO EN LA EMPRESA

En la historia, el tema de las finanzas ha cobrado importancia desde el principio del siglo pasado, ya que el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de captar mayor cantidad de fondos, impulsando el

estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la primera década del siglo anterior se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

Según datos históricos se pueden diferenciar tres períodos en la historia de las finanzas, las cuales se relacionan a continuación:

- La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.
- Desde mediados de los años cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.
- Expansión y profundización de las finanzas hasta la actualidad.

Principales períodos de la historia de las finanzas

a) La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.

- En 1776 Adam Smith en su libro “*La riqueza de las naciones*” analizó el modo en que los mercados organizaban la vida económica y lograban crecimiento económico mostrando un sistema de precios y de mercado que lograba coordinar la empresa y las personas sin la presencia de una dirección central. Posteriormente le siguieron otros pensadores como Malthus, David Ricardo, Walras, Pareto, Wiksell y Marshall.
- Hasta principios del siglo XIX, la actividad financiera se ocupaba de llevar libros de contabilidad o de controlar la teneduría, siendo su principal tarea buscar financiamiento cuando fuese necesario.
- A finales del siglo XVII y principios del siglo XIX, con motivo de la revolución industrial, el sector textil se desarrolla y se convierte en la industria más importante, es allí donde surge el movimiento de asociación de los obreros y se da un auge del liberalismo.

Derivado de esto la empresa se expande y se ven en la necesidad de crearse empresas con grandes capitales para lo cual se hace necesario grandes emisiones de acciones y obligaciones y se presta una especial atención a los mercados financieros y la emisión de títulos.⁴

- En 1920 Alfred Sloan, se pronunció y trabajó sobre *“la estructura multidivisional de la gran empresa moderna”* en la cual estableció la figura del directivo ejecutivo, una especie de funcionario empresarial que no se ocupaba más que del logro de la eficiencia en el nivel operativo, sin participar en la toma de decisión estratégica. Un aspecto importante en el diseño de Sloan fue el sistema de centralización de la información financiera. *“El desarrollo de unas prácticas uniformes de contabilidad permitía analizar las concisiones internas de cada división y comparar el rendimiento de cada una de ellas”*. Así como Taylor sostuvo que para dominar el proceso productivo la información técnica debería centralizarse en el departamento de ingeniería, Sloan sostuvo que el modo en que la administración mantuviese el control de las distintas divisiones era que los directivos de la organización no participaran en el diseño de los planes financieros. Los planes debían ser tarea exclusiva del departamento de finanzas, el único que en forma centralizada debería tener toda la información necesaria.⁵
- En 1929 fue el año más crítico de “la gran depresión”. La situación de la bolsa de Nueva York era terrible y la política económica llevada a cabo contribuyó a agravar las crisis, se produjo un incremento de los tipos de interés estadounidense y se cerraron los préstamos al exterior. Como consecuencia de esta situación las empresas tenían problemas de financiamiento, quiebras y liquidaciones. Esta situación obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. El objetivo principal de las empresas era mantener la solvencia y reducir el endeudamiento, con ello se pretendía mantener la estructura financiera de la empresa, debido a que se pretendía que el

accionista y el inversionista tuviesen información sobre la situación económica de la empresa.

- Los años cuarenta se encuentran marcados debido a que tuvo lugar la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. Las finanzas siguieron un enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores, no ocurriendo cambios considerables. En esos años se analizaba la empresa desde el punto de vista de una persona ajena a ella, que no tuviera ingerencia directa en la toma de decisiones. El gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que suponía un endeudamiento y se premia la liquidez y la solvencia. Comienza a surgir la moderna concepción financiera de la empresa.
- b) *Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.*
 - En los años cincuenta cobran importancia la planificación y el control tanto administrativo como financiero, y el empresario recurre a herramientas como presupuestos y controles de capital y tesorería. También se dio importancia a la creación de métodos y técnicas para seleccionar proyectos de inversión de capital que ayudara a una distribución eficiente del capital dentro de la empresa.
 - En 1944 el profesor Erich Schneider publicó su libro *“Inversión e interés”*, en el que presentó la metodología para el análisis de las inversiones y estableció lo que para él eran los criterios de decisión financiera que daban lugar a la maximización del valor de la empresa. En su obra el profesor manifiesta una idea que en la actualidad sigue vigente: una inversión viene definida por su corriente de cobros y pagos, es decir que el administrador financiero debería tener a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.
 - A raíz de estas ideas, surgieron sistemas complejos de información financiera, lo que

ayudó a orientar al empresario a tener un análisis financiero provechoso. La electrónica ayudó muchísimo a operaciones bancarias, control de cuentas por cobrar y por pagar, transferencias de efectivo, manejar riesgo cambiario, etc. También ayudó a crear modelos de evaluación para determinar riesgos en la toma de decisiones financieras.

- La rentabilidad, el crecimiento y la diversificación internacional fueron los objetivos predominantes en estos períodos frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior.
- En 1960 se desarrolló la *Teoría de Portafolio* o *Teoría de Selección de Carteras Markowitz* que fue el punto de partida del *Modelo de Equilibrio de Activos Financieros*, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas. Esta teoría explica que el riesgo de un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el grado de correlación de este activo con los demás que componen el portafolio, el activo será más o menos riesgoso.
- En 1955 James H. Lorie y Leonard Savage crearon el *modelo de selección de inversiones sujeto a una restricción presupuestaria*, estableciéndose una ordenación de proyectos. Asimismo estos autores cuestionan la validez del criterio del TIR frente al VAN.
- En los años sesenta se empieza a ver el efecto de los estudios realizados en la década anterior, estudios en ambiente de certeza que en la década servirán de base a los realizados en ambiente de riesgo e incertidumbre financieros.
- En esta misma década Sharpe, Lintner y Mossin son autores que continuaron la investigación sobre *formación óptica de carteras de activos financieros* (CAPM) iniciada por Markowitz en la década de los cincuenta.
- En la década de 1970 empezó a aplicarse el *modelo de fijación de precios de los activos*

de capital de Sharpe para valorar los activos financieros. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos.

c) *Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días.*

- De la década de los años 70 hasta la actualidad, el aspecto financiero de las empresas se ha expandido y profundizado en forma bastante notoria, de tal forma que han surgido investigaciones en las líneas de:
 - La teoría de valoración de opciones.
 - La teoría de valoración por arbitraje.
 - La teoría de agencia.
- En la década de los 70 se desarrolló la *teoría de valoración de opciones*, la cual tuvo su origen con las investigaciones de Black y Sholes, para la evaluación relativa de los derechos financieros.
- También aparecieron Jensen y Meckling en 1976, quienes estudiaron la *teoría de agencia*, que es aquella en la que se ven envueltos los propietarios del capital (principal) y los directivos (agentes). El problema en esta situación es el conflicto de intereses entre los participantes, el principal delega responsabilidades en el agente, y tiene que establecer un contrato con el agente de modo que éste último lleve a cabo su labor con el fin último de llegar al objetivo del principal.
- En los años 80, hubo avances en la determinación del valor de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. La información financieras es una herramienta que permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. También se

acentúa el uso sofisticado de modelos de valoración y el apoyo de la informática.

- En la década de los años 90, las finanzas cumplen una función vital y estratégica en el desarrollo de las operaciones de las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para poder determinar si genera riqueza debe establecerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades. Esta se convierte en la base del costo de la oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de operación.
- Investigaciones sobre la estructura financiera optima llevaron a Leland (1994) a determinar que el valor de la deuda y el endeudamiento óptimo están relacionados directamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costes de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los *ratios pay-out*.
- En los años noventa, la teoría y práctica de la valoración de empresas seguía centrada alrededor de métodos muy clásicos y algo obsoletos, tales como los enfoques estáticos o de balances y los modelos mixtos como el alemán y el anglosajón. Dichos métodos parecen superados hoy en día, aún admitiendo su virtualidad y utilidad para la valoración en pequeños negocios.
- Otro aspecto relevante de los años 90 es la globalización de las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas se ve obligado a buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras.

Se puede concluir que el aspecto financiero es un elemento importante dentro de la evolución de la empresa y que ha tenido diferentes enfoques durante cada época, sin embargo es importante destacar que a medida que más grande es la empresa, se hace indispensable contar con la información financiera que le permita conocer la situación de la empresa para la toma de decisiones, y que el factor económico es un elemento primordial para establecer el éxito financiero de la empresa.⁶

NECESIDAD DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Según algunos analistas financieros, la razón principal por la que muchas empresas son descapitalizadas, no es por las contingencias económicas, sino por el proceder de sus propios dueños, quienes por desconocimiento sobre administración financiera, las llevan a perder tanto flujo que un buen día ya no es posible sostenerla sin una inyección nueva de capital o un préstamo.

Existe cierto desconocimiento sobre la importancia de la administración financiera, que los cálculos más comunes para evaluar los resultados de las micro y pequeñas empresas por sus propietarios es el famoso “*dinero que sobra*”, después de pagar “*a quien se le debe*”. Es así como se crea la expectativa de que en la medida en que la empresa tenga dinero, el empresario se hará más rico.

Debido a que la mayoría de las operaciones de la empresa se puede cuantificar en dinero, la información financiera juega un papel importante para la toma de decisiones, debido a que puede proporcionar al empresario indicadores de la situación económica de la empresa desde todo punto de vista, tanto información histórica de lo que ha sucedido en períodos de tiempo anterior, así como las tendencias por un período de tiempo determinado, tomando como base la información histórica y otros elementos que permitan efectuar una proyección de lo que se espera a cierto nivel de operación, siempre y cuando se cumplan ciertos supuestos.

Con base en la información histórica pueden elaborarse simulaciones con distintos escenarios que sirvan de indicadores, (como el ejemplo de los indicadores de un vehículo) para establecer el grado de crecimiento de la empresa, el grado de endeudamiento, el nivel de operación, relación de costos y gastos contra ventas, la rentabilidad, capacidad instalada, utilización adecuada de recursos, etc.

ANÉCDOTAS

Hace algunos años, se tuvo conocimiento de un pequeño empresario que se dedicaba a elaborar zapatos. El había iniciado su empresa en forma empírica ya que no tenía mayor grado de escolaridad, sin embargo el era un hombre muy trabajador y había logrado desarrollar su pequeña industria donde

agrupaba unos 15 trabajadores. Había tenido la habilidad para establecer su taller y equiparla con las máquinas necesarias para poder elaborar el producto que de su cliente (porque era sólo un cliente para quien elaboraba los zapatos). El problema que planteaba era que estaba en fase de crecimiento pero “sentía” que financieramente se estaba ahogando porque recién había adquirido nuevas máquinas al crédito y le estaba siendo muy difícil cubrir la operación y pagar las letras de la nueva adquisición.

En los cálculos que él manejaba nos informó que por cada docena de zapatos que entregaba el obtenía un margen de utilidad del 20%, pero que no sabía exactamente por qué no lograba cubrir sus obligaciones de pago si estaba vendiendo cada vez más.

Al solicitarle la información financiera, resultó que los registros que llevaba su contador eran solamente para cumplimiento de obligaciones fiscales, que se manejaban de acuerdo al criterio del contador, pero no tenía una base sólida que pudiera explicar lo que estaba pasando en la pequeña fábrica. En otras palabras, el empresario no tenía información alguna sobre la situación financiera de su empresa.

Para poder ayudarlo se le sugirió que elaborara una cédula estimada de costo de materiales que utilizaba, la mano de obra que pagaba a los obreros y los gastos en que incurría en la fábrica para establecer la relación ventas-costos y poder establecer un margen estimado de ganancia. Al recopilar esta información, en forma estimada, resultó que el margen de utilidad no era del 20% sino que del 10%, sin embargo, al cuestionarle sobre los gastos operativos, el empresario no estaba tomando en cuenta todos los gastos incurridos, ya que se había obviado las depreciaciones de la maquinaria, la depreciación del edificio que ocupaba la planta, las prestaciones laborales de los empleados, gastos de transporte de la mercadería y las remuneraciones de la administración.

Al elaborar el cálculo de los costos, incluyendo todos los costos y gastos relacionados con el producto, se estableció que no existía utilidad alguna, sino que por el contrario, por cada docena de zapatos que vendía tenía una pérdida del 8%. Lógicamente, entre más vendía más perdía. Si el empresario hubiera contado con información financiera de apoyo, se hubiera dado cuenta de esta situación inmediatamente y no hasta sentir los efectos negativos en su empresa.

El final de ésta anécdota es que el empresario creó nuevos diseños que le representaba menos inversión en materia prima, sin bajar la calidad, negoció los precios de venta y obtuvo contratos con otros clientes para no depender de uno solo, y gracias a ello logró equilibrar su situación financiera. Y a partir de esa experiencia contrató los servicios de un contador que le proporcionara la información financiera que le sirviera de apoyo en sus decisiones financieras.

Otro empresario, que se caracterizaba por ser una persona muy metódica y ordenada, estableció su negocio que se dedicaba a la venta de productos de consumo. Conociendo experiencias de otras personas que habían tenido problemas en el control financiero de sus empresas decidió apoyarse en información financiera que le generaba su contador. Periódicamente tenía reuniones con su asesor financiero quien le orientaba respecto al comportamiento y las tendencias de su negocio. De esa cuenta el empresario conocía con bastante certeza los movimientos financieros de su empresa y constantemente analizaba las tendencias y variaciones, y cuando necesitaba tomar decisiones trascendentales en su empresa, tales como adquirir una línea nueva de producto, efectuar compras voluminosas, restringir créditos, adquirir financiamiento, etc., normalmente evaluaba los riesgos y ventajas antes de decidir, apoyado en las cifras históricas y el entorno de la empresa. Lógicamente recopilaba información de todos los aspectos de la empresa y su entorno además de la información financiera. Él decía que se corría riesgos calculados en decisiones que consideraban arriesgadas. Cuando estableció sucursales de su empresa, siempre se apoyaba en el estudio de mercado y otros análisis que le sirvieran de guía en la probabilidad de éxito en su empresa.

El hecho de apoyarse en la información financiera para toma de decisiones no garantiza el éxito de la misma, sin embargo el empresario además de su instinto, puede apoyarse en cifras que le pueden orientar y derivado de ello sustentar de alguna manera su decisión o el riesgo que corre en sus decisiones empresariales.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA INFORMACIÓN FINANCIERA?

Anteriormente se presentó el ejemplo del vehículo, ilustrando que para que llegue a su destino, es indispensable tener elementos de control que

indique que todo va en orden o bien que nos dé señales relacionadas con lo que está fallando para poder aplicar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde y se funda el motor, por falta de aceite o bien calentamiento por no tener suficiente agua el radiador, etc.

A nivel de empresa interesa saber siempre que los indicadores del patrimonio de la empresa se encuentren trabajando dentro de los parámetros razonables normales, o bien que el indicador arroje un mensaje sobre los aspectos que hay que considerar, que se están saliendo del rango determinado.

Si se tiene información sobre los indicadores en el tablero del vehículo, ¿de que forma se puede saber que el vehículo está consumiendo aceite? o que el radiador no tiene suficiente agua, que no se está quedando el vehículo sin gasolina, o que la batería ya no está cargando, etc. De igual forma, si no se cuenta con indicadores en la empresa, ¿Cómo se va a saber si existen suficientes fondos para cubrir las obligaciones a corto plazo?, ¿Cómo se va a conocer si los clientes están pagando en tiempo o si existe mucha cartera morosa?, ¿Cómo se determina si el margen bruto de ventas está igual o mejor que el año anterior?, ¿Cómo se sabe si los inventarios están rotando de acuerdo al tipo de producto que tenemos o se está volviendo obsoleto en las bodegas?, ¿Cómo se sabe si se cuenta con demasiada capacidad instalada en activos fijos?, o si el costo de capital es mayor que los beneficios obtenidos de la inversión del préstamo, etc.

La mayoría de los indicadores financieros que pueden serle útiles al empresario se pueden obtener de la contabilidad, a través de los estados financieros y reportes auxiliares. En ellos se puede encontrar una serie de elementos que indican lo bien o lo mal que se está manejando la empresa, pero para poder hacer uso adecuado de esta información se necesita cubrir dos situaciones:

La información financiera debe ser real, íntegra y oportuna

Cuando el empresario obtiene información clara y completa puede apoyarse en ella, ya sea que la información muestre buena o pésima situación financiera, lo que se pretende es conocer que tan bien o que tan mal se encuentra la situación de la empresa, para corregir o para mejorar las políticas utilizadas

por la administración. La información que se elabora sólo con fines de cumplimiento de obligaciones fiscales no sirve para la toma de decisiones financieras de la empresa.

La información aparte de estar completa, debe ser presentada a la administración oportunamente, porque ¿Para qué le sirve al empresario saber lo que sucedió hace seis meses o un año? Le puede servir como historia de hechos pasados únicamente. Al empresario le interesa saber qué pasó ayer o qué está pasando hoy para poder decidir en éste momento y tomar las medidas necesarias para mejorar o para corregir los errores que se han estado cometiendo.

Interpretar adecuadamente los índices que proporciona la información financiera

La información financiera muestra lo que está pasando en la empresa, sin embargo debe interpretarse lo que indican los distintos valores al relacionarlos, para ello es necesario que el empresario conozca métodos de análisis e interpretación de la información financiera o bien que se apoye en una persona que conozca del tema y pueda orientarle en lo que significan los distintos valores e índices que pueden obtenerse de la información contable.

LA FUNCIÓN FINANCIERA DEL EMPRESARIO

Aunque los aspectos específicos varían de acuerdo con la naturaleza de cada organización, las funciones financiera básicas dentro de una empresa la constituyen:

- La inversión, el financiamiento y las decisiones sobre dividendos de una organización. Los fondos que se obtienen de fuentes externas y se asignan con base en diferentes aplicaciones.
- El flujo de fondos que circula dentro de la empresa debe ser debidamente coordinado para eficientar su utilización.
- Los beneficios que se acumulan para las fuentes de financiamiento adquieren la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios.⁷

Estas funciones deben ser ejecutadas por las empresas comerciales, industriales, de servicios, las

dependencias del gobierno, así como por las organizaciones no lucrativas. La meta del administrador financiero consiste en planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de la organización. Existen varias tareas involucradas en estas actividades:

- Durante la planeación y preparación de pronósticos el administrador financiero interactúa con los ejecutivos que dirigen las actividades generales de planeación estratégica.
- El administrador financiero está relacionado con las decisiones de inversión y de financiamiento y con sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento de ventas, lo cual requiere el apoyo de mayores inversiones. Los administradores financieros deben determinar una tasa sólida de crecimiento y asignar un rango a las oportunidades alternativas de inversión. Ayudan a elaborar las decisiones específicas que se deben tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos versus externos, fondos provenientes de deuda versus fondos aportados por los propietarios y financiamiento a largo plazo versus corto plazo.
- El administrador en su papel de financiero interactúa con otros gerentes funcionales para que la organización opere de manera eficiente. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras. Por ejemplo, las decisiones de mercadotecnia afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente, modifican los requerimientos de inversión; por lo tanto deben considerar sus efectos sobre (y la forma en la que se ven afectadas por) la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, la utilización de la capacidad de la planta, etc.
- El administrador financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y de capitales, ya que es en ellos en donde se obtienen los fondos y donde se negocian los valores de una empresa.

En suma, las responsabilidades básicas del administrador financiero se relacionan con las decisiones sobre las inversiones y con la forma en que éstas son financiadas. Al desempeñar estas funciones, las responsabilidades del administrador

financiero mantienen una relación directa con las decisiones fundamentales que afectan al valor de la empresa.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

En las empresas medianas y grandes normalmente existe una persona que se encarga del aspecto de las finanzas. El administrador financiero tiene a su cargo la responsabilidad del manejo de las finanzas. Sin embargo, en la pequeña empresa esta función la desempeña el propio empresario, a lo sumo con el apoyo de un asistente, por lo tanto es importante conocer cuáles son las funciones de un administrador financiero dentro de la organización.

Los administradores financieros se encuentran involucrados en decisiones fundamentales para la empresa y deben interactuar con ellas. Las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes:

a) *Eficientar los recursos de la empresa.*

Esto significa que es labor del administrador financiero maximizar las utilidades y lograr el mejor uso que se le puedan dar a los recursos tanto financieros como de otra índole. Para ello necesita información sobre ingresos, costos, gastos y utilización de recursos en el activo de la empresa.

b) *Establecer la cantidad de inversión que se requiere para generar las ventas que la empresa espera realizar.*

Este aspecto cobra mayor importancia cuando la empresa se encuentra en fase de crecimiento y por lo tanto se hace necesario inyectarle recursos para poder mantener un crecimiento sostenido.

c) *Determinar la forma más eficiente de obtener los fondos y de propiciar el financiamiento.*

Es tarea del administrador financiero contactar con las distintas fuentes de financiamiento que existan en el mercado, ya sea local o extranjero, y establecer la que ofrezca mayores ventajas a la empresa, logrando el menor costo y riesgo, así como el mayor beneficio, con el objeto de poder lograr la maximización de las utilidades de la empresa.

- d) *Analizar las cuentas específicas e individuales de los estados financieros.*

Es tarea esencial conocer los componentes de los estados financieros y analizar cada una de las cuentas para establecer si se está logrando un adecuado manejo de las finanzas empresariales o bien tomar las medidas que se consideren necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

En las empresas industriales una responsabilidad básica consiste en controlar los costos con relación al valor producido, principalmente para que la empresa esté en condiciones de asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

- e) *Analizar los flujos de efectivo de la empresa.*

La ejecución presupuestaria es imprescindible para darle seguimiento al plan aprobado previamente, para evitar sorpresas desagradables en el camino, ante todo en el manejo de los recursos financieros. Es importante monitorear el cumplimiento de las metas de ingresos y de egresos monetarios para utilizar planes de contingencia oportunamente, si fuera necesario.

- f) *Analizar el punto de equilibrio financiero.*

El empresario debe conocer los componentes fijos y variables de sus costos, así como el comportamiento de su punto de equilibrio, de tal forma que pueda establecer con alto grado de certeza, los efectos de cambios de políticas de ventas y de gastos en cualquier momento que se necesite analizar posibilidades de cambios en políticas empresariales.

Establecer la línea de productos que le ayuda a alcanzar en forma más ágil su punto de equilibrio (que es el valor en que los ingresos por venta es igual al valor de los costos y gastos totales), así como eficientar el momento la empresa empieza a generar utilidades utilizando estratégicamente los componentes de ésta herramienta financiera.

- g) *Coordinación y supervisión del presupuesto.*

Una empresa que no trabaja a base de presupuestos es como un avión que se desliza sin un plan de vuelo. El presupuesto es el mapa que le sirve de guía a la administración de la

empresa, por lo tanto el empresario debe coordinar y aprobar con la ayuda de sus asistentes o asesores, el presupuesto que les guíe en su ruta hacia sus objetivos que tiene claramente establecidos. El presupuesto operativo debe contener planes financieros de todas las áreas que componen la empresa, pasando por ventas, producción, compras, personal, cobros, efectivo, inversión, gastos, etc.

- h) *Determinación y análisis de los pronósticos financieros.*

El empresario entre las funciones del área financiera debe elaborar sus pronósticos financieros basándose en los distintos elementos del entorno de la empresa y con base en sus presupuestos, de tal forma que pueda estimar la situación financiera que le espera a la empresa bajo ciertas condiciones preestablecidas. Con la información de los presupuestos pueden analizarse distintos escenarios que puedan orientar cambiando algunos supuestos externos, tomando en cuenta que no se encuentran bajo control de la administración de la empresa.⁸

¿EN QUÉ ASPECTOS ORIENTA LA INFORMACIÓN FINANCIERA?

El empresario debe entonces tener acceso a la información financiera sistemáticamente en forma periódica, (como mínimo en forma mensual) para conocer la situación de la empresa y poder darle seguimiento a los resultados de las decisiones tomadas, cuyos efectos puedan evaluarse en valores monetarios.

La empresa debe contar con un departamento de contabilidad con personal capacitado y procedimientos contables que permitan generar la información financiera necesaria para la administración, con los reportes requeridos para el efecto.

El informe mensual que el empresario debe recibir del departamento de contabilidad comprende, además de los reportes propios que requiera el empresario, los siguientes estados financieros:

- *El estado de resultados:*

Es un reporte que muestra, en valores monetarios, el movimiento operativo de la empresa (las

operaciones comerciales que constituyen la razón de ser de la empresa) conformado por las ventas y sus costos y gastos que dan como diferencia la ganancia o pérdida generada por la empresa durante un período determinado de tiempo, no mayor de un año.

– *Estado de costo de producción:*

Es el reporte que muestra información acerca de los valores invertidos para la elaboración de los artículos que fabrica la empresa durante un período determinado. Contiene información agrupada del consumo de materia prima, mano de obra y gastos de fábrica, así como movimiento de inventario de materia prima y productos en proceso.

Este estado financiero sólo lo manejan las empresas que se dedican a la fabricación de productos.

– *El estado de situación financiera:*

También conocido como *balance general* o *balance de situación*. Es un reporte financiero que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, constituida por los valores monetarios de rubros que están a favor de la empresa (activos) y las fuentes de financiamiento utilizadas, que constituyen obligaciones de pago (pasivos), así como la inversión de los propietarios de la empresa. Cada apartado se presenta agrupado de distintas cuentas que permiten al analista establecer parámetros respecto a la situación financiera a una fecha determinada.

– *El estado de utilidades retenidas:*

Constituido por un reporte financiero que muestra en valores acumulados, el comportamiento de las utilidades y/o pérdidas netas que la empresa ha generado desde su creación, tomando en cuenta la distribución de dividendos y las compensaciones de resultados negativos y positivos hasta la fecha del balance.

– *El estado de flujos de efectivo:*

Es un reporte financiero que proporciona información relacionada con el origen de la recepción de efectivo y su utilización durante un período determinado. Muestra información del dinero recibido durante el período y los pagos efectuados agrupando las actividades de operación, inversión y financiamiento. Adicionalmente muestra en un cuadro anexo una

conciliación entre la utilidad que presenta el estado de resultados y el efectivo generado por las actividades de operación.

Uno de los objetivos de este estado financiero es explicar las razones por las cuales la utilidad que muestra el estado de resultados no coincide con el efectivo que el balance general muestra a esa misma fecha, mostrando los valores invertidos en los otros rubros de los estados financieros que justifican tal situación.

Esta información en muchos casos se genera y se presenta a la administración oportunamente, sin embargo, cuando el empresario no le da la importancia que tiene esta herramienta, la desaprovecha y únicamente toma en cuenta el resultado (pérdida o ganancia) que se presenta en el estado de resultados, sin tomar en cuenta toda la gama de información que representan estos reportes.

Se ha escuchado a más de un empresario que ha manifestado que la contabilidad es un “*mal necesario*” y que no genera beneficios para la empresa sino que es un “*centro de costos*”. Probablemente estos empresarios tienen la idea que la contabilidad sólo es un requisito fiscal y que es obligatorio para esos fines y por lo tanto la información que genera su departamento contable probablemente no es confiable porque eventualmente no se canaliza la totalidad de las operaciones de la empresa. Sin embargo, cuando la contabilidad se utiliza como herramienta financiera, además de eficientar el pago de impuestos dentro del marco legal y minimizar las contingencias de reparos fiscales, el administrador puede apoyarse en la información para su toma de decisiones.

El empresario puede, a través de la información que le proporciona la contabilidad financiera, establecer, entre otros, los siguientes indicadores:

a) *Efectivo:*

Manejo del efectivo, necesidades o excedentes presupuestados para establecer las fuentes de financiamiento o aprovechar las mejores ofertas de inversión del excedente que pudiera existir. Para ello se hace necesario auxiliarse de presupuestos de efectivo.

También puede conocer de dónde se originan los ingresos de efectivo y cómo se ha canalizado durante cierto período de tiempo.

El saldo que muestra el balance puede servir de elemento de referencia para evaluar si se está logrando alcanzar el saldo que se estableció en el presupuesto de efectivo, lo que también se puede evaluar en el análisis de la ejecución presupuestaria.

b) *Cartera de clientes:*

Permite conocer el estado de la cartera de clientes, si la gestión de cobro se está realizando de acuerdo con las políticas de crédito de la empresa. Permite establecer la antigüedad de saldos pendiente de cobro, así como el envejecimiento de los saldos. Es importante que la administración conozca estos parámetros para tomar las acciones que se consideren convenientes en cada caso para evitar el envejecimiento de los saldos que puedan terminar en incobrabilidad de los mismos. Asimismo permite evaluar si la gestión de cobro se está efectuando oportunamente tomando en cuenta que la empresa necesita liquidez para afrontar sus obligaciones con los proveedores y el pago de los gastos operativos.

c) *Otras cuentas por cobrar:*

Se pueden analizar los valores que se encuentran pendientes de cobro por operaciones distintas a la venta de producto o bien valores pagados pendientes de aplicar o liquidar. Existen en nuestro medio algunos impuestos que deben pagarse obligatoriamente por anticipado para liquidarse posteriormente, pero pueden existir otras operaciones que es importante que la administración tenga en cuenta para establecer las políticas futuras si afecta su liquidez.

d) *Inventarios:*

Con la información contable se puede conocer el volumen de inventario promedio que se está manejando en la empresa, así como las distintas líneas que tienen más rotación. Un sistema contable apropiado permite conocer cuáles son los productos de lento o poco movimiento así como el flujo de productos que permita mantener un stock razonable para atender a los clientes y evitar compras elevadas de productos de acuerdo a su desplazamiento.

El conocer el récord de las distintas líneas de producto permite a la administración tomar acciones respecto a promociones o rebajas que permitan desplazarse a los artículos de lento movimiento para que no se conviertan en

inventario inmóvil, ya que representa dinero muerto para la empresa que necesita de esos recursos. Adicionalmente, si no se le da seguimiento al producto de lento movimiento puede convertirse en un inventario obsoleto.

Se puede analizar, en promedio, para cuántos días promedio de venta alcanza el inventario con que se cuenta, así como para establecer si la periodicidad de compra es razonable.

Cuando la empresa es industrial, la información del inventario permite conocer el movimiento del inventario de materia prima y otros insumos, así como el movimiento del producto en proceso y del producto terminado. Si existiera inventario de repuestos o de otros artículos cuyo consumo se da en forma distinta a su adquisición y es factible mantener el control del movimiento de los mismos, también se puede obtener información de su récord para establecer si las políticas son adecuadas o no.

e) *Propiedad, planta y equipo:*

La información referente a la inversión de la empresa, en bienes necesarios para desarrollar sus operaciones es importante ya que el empresario puede conocer si la inversión efectuada a una fecha determinada es suficiente para la magnitud de sus operaciones, o bien si hay exceso de capacidad instalada y se hace necesario crear otras líneas de producción o prestar servicios de maquila. Eventualmente deshacerse de algún equipo que no está produciendo y que por el contrario distrae recursos para su mantenimiento y carga costos o gastos con su depreciación.

La información respecto a la depreciación acumulada nos puede orientar hacia el valor en libros de los bienes, los cuales pueden compararse con el estado físico de los bienes para establecer la adecuada política de depreciación, porque en un momento determinado puede ser que se esté castigando el costo de producto o el gasto operativo, con depreciaciones mayores a los que corresponde y por tal motivo la rentabilidad que pueda determinarse de los productos podría distorsionarse. Esto puede suceder por estar aplicando contablemente depreciación muy alta o muy baja con relación al tiempo de vida útil real de los bienes.

También puede analizarse la rentabilidad que se genera en relación a los activos que se poseen y los costos de su mantenimiento que ocasiona el tenerlos en la empresa.

f) *Otras cuentas de activo:*

En el balance pueden mostrarse varios rubros adicionales a los indicados. Esta información puede orientar al empresario a conocer en qué otras cuentas se han invertido recursos de la empresa de tal forma que pueda establecer en qué momento esto representa un beneficio o la recuperación para la empresa. Si los montos son representativos con relación a los activos totales debe tomarse en cuenta que es dinero inmóvil que representa costo financiero para la empresa, debido a que eventualmente se ha necesitado requerir financiamiento que genera pago de intereses o bien se ha dejado de invertir en otros rubros que podrían generar mejores beneficios a la empresa en lugar de mantenerlos en las cuentas que generan poco o nada de rendimiento.

Cuando existen inversiones en títulos de crédito, acciones de otras compañías o bonos del Estado, es importante tener la información de la fecha de su vencimiento y la tasa de interés, de tal forma que si existen otras opciones que sean más beneficiosas a la empresa puedan aplicarse como la administración lo considere mejor.

Conociendo el rendimiento que se obtendrá si se invierte en documentos de otras instituciones se puede analizar el costo de oportunidad con relación a inversión en expansión de las operaciones de la empresa misma de tal forma que si es factible generar rendimiento mejor se está contribuyendo al objetivo de maximización de utilidades de la empresa.

f) *Obligaciones a corto plazo:*

Permite conocer los montos que se necesita cubrir en un plazo inmediato. En lo referente a deudas por compra de mercadería puede relacionarse con el monto de inventario que se tiene en la bodega para conocer si el producto que se debe todavía está en poder de la empresa o si ya se desplazó. Se puede conocer el plazo medio en que se están cubriendo las obligaciones con los proveedores y a cuantos días de venta equivalen esas deudas.

Es importante conocer el comportamiento de los pagos a los acreedores por prestación de servicios

o pago de gastos operativos, verificando que se esté aprovechando el plazo de crédito que ellos conceden a la empresa, tomando en cuenta que si no se respeta dicho plazo se puede incurrir en pago de intereses moratorios o bien se daña la imagen de la empresa para créditos futuros. También debe recordarse que si se paga antes del vencimiento del plazo se está desaprovechando el crédito, pudiendo aprovechar los recursos en otras operaciones que eventualmente serían más beneficiosas para la empresa.

g) *Obligaciones a largo plazo:*

Este aspecto se refiere a la deuda a largo plazo y permite analizar qué tanto representa la deuda del total de los activos que posee la empresa. También puede relacionarse con el capital aportado por los propietarios de la empresa para establecer la relación de aportes propios versus aportes de terceros para conocer la capacidad de poder obtener más financiamiento mediante deuda.

También se puede medir el costo de financiamiento que se está pagando, analizar otras fuentes de financiamiento alternativas así como analizar la posibilidad de inyectar capital mediante aporte de los accionistas.

h) *Capital:*

Permite conocer el monto que pertenece a los propietarios de la empresa y la proporción con relación a sus deudas totales, así como la proporción de propiedad de la empresa si se relaciona con el total de los activos de la empresa. Además permite conocer la relación del aporte inicial comparado con las utilidades generadas que no han sido retiradas por los propietarios.

También proporciona información referente a la rentabilidad de la inversión de los accionistas así como la relación del pago de dividendos.

Si se relaciona el valor de la utilidad neta obtenida con el valor del capital invertido se establece la rentabilidad de la empresa y se puede comparar con el costo de oportunidad vigente en la fecha de la información contable y efectuar el análisis respectivo.

i) *Ventas:*

Permite analizar volumen de ventas del período, grado de crecimiento o disminución con relación

a períodos anteriores, tanto en valores como en unidades de producto.

Se pueden analizar líneas de producto que se desplazan más, las de lento movimiento, las que tienen tendencia al alza, las que dejan mejor margen de utilidad, las que son subsidiadas por otros productos, las regiones que son el mejor mercado para nuestro producto, la tendencia con relación a años anteriores para proyectar ventas futuras, estadísticas para establecer variaciones, etc.

También permite comparar las variaciones respecto al presupuesto de ventas que se proyectó al inicio del año para que se puedan tomar las medidas pertinentes sobre la marcha para lograr alcanzar las metas trazadas.

j) *Costo de ventas:*

Permite analizar el costo de ventas de cada línea de producto que se ha vendido, para determinar el margen bruto de utilidad que generan para la empresa y establecer qué productos generan mejor rendimiento y cuáles están siendo subsidiados por lo otros.

Esta información puede orientar al empresario a establecer si el margen de utilidad se mantiene con relación a años anteriores o ha variado para que pueda analizar si es factible eficientar el costo sin sacrificar calidad, que redunde en beneficios para la empresa.

Las empresas que se dedican a la prestación de servicios, en sus estados financieros deben presentar la cuenta de *costo de servicios*, en esta cuenta se puede obtener información referente a los valores que la empresa invierte para prestar servicios clasificado en conceptos y permite establecer el margen de utilidad dependiendo de la clasificación de los distintos servicios que presta o por unidad de medida que pueden ser: unidad de servicios, por unidad de hora, por cliente, etc.

k) *Gastos operativos:*

Muestra los valores de los gastos de venta y de los gastos de administración con lo cual se puede analizar cuáles son los rubros más fuertes de los gastos en que incurre la empresa, de tal forma que la administración pueda establecer las razones por las que ciertos conceptos son altos con relación a la operación de la empresa.

Se pueden hacer comparaciones con los gastos incurridos en el año anterior para verificar las variaciones que pudieran existir y ver si se justifican o bien tomar las medidas pertinentes para lograr la economía que se considere conveniente por parte de la administración.

l) *Utilidad en operación:*

Permite conocer el valor de la utilidad (o eventualmente puede ser una pérdida) obtenida en las operaciones normales de la empresa. Este resultado orienta a determinar qué tan bueno es el negocio que desarrolla la empresa y con la información del estado de resultados se puede analizar qué costos y gastos son los más representativos.

Eventualmente pueden existir otros ingresos, que no tienen relación con la actividad principal de la empresa y otros gastos, que no son atribuibles a la operación normal del negocio tal como los intereses financieros, los que pueden modificar sustancialmente el resultado previo al cálculo del impuesto sobre la renta.

m) *Materia prima consumida:*

La información permite establecer cuáles son los insumos que más se utilizan, analizar si el consumo es razonable en función de los estándares establecidos, si el costo de los mismos mantiene su relación porcentual con el costo total, relación de compras y existencias, etc.

n) *Mano de obra directa:*

Permite analizar montos de valores pagados a los obreros y operadores, costo de obra real versus los estándares establecidos, relación porcentual con relación al costo total, monto de prestaciones laborales, etc.

o) *Gastos de fábrica:*

Permite analizar los componentes de los gastos de fábrica, para establecer la razonabilidad de cada uno de los rubros que lo componen y verificar si se encuentran de conformidad con los presupuestos o bien justificar las razones de las variaciones representativas.

n) *Otros indicadores:*

Existen otros indicadores que se pueden generar a través de la información financiera y reportes auxiliares, tales como: razones financieras, rentabilidad, rotación, capacidad de pago,

solvencia, liquidez, capital de trabajo, apalancamiento operativo, apalancamiento financiero, y otros que se obtienen de relacionar distintos rubros de los estados financieros. Estos indicadores se obtienen mediante la aplicación de los distintos métodos de análisis financiero que más se utilizan. Los métodos más utilizados son los siguientes:

– *Análisis vertical:*

Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes.

Las cifras absolutas muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario, el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base, dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc.

– *Análisis horizontal:*

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro; si se ha incrementado o disminuido y la proporción del mismo para establecer si ha habido crecimiento o disminución en cada rubro en el período a analizar.

– *Método de índices o razones financieras:*

Los índices o razones financieras son valores resultantes de comparar o relacionar dos o más cantidades de los estados financieros y nos muestran un coeficiente o un porcentaje que nos ayuda a establecer un parámetro de liquidez, de rotación o de rentabilidad, dependiendo de los rubros que involucremos. En este método se obtienen índices que deben

ser interpretados de preferencia con asesoría de una persona que tenga conocimiento y experiencia en el área financiera.⁹

INFORMACIÓN FINANCIERA COMPLEMENTARIA

La información financiera básica es la que permite obtener los indicadores que se indican en los párrafos anteriores, sin embargo, la información financiera tiene otros usos muy importantes para el empresario. Dentro de ellos se pueden destacar los siguientes:

Planificación fiscal

El tema fiscal es relevante dentro de las finanzas de la empresa, debido a que todas las empresas están, de uno o de otro modo, sujetas al pago de los impuestos por las operaciones que realizan.

Mediante la información financiera de años anteriores y las actividades presupuestadas de la empresa se puede elaborar un plan estratégico desde el punto de vista fiscal, de tal forma que utilizando todos los elementos legales que permite la legislación vigente, se pueda eficientar el pago de los impuestos. Es importante elaborar un plan de estrategia fiscal para que desde el inicio del período anual de operaciones se conozcan los procedimientos a seguirse con el objeto de que la empresa esté preparada para los desembolsos que necesita efectuar en las fechas que el fisco ha establecido.

Las proyecciones de información son esenciales y también darle seguimiento por cualquier modificación que necesite efectuarse durante el desarrollo de las actividades, lo que redundará en beneficios financieros para la empresa siempre que se cuente con una asesoría adecuada.

Presentación de un proyecto

El plan de negocios o presentación de un proyecto es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pequeña empresa. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de

compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

La presentación del proyecto en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora. También es una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

La presentación de un proyecto reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Los objetivos

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El proyecto debe mostrar el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un proyecto difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un proyecto pueden ser:

- Tener un documento de presentación del proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las pequeñas y medianas empresas, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de la presentación del proyecto: permite establecer bases más objetivas entre las “*corazonadas*” de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.¹⁰

ASPECTO SOCIAL

Cuando una empresa está en fase de crecimiento, su expansión tiene efectos en un incremento en el nivel de ventas, como consecuencia existe utilización de mayores recursos, tanto a nivel de materiales y producto como recurso humano, por lo tanto existe

mayor oferta de empleo con lo cual se ayuda a la sociedad.

Cuando una empresa no contempla los costos de expansión o no maneja adecuadamente sus recursos tanto materiales como financieros, está expuesta a un derrumbe que consecuentemente arrastra a su alrededor todo lo que había logrado en su etapa de crecimiento, teniendo como consecuencia incremento en el desempleo y no sólo de las personas que laboraban para la empresa como tal, sino de la cadena de empresas que le proveen productos y servicios.

La información financiera, permite al empresario anticiparse a los eventos que puedan suceder en esta y en cualquier etapa de la vida de la empresa, de tal forma que mediante la información financiera, vía proyecciones y escenarios de diferente tipo, puedan preverse ese tipo de riesgos para evitar que la empresa tenga que cerrar sus actividades por todo lo que conlleva.

Asimismo, mediante simulaciones se puede establecer, si financieramente un proyecto es viable o no (complementándose con otro tipo de información relacionada con el proyecto), con lo cual se pueden generar nuevas empresas o expandir la empresa actual, generando nuevas fuentes de empleo o de subcontrataciones a nuevas pequeñas empresas.

A nivel de tributación también es importante que la empresa, apoyada en la administración financiera pueda aprovechar todas las ventajas fiscales que legalmente existen, tributando lo que le corresponde. Con ello ayuda a las finanzas del gobierno que debe brindar a la población los servicios básicos.

Si una empresa cierra operaciones también el fisco deja de recibir los tributos que la empresa aportaba, con lo que damnifica a la sociedad.

CONCLUSIONES

- En Guatemala, principalmente en la pequeña empresa, los empresarios no utilizan la información financiera como elemento de apoyo en la toma de decisiones, debido a que desconocen cómo utilizar ésta herramienta.
- La información financiera es una herramienta que puede ayudarle al empresario como elemento de apoyo para analizar los riesgos y perspectivas en

la toma de decisiones, ante todo de aquellos aspectos que pueden cuantificarse en unidades monetarias. Lógicamente existe otra serie de áreas distintas a la información financiera que es necesario tomar en cuenta al momento de la toma de decisiones, así como la temeridad del empresario, sin embargo el contar con información que le sirva de referencia para efectuar simulaciones con distintos escenarios, permitirá al empresario medir el grado de riesgo que se corre en determinadas situaciones.

- La información financiera permite tener una gama de indicadores, que con análisis e interpretación bien enfocados puedan darles luces de alerta en situaciones que se salen de lo normal o que no corresponden a los resultados esperados por la administración, para que se tomen en consideración y se efectúen las correcciones necesarias, oportunamente, por parte de la Dirección.
- En la medida en que a los empresarios se les haga conciencia acerca de la importancia de apoyarse en la información financiera, se estará utilizando esta herramienta, lo que puede redundar en beneficios a nivel del país, debido al impacto que tiene a nivel social el crecimiento de las empresas, que son generadoras de empleo y de satisfactores de necesidades en el mercado.

Notas al final del capítulo

- 1 Bustamante Engel Sofía, “La empresa”. <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>
- 2 Deervaux, Croce (et al), “Las diez funciones clave del director de empresa”, pp. 8 y 9.
- 3 González Mireles, “Administración financiera o ideas de ganancias”, El empresario Profesional. <http://monografias.com/trabajos14/admifinanciera/admifinanciera.shtml>.
- 4 García Suárez, “Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera”. <http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>
- 5 Martínez-Echevarría, M. A. “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, p. 123.
- 6 García Suárez, “Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera”. <http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>
- 7 Schall, Haley (et al), “Administración financiera”, p. 10.
- 8 Schall, Haley (et al), “Administración financiera”, p. 86.
- 9 Jonson, Robert, “Administración financiera”, p. 86.
- 10 León, Alcides, “Dinero. Cómo armar un plan de negocios”, Revista Dinero 53 (2000), pp. 8-10.

BIBLIOGRAFÍA

Bustamante Engel, Sofía. “*La empresa*”, <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre/shtml>.

Deervaux, Croce (*et al*). “*Las diez funciones clave del director de empresa*”, Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1990.

García Suárez. “*Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera*”, <http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>.

González Mireles. “*Administración financiera o ideas de ganancias*”, El empresario profesional. <http://www.monografias.com/trabajos14/admifinanciera/admifinanciera.shtm>.

León, Alcides. “*Dinero. Cómo armar un plan de negocios*”, Revista Dinero 53 (2000).

Jonson, Robert. “*Administración financiera*”, Cía. Editorial Continental S. A. de C. V., México, 1987.

Martínez-Echevarría, M. A. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.

Schall, Haley (*et al*). “*Administración financiera*”, McGraw-Hill, México, 1986.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

CRECIMIENTO Y SOLIDARIDAD ECONÓMICA

Carelia de Rosenberg

INTRODUCCIÓN

Al hablar de economía viene a la mente aquel concepto clásico: *“rama de las ciencias sociales que estudia las relaciones de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios. Estudio de la forma en que las sociedades deciden qué producir, cómo y para quién, con recursos escasos y limitados.”*¹

Se acostumbra medir el crecimiento o retroceso económico a través de indicadores como el PIB (producto interno bruto). Si el PIB muestra un crecimiento, se dice que el país está enriqueciéndose, mientras que si el PIB decrece, también se dice, que el país se está empobreciendo. Sin embargo, aunque el PIB crezca, eso no es garantía de que la riqueza se ha distribuido equitativamente, pues siempre habrá personas beneficiadas y otras desamparadas. El crecimiento de la economía, no es un crecimiento equilibrado.

Entonces se pregunta *¿Cómo se puede lograr un crecimiento equilibrado de la actividad económica?*

Para lograrlo, es necesario que exista una relación entre ética y economía.

Se necesita hablar de lo que es *socioeconomía y economía de la solidaridad*, destacando que las ciencias sociales son una herramienta que permite reflexionar sobre los retos que enfrenta la sociedad actual, como lo es la globalización, el aumento de las desigualdades, la inestabilidad y la incertidumbre. Y tomar en cuenta que la sociedad deberá abordar en un futuro no muy lejano, transformaciones importantes para avanzar hacia un desarrollo económico sostenible, y aumentar la calidad de vida de las personas.

Hay que enfocarse en las capacidades humanas, como la forma en que el hombre amplía sus propias potencias. Y destacar las capacidades sociales ya que son muy importantes, debido a que las nuevas formas de trabajo tienden a aparecer primero como relaciones personales, y luego se formalizan en instituciones y roles económicos.

Tratar el tema de la relación entre el bienestar y la economía, ya que los estudios sobre economía de la conducta aportan un concepto más amplio del bienestar, que incluye dimensiones que se dejaron de

lado por los enfoques tradicionales. Ya que la influencia no es sólo sobre el bienestar individual, sino también social.

Entender que la capacidad real que tiene una persona para alcanzar logros está bajo la influencia de las oportunidades y tienden a reforzarse en su alcance y utilidad respectivos. Es por esto que la persona libre y sostenible emerge como un medio de desarrollo efectivo. Además es importante destacar la relación entre libertad y responsabilidad.

Hablar del desarrollo humano, destacando la importancia que éste tiene para que se lleve a cabo un crecimiento equilibrado de la actividad económica.

Mencionar la percepción actual sobre la relación ético-económica, y hacer énfasis en que el surgimiento de la economía está en la ética.

También es necesario realizar un enfoque de la empresa, en donde se desarrolla la necesidad de un actuar ético que facilita el tener acuerdos en condiciones justas de intercambio. Aquí se contrastará el pensamiento de Adam Smith y la equidad, ya que la equidad en muchas circunstancias ayuda a promover la eficiencia.

A continuación y sin más preámbulo, se entra en el desarrollo del tema:

El crecimiento equilibrado de la actividad económica

1. Economía de la solidaridad

La socioeconomía desarrolla su análisis partiendo del ser humano en concreto, analizándolo en cuanto ser social, en sus relaciones y en el contexto de una historia y una tradición cultural. El nombre de esta disciplina es relativamente reciente, el tipo de análisis en que se desarrolla tiene una tradición de más de un siglo, según las investigaciones iniciadas por Marx, Weber, Schumpeter, Polanyi y Parsons entre otros.

La acción económica es parte de la acción humana y toda acción humana tiene un significado. Los parámetros de cómo se dan las relaciones sociales no son estáticos, como suponen los modelos neoclásicos, sino que son dinámicos. Concebir la acción humana de una forma reduccionista, impide conocer la vida y los modos reales de cómo se dan esas relaciones

sociales, incluyendo además las relaciones de intercambio que muchas veces son motivadas de forma intrínseca y no instrumental.

La socioeconomía intenta explicar el comportamiento de las variables económicas a partir fundamentalmente de variables sociales (Etzioni, 2003), e incorpora en el análisis la dimensión del poder. Una de las consecuencias teóricas de este tipo de estudio es que el cambio económico deja de ser tomado necesariamente como producto de factores exógenos², sino fundamentalmente como resultado de cambios en las preferencias, valores y costumbres (abriendo entonces el juego a la psicología, la sociología, la antropología, la historia y la ciencia política) (Etzioni, 1997).

La socioeconomía pretende devolverle la materialidad, la carne, a la economía. Para ello es necesario reconocer que las relaciones económicas se construyen socialmente, que las conductas económicas suponen un “*mundo de la vida*”, cosa que no debería de ser desconocida por los estudios y estrategias de desarrollo.³

La *economía de la solidaridad*, está relacionada con la corriente de la socioeconomía, pero se concentra en el desarrollo económico local. Tiene sus raíces fundamentalmente en Latinoamérica, desde hace unos treinta años. La economía de la solidaridad trata de recuperar y enfatiza la dimensión solidaria (no regida por los intercambios mercantiles) que forma parte de las relaciones económicas. Esta forma de concebir el desarrollo se concreta principalmente en las experiencias locales, y va asociado a modos de organización participativos que procuran promover una mayor democracia económica, pero con miras a una transformación global.

Entre los principales autores en esta materia está el filósofo y sociólogo chileno Luis Razeto Migliaro, quien piensa que la *economía de la solidaridad* se desarrolla principalmente en el micro nivel y apunta a la conformación de organizaciones populares o empresas en las que se considera al grupo de trabajadores como una comunidad de producción, frente a la falta de participación de la microempresa y la gran instrumentalización del capital humano, llevada a cabo por las organizaciones capitalistas. En el caso de Guatemala, se toman como ejemplo la PYME y la empresa informal, que significa un 75% de la población económicamente activa. Este tipo de organización conforma un nuevo factor de producción

que se agrega a la fuerza de trabajo, los medios materiales, la tecnología, el financiamiento y la gestión, y al cual Razeto llamó “*factor C*” a fin de atribuir a él las ganancias en productividad que genera en la empresa la cohesión, la participación y la iniciativa de los trabajadores. Para formar este tipo de empresas es necesaria una importante inversión en la conformación de la “*comunidad*”.

Razeto recuerda que la economía no se basa exclusivamente en los intercambios, sino que también está conformada por las donaciones y las asignaciones jerárquicas. Estos tipos de relación social se basan en las acciones humanas, entre los que podemos encontrar el amor, la coacción y el intercambio.

El amor da lugar a las donaciones (el campo de la sociedad civil), la coacción da lugar a las asignaciones jerárquicas (función del Estado) y el intercambio, da lugar al intercambio de equivalentes (el mercado).

Si se mira de forma reduccionista a estas organizaciones, se puede considerar que tienen un bajo valor agregado, porque muchos de los bienes que producen no tienen precio en el mercado. Lo que acumulan son valores, capacidades, energía creadora.

Por lo tanto se puede concluir que para aumentar el desarrollo de la economía solidaria es necesario realizar los análisis económicos de una manera diferente a los tradicionales, se deben establecer sistemas que promuevan la actividad económica local y regional, con mucha participación ciudadana. Esto contrarresta la desintegración y la exclusión social que provocan los análisis económicos tradicionales.

En la actualidad, va cobrando fuerza la propuesta de un *modelo de solidaridad*, que va más allá de las fronteras políticas y sociales. La solidaridad como cooperación, es la que se realiza mediante una propuesta de cooperación y como una estrategia de desarrollo. La mayoría de las ONGs se encuentran dentro de este modelo. Lo delicado está, en el cuidado que se debe tener en la relación de dependencia que se produce por parte de los beneficiarios, por su poca implicación y participación y además en el predominio excesivo de la organización sobre las personas. Ya que es un modelo que establece una vinculación entre ambas partes de mediano y largo plazos, es necesario hacer un esfuerzo para que esta relación sea capaz de transformar la vida de las personas.

La solidaridad como encuentro, es aquella que surge cuando alguien decide no quedarse indiferente ante una situación de dolor. Entonces inicia un proceso, en el que la solidaridad se concibe como un principio ético, capaz de provocar cambios en la manera de pensar y de vivir. Esto significa realizar ajustes al propio proyecto personal de vida, en la medida en que el proyecto adquiriera un valor significativo en la propia escala de valores.

En este modelo de solidaridad la relación con los beneficiarios, se basa sobre todo en el acompañamiento de procesos individuales y colectivos.

1.1 La importancia del desarrollo de las capacidades humanas

El desarrollo de las capacidades humanas tiene su vital importancia en el proceso del individuo del que se habló anteriormente. El profesor Sen es el autor que ha llevado a redescubrir, desde la economía, el antiguo pensamiento aristotélico, nos ha enseñado el concepto de capacidades con un estilo propio: *la libertad*.

La diferenciación entre capacidades humanas y la posesión de bienes, lleva a diferenciar entre lo que es esencial a la naturaleza humana y lo que es accidental (esto en sentido aristotélico) y permite, usando adecuadamente los medios, movernos desde lo esencial hacia el cumplimiento de los fines del hombre y hacia la ampliación de sus capacidades.

El concepto de capacidad está muy relacionado con el concepto mismo del hombre, de su funcionamiento como tal, de aquello que lo hace *ser*. Los bienes que son entendidos como la conquista de la libertad para ser uno mismo, y desarrollarse en la dirección que cada uno ha elegido, aumentando las capacidades que valore más como persona, son los medios para conseguir los fines humanos.

Por eso hemos hablado de las capacidades humanas como la forma en que el hombre amplía sus propias potencias. Y si pensamos lo contrario, que es poner como finalidad a los bienes, nos aleja de los fines que son propios de los seres humanos.

La pobreza, la incapacidad de *ser*, la falta de libertad de nuestra existencia, no nos ayuda a recorrer el camino que nos lleva a la realización plena. El

interés por la vida real de las personas no es algo nuevo en economía. El hecho de reducir el estudio de la economía a una simple cuestión de renta, no nos deja entender realmente el concepto mismo de desarrollo, ni el significado de la vida real, ni la definición de realización plena. El enfoque de capacidades de Sen, nos lleva nuevamente al sentido ético de la economía y nos regresa a la verdadera búsqueda de la realización de los fines humanos en su actividad económica.

El enfoque económico tradicional es bastante limitado para comprender las profundidades de la naturaleza de la vida humana, sus mediciones son insatisfactorias para expresar importantes componentes del bienestar y la calidad de vida que las personas y lo que las sociedades valoran.

Por lo tanto podemos decir que sin desarrollo social no hay desarrollo económico sostenido. Los países exitosos económicamente han efectuado fuertes y continuas inversiones en su población, han acumulado capital humano, reconocido hoy como clave del crecimiento sólido y la competitividad. El desarrollo social facilita un crecimiento económico rápido y participativo. Hay efectos de la inversión social que van más allá de la productividad, estos inciden sobre todo en un modelo de sociedad.

Los déficit de nutrición, salud y educación de amplios grupos humanos se pagan con graves incapacidades de funcionamiento personal, pero además, con grandes problemas para el crecimiento equilibrado del desarrollo económico.

Para Sen⁴, la economía moderna ha sido sustancialmente empobrecida por la distancia creciente entre economía y ética. Entre otros aspectos es unilateral y errónea la visión de que los seres humanos sólo buscan maximizar su interés personal difundida en la economía actual.

A partir de la crítica que realiza Sen a los fundamentos utilitaristas de la economía moderna y los estudios de bienestar, la noción de desarrollo humano pretende diferenciarse del desarrollo entendido como crecimiento puramente económico. Por lo tanto entendemos como concepto de desarrollo humano, una ampliación de posibilidades de elección que están al alcance de las personas.

La propuesta de Sen significó una salida que asume y supera la perspectiva de las necesidades básicas. En los años ochenta esto sufrió de grandes

críticas. Sen conserva el estilo normativo a la hora de evaluar la pobreza, pero amplía el horizonte más allá de la medición de recursos para concentrarse en los fines, esto es, en la ampliación de las capacidades de las personas, lo que supone una concepción del desarrollo como libertad, y entendiendo como libertad la posibilidad real de alcanzar un modo de ser o hacer que cada persona razonablemente valora.

Una de las contribuciones de los trabajos de Sen fue ampliar el panorama en la medición del bienestar a indicadores no tradicionales, como los relativos a esperanza de vida, alfabetización, mortalidad infantil, etc. El crecimiento económico tiene muchas dimensiones y no todas estas dimensiones se encuentran relacionadas con el ingreso. Incluso algunas características relacionadas con el sentido de la propia vida, tienen un modo muy peculiar de vivirse en situaciones de escasez, por lo que también deberían de ser incluidas en el análisis.

Sus investigaciones dan luz sobre una dimensión de la realidad que no aparece a los ojos del análisis económico cuando éste se limita a ver únicamente los precios, ya que es la única manera que tiene un objeto de que aparezca en el mercado.

El enfoque de Sen ha tenido muchas críticas por la dificultad para realizar de forma operativa el concepto de capacidades, por ser éstas inobservables. Además se debe contar con muchos indicadores diversos para la evaluación. Algunas capacidades no pueden verificarse a menos que se realicen como logro, por ejemplo la capacidad de estar bien nutrido.⁵ Pero a partir de esto podemos pensar en un grupo de capacidades básicas que son condicionantes para la existencia de otras.

Uno de los límites todavía presente en el enfoque de las capacidades, es que su apoyo fundamental es la persona, aunque influye en menor porcentaje sobre las capacidades el contexto y el bienestar, la influencia de las instituciones es considerada desde la perspectiva de la persona. Y por esto resulta que el análisis de las instituciones es todavía muy lateral, por lo que se deberían incorporar conceptos sociológicos.

Jackson en el año 2005 propuso un esquema de capacidades en tres niveles: *las capacidades estructurales* que se refieren al rol que desempeña una persona en la sociedad y que le da cierto poder para tomar decisiones o para realizar actividades. Puede ser atribuido a la clase social, al género, a la

edad, a la religión, a la raza, etc. *Las capacidades sociales*, que son aquellas que describen el lugar de la persona en la sociedad. Por ejemplo los niños y ancianos dependientes tienen capacidades individuales limitadas, por lo que su bienestar depende de las capacidades sociales, que las realiza la familia. Jackson⁶ indica que en épocas de cambio económico, las capacidades sociales son muy importantes, debido a que las nuevas formas de trabajo tienden a aparecer primero como relaciones personales y luego se formalizan en instituciones y roles económicos.

Las personas no son cosas, no son mercaderías, no son bienes transables. Estas inmensas verdades no son tan evidentes para los hombres que viven en una cultura en la que se nos dice que valemos cuanto tenemos, tanto tengo tanto valgo, en estos tiempos, confundimos el valor incalculable del ser humano y el precio (proceso productivo que da por resultado la fijación del precio), esta época está marcada por la convicción de que todo es negociable. Si todo es negociable entonces las personas podemos tener valor o precio, pero no seremos dignas. La persona es el nombre de la dignidad, dice Santo Tomás de Aquino.

El individualismo y la economía de consumismo siguen distorsionando y degenerando gravemente a la economía, a la política y a la ética. Es importante tomar en cuenta lo que nos dice Pablo VI⁷ *“El desarrollo integral del hombre no puede darse sin el desarrollo solidario de la Humanidad. El hombre debe encontrar al hombre, las naciones deben encontrarse entre sí como hermanos y hermanas, como hijos de Dios. En esta comprensión y amistad mutuas, en esta comunión sagrada, debemos igualmente comenzar a actuar a una para edificar el porvenir común de la humanidad.”*⁸ *Se sugiere también la búsqueda de medios concretos y prácticos de organización y cooperación para poner en común los recursos disponibles y realizar así una verdadera comunión entre todas las naciones.”*

El desarrollo de las capacidades humanas llega a su máxima expresión, cuando alcanza el bienestar de cada hombre.

1.2 Relación entre el bienestar y la economía

Investigadores como Amartya Sen⁹, hablan de que el sentimiento de felicidad debería ser una base para medir el bienestar, debido a la adaptación que las personas realizan a las circunstancias de su vida.

El fenómeno de la adaptación ha sido estudiado por expertos dedicados al tema y han confirmado que su influencia es evidente; esta es una de las razones por la que se dice que el bienestar social, como promedio a lo largo de la vida, tiene que ver más con las características temperamentales y de personalidad que con las influencias externas en que se mueven las personas¹⁰.

Easterlin en el 2003 demostró que la adaptación no es perfecta, al menos en lo que se refiere a la salud y el matrimonio. Las preferencias de las personas se ven influidas por la comparación que estas hacen, con la experiencia pasada y con otras personas. Por otra parte, ambos tipos de adaptación no operan de la misma manera. Por ejemplo, en los bienes que proporcionan comodidad, confort, se encuentra que se da una adaptación casi perfecta, esto quiere decir que los deseos de las personas se adaptan al nuevo estándar de vida muy rápidamente, pero la felicidad no aumenta.

Stutzer y Frey en el 2003 obtuvieron resultados similares en relación al ingreso (Las personas que tienen más ingresos no son las personas más felices). Al contrario, en los bienes como la salud o la vida familiar, la adaptación no es perfecta, por lo que existe una diferencia entre el deseo y el logro. (Esto lo notamos en el caso de personas que se encuentran separadas, viudas, solteras e incluso en personas casadas que se reconocen infelices con su matrimonio, y continúan considerando al matrimonio como una de las fuentes de felicidad (Easterlin, 2003).

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, no se puede concluir que el bienestar social no se ve influenciado por factores sociales, aunque de hecho no se conoce la predisposición innata que cada persona posea. Y por otra parte abre la puerta para que se continúe con este tipo de estudios.

Los estudios sobre economía de la conducta aportan un concepto más amplio del bienestar, que incluye dimensiones que se dejaron de lado por los enfoques tradicionales. Pero la influencia no es sólo sobre el bienestar individual, sino también social: es de mucha utilidad para medir el impacto sobre el bienestar de medidas de política o del desempleo. Por ejemplo, la diferencia entre el bienestar reportado y los consumos reales podrían llevar a medidas de política que favorezcan los comportamientos que generan mayor bienestar, como los relacionados con la familia desalentando el consumismo. Además el

enfoque puede brindar información a quienes elaboran las políticas, acerca de lo que la gente necesita, así como del grado de éxito de determinada política.

Puede servir también para poner a prueba el equilibrio de los mercados, incluyendo el de trabajo. Clark y Oswald en 1994 estudiaron la diferencia en el bienestar subjetivo entre los ocupados y los desocupados, y ponen en entredicho el supuesto del desempleo voluntario sostenido por la teoría neoclásica.¹¹

La capacidad real que tiene una persona para alcanzar logros está bajo la influencia de las oportunidades, y tiende a reforzarse en su alcance y utilidad respectivos. Es por esto que la persona libre y sostenible emerge como un medio de desarrollo efectivo.

Si la libertad es realmente importante, no puede ser correcto reservarla únicamente para uso de algunos elegidos. Las negaciones y violaciones a la libertad se presentan típicamente bajo la forma de negar los beneficios de la libertad a algunos aún cuando otros tienen la plena oportunidad de disfrutarlos. La desigualdad es por esto una preocupación central en la perspectiva de la libertad.

En su libro *“Desarrollo y libertad”*, Sen plantea que el objetivo último que tiene el desarrollo económico no es aumentar las riquezas de las naciones, sino aumentar el grado de libertad de las personas, de todos los miembros de la sociedad, para que puedan ejercer ampliamente sus opciones existenciales. La libertad no es el medio para incrementar las riquezas, dice, sino que la riqueza es la condición para que aumente la libertad.

Existe también una recíproca relación profunda entre libertad y responsabilidad. El trabajador que nace en condiciones de semiesclavitud, la niña sometida por una sociedad discriminatoria y represiva, el indefenso trabajador sin tierras que no puede recibir renta, todos ellos sufren carencias no sólo desde el punto de vista del bienestar, sino también desde el punto de vista de la capacidad de llevar una vida responsable. Tener la capacidad es una condición para cumplir con la responsabilidad.

La relación entre libertad y responsabilidad es de doble sentido. Sin la libertad fundamental y sin la capacidad de hacer una cosa, una persona no puede ser responsable de hacerla. El profesor Sen aborda el

problema de la pobreza más allá del simple ingreso o la explotación. Cuando la carencia de bienes y la falta de trabajo ponen en riesgo la existencia de las personas, estamos hablando de pobreza absoluta. Ya no se trata de que unos tengan más que otros, o de que unos se apropien del excedente social, el problema es que tenemos tan poco que ya no podemos reproducir nuestra existencia y, además, estamos excluidos por el sistema social de la posibilidad de salir de esa situación.

Para Amartya Sen, el progreso no puede medirse con los usuales productos brutos per cápita, es necesario avanzar hacia una visión más amplia y real de qué son progreso y pobreza. Debe examinarse cuáles son las capacidades de funcionamiento de las personas en la vida. Cómo el contexto social les permite, o no, satisfacer desde las necesidades básicas de nutrición, salud, vivienda, hasta las de cultura, participación, desarrollo, productividad, tener una vida estimulante, autoestima. Todo ello puede y debe medirse.

1.3 Desarrollo humano

El crecimiento equilibrado de la actividad económica tiene un sostén en el desarrollo de la persona, es incuestionable que sin el crecimiento de éste es imposible cualquier actividad económica.

Se define desarrollo humano *como el proceso integral mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano*. En este proceso se incluyen avances en la educación, salud, ingresos y empleo, libertad, seguridad y participación.¹²

En este proceso de ampliación de las opciones de las personas y el nivel de bienestar que logran, se halla en el centro del concepto de desarrollo humano. Estas opciones no son estáticas ni finitas, e independientemente del nivel de desarrollo, las tres opciones esenciales que las personas aspiran son: vivir una larga vida y saludable, adquirir conocimientos, y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida digno. Pero el desarrollo humano no termina aquí, existen otras opciones a las que muchas personas les asignan mucho valor, como la libertad política, económica y social, la oportunidad de tener una vida productiva, y gozar de los derechos humanos.

Claramente el ingreso es sólo una opción que toda persona desea tener, aunque es importante no lo es

todo en la vida. El ingreso es también un medio y el fin es el desarrollo humano. Desde el punto de vista económico se define al desarrollo como *la fase de la evolución de un país, caracterizada por el aumento de la renta nacional por habitante*. El desarrollo es el proceso hacia el bienestar.

Este concepto en las últimas décadas ha sido muy utilizado en los medios políticos y económicos de los países industrializados, pero también en América Latina.

Las características de desarrollo de un país industrializado, según Amartya Sen en 1999 son:

- *Elevada capacidad productiva* determinada por una compleja estructura de producción industrial, competitiva y rápida en la readecuación de su producción.
- *Elevados niveles de ingreso y consumo* per cápita y bienestar social extendido a la mayor parte de los sectores sociales.
- *Eficiencia en el uso de las tecnologías* de producción disponible.
- *Elevado nivel de la población económicamente activa*.

Y a partir de estas características surge la clasificación muy conocida por todos, por la cual existen países desarrollados y otros subdesarrollados, es decir aquellos que no cumplen con las características del desarrollo antes mencionadas.

1.3.1 Factores e indicadores del desarrollo humano

Estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización Panamericana de la salud (OPS) han establecido que pocos países de la región cuentan con los recursos informativos, científicos, humanos y financieros que se necesitan para analizar lo relacionado con salud y ambiente, para la toma de decisiones de desarrollo. Además carecen de la posibilidad para facilitar controles adecuados sobre problemas complejos¹³.

Si se entiende el desarrollo humano como un proceso de aprendizaje y de aplicación de lo aprendido

para mejorar la calidad de vida, es evidente la relación entre educación y crecimiento económico.

Desde los años sesenta en que se empezó a escuchar el término capital humano, entendiéndolo éste como *la capacidad productiva del individuo que se incrementa por factores como la educación*, en teoría económica se ha buscado en forma empírica la relación entre educación y crecimiento económico. Sin embargo los resultados de las investigaciones son muy ambiguos.

En Guatemala, el *índice de desarrollo humano* es un índice compuesto por ingreso, esperanza de vida, matriculación escolar y alfabetismo.

El cálculo hecho para los departamentos de Guatemala con datos del periodo 1994 a 1996, manifiesta que es posible alcanzar altos niveles de desarrollo en el país, pero existen grandes desigualdades.

Sobresale el alto nivel del índice de desarrollo humano en el departamento de Guatemala, cuya ventaja se debe principalmente a diferencias de ingreso, mientras que las diferencias entre el resto de los departamentos, está en lo esencial, en educación, y en menor medida en salud e ingresos.¹⁴ El reto está en estudiar modelos que ayuden a aumentar la solidaridad de la sociedad y sobre todo de los sectores con más ingreso a aquellas comunidades de menor desarrollo humano.

Características de la pobreza en Guatemala: ¹⁵

- Uno de cada dos guatemaltecos es pobre
- Uno de cada cinco guatemaltecos es extremadamente pobre
- Cuatro de cada cinco pobres viven en el área rural
- Tres de cada cinco pobres son indígenas
- Uno de cada dos pobres es menor de 15 años.

Existe una estrecha relación entre el índice de desarrollo humano y las estimaciones de pobreza a nivel municipal realizadas por Segeplan. A menor grado de pobreza, mayor desarrollo humano.

La relación que existe entre educación y desarrollo es compleja y se ve afectada por muchos factores. Su

importancia no se ha podido verificar ni medir con exactitud. En la conferencia mundial sobre educación en 1990, se afirmó que la educación es condición indispensable, aunque no suficiente, para el desarrollo económico, social y cultural¹⁶.

Podemos considerar que cuando existe una estructura social que permite un contexto económico favorable, la educación produce un capital humano más rico y variado y reduce las desigualdades sociales en los países no desarrollados. Entonces, una política educativa puede convertirse en fuerza impulsora del desarrollo económico y social cuando forma parte de una política general de desarrollo.

Para que la educación pueda cumplir ese papel clave, es necesario vincularla a las políticas de desarrollo. La educación puede ser la llave para un nuevo tipo de desarrollo, basado en una concepción revisada del lugar que ocupa el hombre en la naturaleza, y en un fuerte sentido de la solidaridad.

1.5 Ética y economía

La crisis económica en la actualidad, pone de relieve que es necesario un cambio de enfoque a la hora de construir en el campo económico, siempre debe ser el hombre, y la sociedad que él construye, el marco previo de cualquier decisión económica, para que esta sea objetiva y coherente.

Amartya Sen¹⁷ recuerda que la evolución de la historia de la economía moderna, ha supuesto este divorcio entre lo económico y lo ético, separación causada por el positivismo económico y el normativismo moral.

El conocimiento de cómo ha evolucionado a lo largo de la historia la economía, tiene una función muy importante para determinar y definir aquellos elementos que forman la esencia del problema económico.

“La tradición que relaciona economía con ética, se remonta a Aristóteles, porque en su ética pone en relación la economía con los fines humanos, refiriéndose a su interés por la riqueza, y considera a la política como el arte o técnica principal, subordinante de la economía”¹⁸.

El fin último que debe procurarse el hombre, es lo bueno para el hombre, y debemos utilizar lo útil,

valga la redundancia, para conseguir lo bueno, porque instrumentalizar al bien para maximizar mis utilidades es el comienzo de la crisis terminal, en la que se encuentra la economía. Según lo que nos enseña Aristóteles, es lo bueno y no lo útil lo que debe orientar nuestra conducta, desde el punto de vista ético-económico.

El bien común, no los bienes particulares, debe dar sentido ético a nuestras políticas económicas, y lo que es más importante, a nuestra economía. Estar siempre velando por el bien común, es vivir la solidaridad.

La percepción clara que hoy en día se tiene de esta relación ético-económica, es que son incompatibles. Sin embargo la economía como parte de una ciencia social, toma en cuenta siempre al ser humano.

Este origen económico, demanda rescatar a la economía en lo que se ha convertido y llevarla a su base de origen ético, en lugar de tener una “*economía ética*”. Sin retroceder a las reflexiones de Aristóteles, cabe reconocer que Adam Smith¹⁹, considerado el padre de la economía, el gran profeta del liberalismo económico, planteó profundos problemas éticos en sus textos. El profesor de filosofía moral, colocó en el tapete de la discusión la relación entre los individuos y la sociedad, entre el egoísmo y el altruismo, entre el conflicto y la cooperación social²⁰.

Desde los clásicos, a diferencia de lo que intentaran posteriormente los neoclásicos, no dividieron a la economía de la sociedad, pues en todo momento se veía una relación dinámica, pero al mismo tiempo conflictiva.

El desequilibrio económico de las sociedades se ha dejado en manos de lo puramente económico, en el intento de resolver los problemas más graves de la humanidad. Según Amartya Sen²¹, el centro del debate sobre los problemas de la sociedad ha girado en torno al crecimiento económico, dándole prioridad a temas como el aumento de las exportaciones, el capital, la productividad, el crecimiento del PIB que no es la única cuestión económica de importancia, y principalmente el tema del déficit y la deuda externa, olvidándose que esto solamente es el indicador de algo, es el síntoma de una sociedad que no ha logrado alcanzar los elementos básicos de supervivencia, como es comer, vestir y educarse, no se logra salir de la privación material ni social, para pasar a un crecimiento económico.

Cuando la economía pierde el sentido del ser, pierde su origen ético, resulta irreal, indefendible e incluso inoperante, pues ha perdido, como apunta Adam Smith, el papel de los “*sentimientos morales*”.

Simonde de Sismondi²² es uno de los iniciadores del humanismo económico y de las corrientes de reforma social. Fue el primero en insistir en la elaboración de una teoría económica que debe ser juzgada a la luz del marco social e histórico. Inicia el análisis de la crisis estableciendo que si se desea que el proceso económico funcione sin tensiones, es necesario que exista un equilibrio entre producción y consumo, explica la crisis por un exceso de producción sobre la demanda efectiva²³.

Es un gran mérito para Sismondi haber detectado el desajuste entre la producción y la demanda y el haber denunciado que la teoría económica se debe basar en las experiencias (histórico) y en el sentido social.

2. Ética y empresa

Si se habla específicamente del comportamiento empresarial, se sabe que para cerrar una negociación exitosa de un contrato aceptable y para la ejecución eficiente y adecuada del mismo, no basta únicamente con la motivación. El funcionamiento real de un contrato y su uso exitoso en la expansión de la empresa necesita mucho más. Es necesario que se aplique el derecho, que se dé seguimiento, que se lleve una contabilidad y se realice auditoría. Pero además exige ética en el comportamiento, que podría facilitar acuerdos en condiciones justas de intercambio ante la existencia de alternativas de contratos diferentes.

Se define la opacidad como la falta de transparencia. Según Price Waterhouse Cooper, la opacidad consiste en *la ausencia, en un país determinado, de prácticas claras, precisas, formales, fáciles, discernibles y de amplia aceptación en el ámbito mundial*. En Guatemala el pacto fiscal incorpora compromisos sobre el tema de la transparencia. Estos compromisos constituyen herramientas para fortalecer al Estado en el cumplimiento de sus funciones y dar mayor legitimidad a sus acciones.

Según un estudio realizado por esta misma empresa en el 2001, Guatemala ocupa el segundo lugar en los países con mayor opacidad. Y lo que más incide

en la opacidad en Guatemala, es la falta de acceso a información pública y privada.

Las normas de comportamiento también pueden ayudar a las partes a cumplir promesas y respetar contratos (sobre todo cuando las condiciones resultan diferentes a las esperadas). Las normas de comportamiento pueden inducir a las personas a actuar en forma honorable sin necesidad de recurrir a demandas entre las partes contratantes.

Por esta razón la ética empresarial es indispensable, incluso para el comercio normal. Nuestra vida gira en situaciones de dependencia mutua, y nos debemos algo los unos a los otros, que se ubica más allá de aquello que nos aporta beneficio personal a largo plazo. Este es el tema más amplio de la ética del comportamiento que trasciende no sólo la conducta carente de ética, sino también el valor instrumental de la conducta ética en función del interés propio.

Adam Smith no esperaba que este fuera el comportamiento habitual de los hombres de negocios, puesto que en general no esperaba alto nivel de moralidad de la gente adinerada, de quienes desconfiaba. Este autor esbozó el beneficio social derivado de tener en cuenta el bien público, pero dejó sin definir gran parte de lo que realmente cambiaría la conducta individual, especialmente la de los adinerados y poderosos. En cierta forma Smith esperaba que surgieran normas de comportamiento apropiadas, que reflejaran las convenciones establecidas y normativas de la conducta habitual²⁴.

Esto abre un gran espacio a la ética y la moralidad del comportamiento, que puede vincularse, por una parte al razonamiento ético en nombre de la sociedad y por otra, la elección razonada, inspirada en la supervivencia y vinculada a beneficios individuales a largo plazo y al éxito social.

Los valores y las instituciones no son independientes unos de otras. Tampoco lo es la eficiencia. De hecho, el poner atención en el cumplimiento de la equidad, puede en muchas circunstancias, ayudar a promover la eficiencia (lejos de obstaculizarla), porque puede ser que la conducta de las personas dependa de su sentido de lo que es justo acerca de si el comportamiento de los demás lo es.

Para el análisis del desarrollo de un país, podemos pensar en que el reconocimiento básico de que la

libertad es, a la vez, el objetivo primario y el principal medio de desarrollo. Si entendemos que para medir el desarrollo se debe tener en cuenta el estilo de vida que pueden llevar las personas y su libertad real, no puede limitarse a la medición del PNB o la industrialización o la tecnología.

Estos son logros importantes, pero su valor debe estar relacionado con el efecto que tienen en las vidas y libertades de las personas a quienes atañen.

El mundo nos está presentando un escenario de la historia reciente de China, que recopila un buen ejemplo de un aparente desarrollo económico; en donde lo más importante y fundamental es que ha sacado de la pobreza a varios cientos de millones de personas (y mejorado sustancialmente el nivel de vida de muchos más).

Sala-i-Martín²⁵ resume cuatro razones que proponen los dirigentes chinos para explicar su milagro y reconoce tres como reales y una cuarta como justificación del régimen chino.

“El llamado milagro Chino” se ha basado en cuatro pilares fundamentales.

*El primero ha sido la **introducción de mercados y la apertura de estos al exterior**, importando tecnología y capital y exportando productos industriales basados en mano de obra barata.*

*El segundo pilar es que **las reformas se han hecho desde dentro**, sin imposición por parte de países ricos o de instituciones internacionales. ... También ha conseguido que los municipios compitan entre ellos ya que se puede quedar el dinero de los impuestos una vez pagada al Estado central una cuota establecida. La **competencia entre gobiernos** es una brillante estrategia para un país tradicionalmente ahogado por la burocracia y la corrupción.*

*Tercero, **las reformas se están introduciendo lentamente**: primero se prueba una política en una ciudad o región. Si funciona, ésta se extiende a todo el país y si no, se desestima y se introduce otra. Esta experimentación gradual (que los economistas llaman “learning by doing” o “aprender haciendo”) parece haber dado mejores frutos que los cosechados, por ejemplo, en Rusia donde las reformas se hicieron de golpe (estrategia que se dio en llamar el “big bang”).*

El cuarto pilar sobre el que, según los políticos chinos, se fundamenta el éxito económico de su país es lo que llaman “socialismo de mercado”. ...se deduce haber introducido mercados manteniendo la “armonía social” es decir, reduciendo desigualdades entre personas, regiones, etnias y sexos. Es decir, la filosofía china substituye a la retórica progre de la izquierda europea para explicar que el mercado es “malo” y que el Estado debe corregirlo. La diferencia es que los chinos aún no lo terminan de creer. Al fin y al cabo ellos saben lo trágico que es vivir en una economía socialista de planificación.

En China las desigualdades de renta entre ciudadanos, regiones y etnias han aumentado dramáticamente. Actualmente los mejores clientes en la demanda de automóviles de las mejores marcas, es el mercado chino.

Este acontecimiento que los medios lo llaman como “crecimiento económico acelerado de China” o bien “el milagro chino”, es realmente el crecimiento material de algunos o “el crecimiento de una brecha entre la pobreza y el desarrollo”. ¿Qué papel está jugando la ética en este acontecimiento actual?

Examinemos la manera en que instalan y operan las empresas en China²⁶:

1. Empresas cuyo control accionario es mayoritario de las transnacionales norteamericanas.
2. Pago de salarios de miseria.
3. Empresas contaminantes que no hubieran podido ser establecidas en otro país con controles a la gestión gubernamental.
4. Organizaciones no-gubernamentales de Estados Unidos han hecho protestas por el mal trato dado por la empresas norteamericanas a sus trabajadores chinos en China. Hubo manifestaciones frente a Disney, en Florida.
5. Aunque China presenta superávit comercial, su deuda externa ha aumentado consistentemente.
6. Los procesos realizados en China por las empresas norteamericanas son menos del 25% del proceso de fabricación y este es el menos tecnificado. En muchos casos se realiza con tecnología existente

en China y se habla de transferencia tecnológica negativa.

Es evidente el afán de un crecimiento económico material, divorciando a la ética de la economía, no toma en cuenta a la persona como el eje transversal del crecimiento de una empresa, ignorando el capital humano al que se le debe procurar el bienestar.

Otro caso es el siguiente:

El 2 de diciembre de 2001, el gigante de la energía Enron se presentó ante un tribunal de Nueva York, pidiendo acogerse a las leyes que regulan la quiebra de las empresas en EE.UU.

Para algunos economistas como Paul Krugman, de la Universidad de Princeton, la fecha marcó un momento tan decisivo para el mundo de los negocios y para la sociedad estadounidense como fueron en otro terreno los atentados del 11 de septiembre.

El hecho de que una de las empresas más admiradas podría haber incurrido en una serie de engaños y delitos, con perjuicios a miles de trabajadores y accionistas, así como sus presuntas conexiones con la política, abrieron uno de los escándalos más grandes de la historia de EE.UU. con derivaciones aún imprevistas.

¿Cuáles son los hechos, las dudas, los protagonistas y las investigaciones? BBC Mundo intenta responder algunos de estos interrogantes.²⁷

En sólo 15 años, Enron creció prácticamente, pasando de ser una pequeña firma de gas en Texas a ser la séptima compañía más grande de Estados Unidos, con 21,000 empleados en más de 40 países, habiendo superado los 100 billones de dólares de facturación en el ejercicio del año 2000. Su compleja estructura corporativa es una madeja de más de 3,000 sociedades, lo que hace prácticamente imposible auditarla mediante métodos convencionales y hace en cambio muy posible ocultar y “dibujar” resultados. Su historia es la siguiente:

- En 2001, Enron reportó ganancias por más de US\$1,000 millones. Sin embargo, el 2 de diciembre se presentó en quiebra declarando deudas por más de US\$30,000 millones.
- La quiebra dejó en ruina a miles de sus empleados que además de perder su trabajo vieron

- desplomarse las acciones (de US\$90 a US\$0.42) que adquirieron estimulados por el directorio de la compañía. También el fondo de pensión calculado en unos US\$700 millones.
- Con su presencia en cerca de 40 países y una serie de empresas asociadas, el colapso de Enron, repercutió negativamente en los mercados energéticos en general y en varias compañías que le habían otorgado créditos o tenían contratos con Enron.
 - La presentación judicial llevó a un organismo oficial a iniciar una investigación sobre el estado de cuentas de la compañía, que admitió a comienzos de año que sus ganancias fueron menores a las declaradas entre 1997 y 2001.
 - Las dudas sobre las prácticas contables de la empresa que supuestamente tendieron a cubrir la grave situación económica de la compañía se incrementaron ante denuncias de una ejecutiva sobre la presunta destrucción sistemática de documentos.
 - El escándalo salpicó a Andersen, una de las firmas más importantes de auditoría contable.
 - Durante el año pasado, directivos de Enron sostuvieron reuniones a puerta cerrada con el vicepresidente Dick Cheney y su gabinete de política energética. La Casa Blanca admitió los contactos pero se negó a informar al Congreso sobre lo tratado en los encuentros. La comisión reguladora de los mercados de valores fue la primera en iniciar la investigación sobre el comportamiento financiero. El 12 de enero, el Departamento de Justicia de EE.UU. designó al jefe de la sección de fraudes, Joshua Hochberg, para actuar como procurador en la investigación por causas penales contra la compañía.
 - La designación de Hochberg se produjo luego de que el procurador general, John Ashcroft, se excusara por haber recibido contribuciones a su campaña política por parte de ejecutivos de Enron.
 - Una docena de comisiones especiales del Congreso de EE.UU. realizan sendas investigaciones, algunas de ellas desde comienzos del año pasado.
 - En un hecho inédito, la Contraloría del Congreso (GAO) presentó ante la Justicia una demanda contra la Casa Blanca para obligar a la administración George W. Bush a suministrar información sobre contactos entre el gobierno y ejecutivos de la firma.
 - El FBI también intervino en la inspección de las oficinas centrales de la compañía, luego de que una ejecutiva denunciara la destrucción de documentos comprometedores.
- La quiebra de Enron aparece de golpe, sorprendiendo a sus empleados e incluso a sus inversores en el fraude más grande del capitalismo mundial. Furiosos, empleados, inversores y políticos, reclaman por qué se mantuvo en secreto la falencia del grupo.
- El hecho de haber escondido durante mucho tiempo la situación financiera crítica de Enron pone en tela de juicio a toda la industria de las auditorías contables. Cientos de firmas contables que usan métodos denominados de contabilidad agresiva, que “*dibujan*” las deudas para quedar afuera de las apariencias generales, serán seguramente afectadas.
- Las firmas auditoras, conjuntamente con los entes reguladores, se comprometen a encontrar nuevos estándares para poder medir el funcionamiento de mega compañías tales como Enron. Es muy probable que el escándalo arrastre consigo a la firma Arthur Andersen, una de las “*cinco grandes*” de la consultoría de empresas.
- Los protagonistas:
- *Kenneth Lay*: ex presidente y director ejecutivo desde 1986, quien renunció a los cargos el 23 de enero aduciendo que así facilitaba la investigación. No obstante se negó a declarar ante la comisión de comercio del Senado, que este martes aprobó una orden para obligarlo a testificar.
 - *Andrew Fastow*: ex director de finanzas, despedido una vez iniciado el escándalo y principal sospechoso de maniobras contables fraudulentas.
 - *Joseph Berardino y David Duncan*: director ejecutivo y jefe auditor respectivamente de la consultora Andersen.

- *Clifford Baxter*: vicepresidente de Enron hasta mayo del año pasado y considerado testigo clave en las investigaciones. El 25 de enero fue hallado muerto de un disparo en la cabeza; la policía determinó que fue suicidio.
- *Dick Cheney*: vicepresidente de EE.UU. y director de un grupo de tarea sobre políticas energéticas del gobierno.

Conclusiones:

1. A lo largo del trabajo se indica que en la actualidad la corriente dominante en economía ha reducido el estudio del desarrollo al crecimiento económico.
2. Varios de los análisis de la corriente neoclásica han sido objeto de críticas desde otros enfoques. Y es tal vez la más fuerte desde el punto de vista científico, la que se hace a la falta de una adecuada inducción de los supuestos, a partir de los datos empíricos, esto podría convertir a algunos análisis en especulaciones.
3. También recibe una fuerte crítica el pretender hacer de la economía una ciencia libre de valores, que tiene el concepto del ser humano como el que únicamente maximiza las utilidades. El reto en la actualidad es, lejos de desechar los modelos económicos, crear nuevos modelos, más complejos enriqueciéndolos con investigaciones interdisciplinarias.
4. En todos los estudios que se han realizado sobre la realidad económica se ve la necesidad de incorporar a este análisis capacidades o formas de relación, que no están incluidas en el sistema de precios.
5. El estudio de los bienes intangibles intenta mostrar empíricamente la influencia de este tipo de bienes sobre las relaciones económicas. Algo similar ocurre con el enfoque de la socioeconomía y los estudios sobre economía de la conducta. Y en el plano más amplio está *la economía de la solidaridad*.
6. La historia de la economía, ha evolucionado y ha servido para determinar y definir aquellos elementos que forman la esencia del problema económico. La experiencia que hasta hoy ha

aportado la ciencia económica a las sociedades *es la vital relación que debe permanecer entre la ética y la economía*.

7. Hay progreso cuando hay avance en esas capacidades.

Notas al final del capítulo

- ¹ <http://www.definicion.org/economia>.
- ² Fuera del modelo considerado.
- ³ “*Society for the Advancement of Socio-Economics*”, <http://www.sase.org>.
- ⁴ Premio Nobel de Economía 1998, hindú, el primer laureado proveniente de un país en desarrollo.
- ⁵ Considerando un plazo corto una persona en huelga de hambre tendría esta capacidad, pero no el funcionamiento.
- ⁶ Jackson C., “*Desarrollo y capacidades*”.
- ⁷ Pablo VI, *Encíclica Populorum progressio*.
- ⁸ Alocución a los representantes de las religiones no-cristianas el 3 de diciembre de 1964.
- ⁹ Para una síntesis de las críticas de Sen, véase Tescal y Comin 2005.
- ¹⁰ Easterlin 1974, Scitovski 1975.
- ¹¹ Es decir, que las personas “*eligen*” quedar desocupadas al no aceptar un salario menor en función de sus preferencias individuales.
- ¹² Quinto informe de desarrollo humano.
- ¹³ Amartya Sen, “*Sobre ética y economía*”.
- ¹⁴ Quinto informe nacional de desarrollo.
- ¹⁵ Primer informe nacional de desarrollo.
- ¹⁶ Cita sobre la conferencia mundial de educación 1990.
- ¹⁷ Cfr. 4.
- ¹⁸ La cita de Aristóteles fue extraída del libro de Amartya Sen, *Sobre ética y economía*, Alianza editorial, Madrid, 1999.
- ¹⁹ Autor del libro “*La riqueza de las naciones*”, que representó el primer trabajo sobre economía política y liberal. Aquí se aplicó a economía por primera vez los principios de investigación científica, en un intento de construir una ciencia independiente.
- ²⁰ *Ética y Economía: Una discusión permanente*, Alberto Acosta, junio 1998. Ecuador.
- ²¹ Cfr 3.
- ²² Economista suizo, fundador de la economía política pequeño burguesa. Su obra principal: *Nuevos principios de economía política*, o de la riqueza en sus relaciones con la población, crítica el capitalismo y la escuela clásica en defensa de la pequeña producción.
- ²³ Simonde de Sismondi. “*Nuevos principios de economía política*”, 1819.
- ²⁴ Adam Smith, “*La riqueza de las naciones*”, 1776.
- ²⁵ Es una de las autoridades mundiales en el tema de desarrollo y crecimiento económico. Su obra “*Economic Growth*”, escrita conjuntamente con Robert, J. Barro es texto a nivel mundial.
- ²⁶ Roberto Viera, “*Contaminación Socialismo miseria del explotación siglo postcolonialismo XXI*”.

²⁷ BBC World Service Bush House, Strand, London WC2B 4PH, UK.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles 1998: “*La Metafísica*”. Editorial Gredos, España.

Barro, Robert y Xavier Sala-i-Martin (1999): “*Economic Growth*”. Cambridge, Massachussets: MIT Press.

Bourdieu, Pierre ([2000] 2005): “*Principles of an Economic Anthropology*”, en Smelser y Swedberg (2005a), 75-89.

Coraggio, José L. (2003): “*Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social*”, en Danani, Claudia (comp.), Políticas Sociales y Economía Social, Colección Lecturas sobre Economía Social, UNGS, Buenos Aires: Altamira, OSDE.

Coraggio, José L. (1997): “*Perspectivas del desarrollo regional en América Latina*”, III Seminario Internacional: “Estado, región y sociedad emergente”. Recife.

Etzioni, Amitai (2003): “*Toward a New Socio-Economic Paradigm*”, Socio-Economic Review 1 (1), 105-118.

Foreign Investment in China. http://www.chinaonline.com/issues/internet_policy/NewsArchive/Secure/2000/february/c000215Fan-S.asp.

Gui, Benedetto (2000): “*Organizaciones productivas con finalidades, ideales y realización de la persona: relaciones interpersonales y horizontes de sentido*”, en Bruni (2003), 123-143.

Iguñiz, Javier: “*La pobreza es multidimensional, un ensayo de clasificación*”. Inédito PUCP. 2004 Ética y Desarrollo: enfoques y realidad mundial y latinoamericana. Ponencia presentada en III Simposio Ética, política y economía: Entre la globalización y la pobreza.

Maslow, Abraham. 1991 “*Motivación y personalidad*”. Ediciones Díaz de Santos S. A. España.

Pérez Adán, José (1997): “*Socioeconomía*”. Madrid: Trotta.

PNUD 1998. Informe de Desarrollo Humano.

Razeto Migliaro, Luis (1994a): “*Las Donaciones y la Economía de Solidaridad. Economía de Solidaridad y Mercado Democrático I*”. Santiago: Ediciones PET.

Razeto Migliaro, Luis (1986): “*Economía popular de la solidaridad*”. Santiago: Área Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de Chile.

Schumpeter, Joseph. A. ([1912] 1967): “*Teoría del desenvolvimiento económico*”, México: Fondo de Cultura Económica.

Sen, Amartya. 1984. “*Resources, Values and Development*”. Harvard University press. Massachussets. 1985 “Nuevo examen de la desigualdad”. Alianza, Madrid.

Sen, Amartya. “*Sobre ética y economía*”, Alianza Editorial, Madrid, 1999.

Williams, Bernard ([1987] 2003): “*Crítica al enfoque de las capacidades y realizaciones de Amartya Sen*”, Comercio Exterior 53 (5) 424-426.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**COMPETITIVIDAD Y FORMACIÓN INTEGRAL
DE LA PERSONA**
Lucía de Hurtado

Introducción

El propósito esencial de este ensayo es resaltar la importancia de la formación integral de la persona como factor detonante de una mayor efectividad en el logro de una gestión competitiva en la empresa, causando así un efecto en cadena que impacte finalmente a toda la sociedad, lo anterior en virtud de que a una mayor efectividad de la empresa, mayor será el alcance de los beneficios que ésta genere para la sociedad en su conjunto.

La empresa no se desenvuelve en un vacío, en forma aislada, sino en el marco de una sociedad, en el contexto de un grupo social y de un país; por lo tanto existe una mutua interrelación, una posibilidad de influir a la vez que se es influido, es decir, al mismo tiempo que la empresa y la sociedad ejercen una influencia sobre la persona y su visión de las cosas, el marco en que se desenvuelve el individuo es moldeado por la misma acción humana. Razón por la cual al impactar positivamente en la formación integral de la persona, esto tendrá repercusiones sustantivas en su desempeño dentro de la empresa y en la contribución de ésta última al desarrollo y bienestar de la sociedad, y del país en su conjunto.

Se seleccionó el tema de la competitividad en vista de que, durante los últimos años, se ha convertido en un tema prioritario en las agendas de desarrollo de los países, lo que ha incidido en una alta difusión de la filosofía y la técnica que la sustentan. Sin embargo, muchos países a pesar de la implementación de programas específicos sobre el tema e importantes asignaciones presupuestarias a los mismos, como es el caso de Guatemala, no han logrado mejorar sustancialmente la capacidad competitiva de los sectores priorizados, lo cual puede atribuirse en gran parte a problemas relacionados con la actitud con que las personas asumen las tareas dentro de la empresa, en el gobierno y en general en el quehacer público ciudadano.

Por otra parte sí se observa un incremento sustancial de los problemas de corrupción, de soborno, de falta de transparencia, de deterioro de los valores y de las virtudes humanas, y en general del poco aprecio por la vida misma; lo que conlleva a identificar una carencia de formación, pero no sólo en lo que se sabe y se puede hacer, es decir, en el conocimiento y las habilidades, sino en lo que la persona es, como ser integral. Por lo tanto resulta necesario que se asuma el tema de competitividad

desde una perspectiva integral, en la que el factor humano retome su lugar como factor clave del éxito que se pretende alcanzar.

En la actualidad ya casi nadie cuestiona el importante papel de la persona en la empresa y del sector empresarial en su contribución al desarrollo de una nación, lo que se persigue con este ensayo es reflexionar sobre la intensidad de esas contribuciones, sobre el nivel, y el alcance de esos beneficios. Por lo que este ensayo parte del reconocimiento de la importancia de la formación integral de la persona humana, como requisito imprescindible para lograr un desempeño competitivo de la empresa, que logre finalmente imantar positivamente en beneficio de toda la sociedad.

El reconocimiento de la importancia de la acción humana dentro de la empresa no se obtuvo en forma instantánea sino forma parte de un largo camino recorrido por las diferentes visiones teóricas en torno a los temas de la producción económica y la dirección de empresas, lo cual ha sido sujeto de una evolución muy interesante, aunque aún no superada del todo, ya que existen corrientes de pensamiento que se empeñan en aferrarse a antiguas concepciones, que se caracterizaron por tratar de ocultar y hacer pasar inadvertido el insustituible papel de la persona dentro de una organización¹.

A continuación se describe a grandes rasgos el camino recorrido por estas visiones teóricas en torno a la producción económica y la dirección de empresas, desde el siglo XVIII hasta principios del siglo XXI. Lo que se persigue con esta brevísima reseña es ilustrar de forma general el papel que se ha otorgado a la persona dentro de las diferentes visiones sobre las causas y los efectos del proceso productivo. De ninguna forma se persigue una presentación exhaustiva, por lo que no se señalan ni todos los autores de las diferentes teorías ni todos los aportes efectuados por los autores abordados, sino los que a juicio personal de la autora pueden ilustrar las visiones más representativas con relación al binomio persona-empresa.

1. Un largo camino recorrido

Se realizará este recorrido por los diferentes pensamientos en torno a la producción económica y al reconocimiento de la importancia de la persona en la creación de la riqueza, de la mano del doctor Miguel

Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, en su libro: *“Dirigir Empresas: de la teoría a la realidad”*.

Martínez-Echevarría inicia su recorrido por la historia de las teorías económicas y de dirección de empresas, desde la visión del hombre en la antigüedad, quien atribuyó la generación de riqueza a la vitalidad y fecundidad de la naturaleza, y nunca lo vinculó a su propia acción. La vida comenzaba a situarse en el plano humano, cuando se alejaba de lo biológico y de la corporalidad; por lo tanto aquellos que se dedicaban a la producción dentro de una sociedad eran considerados fuera del ámbito propiamente humano, este trabajo era considerado servil aunque necesario, para que el resto de la sociedad pudiera vivir una vida digna del hombre.

La visión imperante en el siglo XVII, a su vez tiene sus raíces en Platón quien distinguía entre el sector prepolítico y el sector público; siendo el primero el sector productivo integrado por los siervos y el segundo el sector improductivo, en donde realmente se desarrolla la verdadera vida, es decir, que la vida comienza más allá de la supervivencia, cuando se domina y se dispone de otros.

Posteriormente a finales del siglo XVIII y principios del XIX se consolidó una poderosa clase social cuya riqueza provenía de la actividad comercial y no de la tierra, por lo que tuvo que hacerse un replanteamiento teórico del origen de la riqueza el cual fue elaborado por Adam Smith (1723-1790), creando lo que desde entonces se denomina Economía Política, que postulaba que el origen de la nueva riqueza no provenía del comercio, ni del intercambio, (actividad considerada improductiva) sino de la eficiencia de un proceso mecánico de la división o uso de la labor, el cual poseía la misma naturaleza de la agricultura y la ganadería. Esta división de la labor creaba riqueza para todos y daba solución al problema de los pobres. En la sociedad moderna, según Smith, no se debían satisfacer las necesidades por la propia labor, sino por la división de ésta.

En opinión de Thomas Robert Malthus (1766-1830) los pobres estaban condenados a ganar un salario de subsistencia, ya que cualquier acción que se implementara para mejorar su situación, no les ayudaría en nada, sólo incrementaría la población lo que desataría el mecanismo corrector de la ley de la población, que implicaría mayor mano de obra, una disminución de la demanda de labor y por lo tanto un

incremento del hambre y la miseria, lo que volvería la población a su tamaño natural.

El avance social y el incremento del bienestar de la población, según Malthus, eran un resultado del miedo al hambre y la miseria, por un lado, y del deseo de riqueza por el otro.

Posteriormente David Ricardo (1772-1823) agregó que la génesis de la riqueza tenía relación con la creación de algún tipo de ventaja diferencial; permanente y no imitable como la fertilidad o ubicación de las tierras, o transitoria e imitable en el caso de la introducción de la máquina en la industria; y mantuvo la división de la labor como un proceso natural origen del excedente.

En este contexto de ideas surge la teoría de dirección de factorías que se le conoce como gobierno despótico, que supone un proceso de producción perfectamente establecido y que el único problema en un taller consistía en mantener la disciplina y el orden para que la división de la labor se pudiera llevar a cabo en forma ordenada. Existe una clara división entre quien ordena y quien ejecuta, siendo el segundo sólo un instrumento del primero.

Surge el modelo de factoría, el panóptico, el ojo vigilante dentro de la empresa, que todo lo ve y todo lo sabe, y el diseño del edificio de la misma en forma de estrella, de Jeremy Bentham (1748-1832); con el objeto de aislar y vigilar mejor a los trabajadores, para que no pierdan el tiempo y fueran susceptibles de ser supervisados con mayor eficiencia.

Estas visiones se caracterizaron por el mecanicismo, las “máquinas vivientes” de Robert Owen (1771-1858), es decir por la asimilación del hombre como una máquina más dentro del proceso de producción; el determinismo o la imposibilidad del obrero de liberarse de su condición servil e infrahumana; así como, por el intento más grave de anular voluntad y la posibilidad del desarrollo de la inteligencia, el ejercicio de la libertad y de la capacidad de raciocinar, innatas en la vida humana. Condiciones que constituyen características que distinguen la vida humana de la de otras especies animales y de las plantas, seres vivos que, a diferencia del hombre, no tienen la posibilidad de producir, de crear, de perfeccionar, de progresar, de poner a prueba sus potencialidades superiores; sino se limitan a reproducir un mismo modo de realizar las cosas, un proceso que es común a todos los individuos de su

especie, y que no obedece a una elección libre, y menos a procesos de exploración y descubrimiento de modos de hacer las cosas.

Forman parte de estas visiones la de Owen que llevó el modelo panóptico más allá de la factoría e intentó controlar toda una comunidad y conceptualizó al directivo como un reformador de los pobres. También la de Andrew Ure (1778-1857), que visualizó a los empresarios como los nuevos educadores de los pobres, lo que se ha conocido como falso paternalismo y filantropía.

Estas concepciones del origen de la riqueza dentro de un proceso de producción y los roles de los actores que intervienen en ellos, incidieron en el diseño de un tipo de sociedad altamente desigual, de poco aprecio hacia la dignidad de la persona, independientemente de su posición social y económica, y por supuesto no llegaron a plantearse ni siquiera la contribución de la acción humana dentro del proceso de producción.

En las décadas finales del siglo XIX se cayó en el prejuicio de suponer que la economía debía ser construida en términos matemáticos para poder considerarse con propiedad una ciencia, León Walras (1834-1910) planteó la hipótesis de la competencia perfecta y desarrolló el modelo matemático de equilibrio general de la economía, que supone que ésta es una ciencia de los medios, en donde las consecuencias están dadas y son independientes de la acción. En este marco surgió entre otras el modelo biologicista evolucionista de la empresa, en donde se niega toda posibilidad a lo imprevisible.

Ante estas visiones racionalistas, positivistas, que pretendían posicionar el método de las ciencias naturales como el único válido, surgen las visiones románticas representadas entre otros en Karl Menger (1840-1921) quien indica que la acción no podía quedar encerrada en el plano de la objetividad externa, ya que ésta era radicalmente subjetiva. No podía quedar reducido a unas consecuencias pre-determinadas, ni limitado a un modelo matemático de equilibrio. La persona es un sistema abierto que cambia con su propia acción.

En los inicios del siglo XX con la aparición de las teorías de la relatividad y de la física cuántica, los fundamentos de la mecánica clásica, que había reinado por casi dos siglos, entraron en crisis, al incorporarse dentro del modelo de análisis el tema de la

incertidumbre. Se puso en duda los empeños de un conocimiento basado en una certeza absoluta y se dio paso a la conclusión de que cuanto mayor fuese la certeza pretendida, menor sería su conexión con la realidad.

En opinión de John Maynard Keynes (1883-1946), las decisiones de los agentes no podían ser puramente lógicas, puesto que disponían de información parcial y subjetiva de los resultados de las mismas. Lo que implicaba la formación de expectativas, que nada tenían que ver con un problema de carácter lógico.

El psicologismo como modelo de la acción humana, fundamento antropológico de la economía clásica, postula que los agentes toman decisiones en función de la utilidad que les reporta, es decir cuando el resultado a obtener será óptimo. Poseen una conducta maximizadora que lleva al equilibrio general del mercado. Esto implica una racionalidad perfecta natural del individuo, algo que no corresponde con la realidad, ya que toda acción humana admite un continuo perfeccionamiento y la persona no es poseedora de una información absoluta, ya que puede existir conocimiento que escape de su control. Dentro de esta misma tendencia surge el modelo cognotivista desarrollado por John Von Neumann (1903-1957) que intenta explicar la acción humana en función del medio.

Dentro de estas nuevas aproximaciones surge la de Edith Elura Tilton Penrose (1914-1996) que sostiene el supuesto básico de que en las empresas se manifiestan conductas propias y distintas, no están totalmente determinadas por el medio, sino tienen sus propios objetivos y estructura organizacional interna. Penrose elabora el concepto de “La empresa penrosiana”. Su análisis, desarrollado en la década de 1950, supone una ruptura con la visión ortodoxa de la empresa desde un punto de vista dinámico y evolutivo. En vez de buscar supuestos equilibrios en tamaño, en combinación de factores o en precios, prestó atención a temas relacionados con el crecimiento de las empresas, las razones de la fusión de empresas, la supervivencia de las PYMES o la gestión del conocimiento. Con aportes como éste se reconoce que la empresa es una realidad compleja, que persigue el desarrollo de nuevas potencialidades y que está inmersa en un proceso de crecimiento y aprendizaje continuos. En este marco la actividad humana no puede ignorarse, ni puede existir una separación entre individuo y empresa, ni entre empresa

y mercado. Es necesario tomar en cuenta al individuo dentro de la empresa, a la estructura interna de la organización y al entorno competitivo dentro del cual se desenvuelve ésta.

La eficiencia mecánica hace referencia a lo pasado y puede ser imitado, lo importante es lograr diferenciarse, es crear nuevos modos de hacer, de enfrentar los retos hasta ahora no planteados; es decir, como nos ilustra Martínez-Echevarría la empresa posee una capacidad de creación que reside en su propio seno y que es capaz de mejorar su propia competencia, su saber hacer.

En este sentido Martínez-Echevarría insiste en la importancia de diferenciar entre la acumulación de dinero y la creación de riqueza, entendiéndolo por esta última al conjunto de capacidades humanas, capaces de plantear nuevos modos de satisfacer necesidades.

Durante el desarrollo de este ensayo se estudian dos de los enfoques que en opinión de la autora han tenido a finales del siglo XX y principios del siglo XXI una importante incidencia en la conformación de una nueva teoría de la empresa y en la aplicación a la realidad empresarial, siendo éstos, los enfoques de la competitividad y de las competencias gerenciales en la empresa.

2. La competitividad

El logro de la competitividad se ha llegado a posicionar como una de las preocupaciones centrales y tema importante dentro de las agendas de gobiernos y sectores empresariales en diferentes países alrededor del mundo, de esta tendencia, por supuesto no escapan los países latinoamericanos en general y en particular los centroamericanos.

En este sentido en el año 1995 se realizó un estudio para analizar la competitividad de la región centroamericana, esfuerzo avalado por los jefes de Estado de los países de Centro América, y liderado por el INCAE y el Doctor Michael Porter, en esa oportunidad se hizo un llamado urgente para alcanzar la meta de hacer de la competitividad la piedra angular de las estrategias nacionales de desarrollo y tema común de su acercamiento a la integración económica de la región. (INCAE, 1996)

En Guatemala esta iniciativa se concretó en el Programa Nacional de Competitividad, PRONACOM,

instalado dentro del Ministerio de Economía, el cual según el Acuerdo Gubernativo 306-2004 es responsable de: 1) Impulsar acciones y políticas que mejoren las condiciones para la inversión productiva en el país; 2) Apoyar la conformación de conglomerados productivos y de servicios, identificados como potencialmente competitivos, dar seguimiento para su fortalecimiento y desarrollo; y 3) Apoyar la formación de agendas de desarrollo local, a nivel municipal o regional, orientadas a fomentar el desarrollo humano y productivo sostenible.

PRONACOM ha presentado diferentes iniciativas y propuestas entre ellas la Agenda Nacional de Competitividad, 2005-2015, la cual está integrada por seis ejes estratégicos: 1) Sociedad sana, educada, capacitada e incluyente; 2) Modernización y fortalecimiento institucional; 3) Balance y sostenibilidad ambiental; 4) Descentralización y desarrollo local; 5) Fortalecimiento de la infraestructura productiva y tecnológica; y 6) Fortalecimiento del aparato productivo y exportador.

Pero qué se entiende por competitividad, cuál es la razón del éxito económico de algunos países frente a los escasos resultados que presentan otros menos afortunados, son algunas interrogantes que se plantean. Han sido muchos y variados los aspectos que se señalan como responsables del éxito económico de países como Estados Unidos, Japón, Italia, Alemania, Suiza y Corea, entre otros; sin embargo, al analizar los aspectos que incidieron en estos países en unos casos no corresponden y hasta resultarían perjudiciales para explicar el éxito alcanzado para otros países, es decir, al momento de tratar de explicar el éxito competitivo se observan grandes diferencias entre países.

En este sentido Michael Porter realizó el siguiente aporte: *“Explicar la competitividad a nivel nacional es responder a una pregunta mal planteada. En vez de eso debemos comprender los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de la productividad. Para encontrar respuestas debemos concentrar la atención no en el conjunto de la economía, sino en industrias y sectores industriales específicos.”* (M.Porter, 1991)

Productividad según Porter es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital, y depende de las características de los productos, su calidad y de la eficiencia en la manufactura de los mismos. La productividad, a largo plazo, es

determinante del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante.

Aquí surge el término *cluster* que para este autor se refiere a una gama entera de industrias interrelacionadas que producen muchos bienes y servicios. La existencia del *cluster* implica una ventaja para aumentar la productividad. Porter observa que la ventaja internacional se concentra en industrias netamente definidas e incluso en sectores específicos de una industria, y aún más éstas tienen su centro principal de operaciones en unos cuantos países. El rol de los países en este escenario es, según Porter, proporcionar a la industria un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación.

En este orden de ideas se podría interpretar que no se habla con propiedad de países competitivos sino de industrias competitivas dentro de países que han logrado otorgar las condiciones necesarias para que éstas o sectores específicos dentro de la industria hayan logrado alcanzar un desarrollo competitivo a nivel internacional.

Sin embargo, aunque las circunstancias nacionales sean muy favorables, el éxito de la empresa no se encuentra garantizado, Porter identificó en un estudio a más de un centenar de industrias, que a pesar de la diversidad de las estrategias aplicadas en las empresas exitosas, aquellas que habían logrado mantener una ventaja competitiva en forma sostenida habían mantenido ciertas líneas de conducta, lo que sirvió para realizar las siguientes aseveraciones:

- 1) La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Se refiere a las empresas que aventajan a sus rivales internacionales al utilizar nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos.
- 2) La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores o cadena de valores, entendiendo por sistema de valores al conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio entre proveedores, canales de distribución y compradores son parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja.
- 3) La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante. Parte del reconocimiento de que existen pocas ventajas competitivas que

no puedan imitarse. Las ventajas competitivas más duraderas generalmente se encuentran en el recurso humano de alta calidad y de la competencia técnica interna. La ventaja se conserva únicamente mediante la constante búsqueda de formas mejores y diferentes de hacer las cosas, cambios en el proceder de la empresa, dentro del marco de una estrategia general.

- 4) En última instancia, sostener la ventaja requiere de implantar estrategias de enfoque internacional. Para que una empresa pueda conservar a la larga su ventaja competitiva en medio de la competencia internacional, debe ampliar las ventajas de su centro de operaciones mediante una estrategia de enfoque internacional.

Es importante anotar que Michael Porter reconoce como elemento central de la competitividad a la mejora y la innovación en los métodos y tecnología, sin embargo, sin dejar de reconocer la importancia de éstos dos aspectos en el logro de la competitividad dentro de un *cluster* determinado, no habría que pasar por alto que es la acción humana quien desarrolla esos métodos y esa tecnología. A efecto de evitar la despersonalización y la ausencia de una visión integral que tanto daño ha hecho a la teoría económica y de dirección empresarial.

Con relación a la educación dentro la competitividad, Porter indica que los recursos humanos más decisivos en la competencia internacional, adquieren niveles elevados de especialización en actividades específicas, pero no son resultado del sistema educativo general de un país, sino de un proceso relacionado con la competencia en el seno de determinadas industrias.

3. La crisis de las instituciones tradicionales

A pesar de que se ha avanzado en reconocer la importancia clave del factor humano en la mejora continua de los procesos de producción, y de la relevancia de la empresa en el logro de la competitividad de una nación, que pasa por la productividad y la creación de elementos que diferencian a unas empresas de otras; hoy aparecen otros problemas como resultado en mayor o menor medida de un proceso que podría haber tenido sus inicios en los años 60s, identificada como crisis de las instituciones tradicionales, la familia, la iglesia y el gobierno; se aborda este tema por el impacto de

este marco institucional en el proceso de formación de la persona, lo que a su vez repercute en la organización en que ésta se desempeña y finalmente en el tipo de sociedad que se está conformando.

A lo anterior se une el posterior advenimiento de lo que hoy se conoce como la sociedad de la información o del conocimiento, apoyada en la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, que ha acortado distancias y ha incidido en los procesos de liberalización del comercio e integración económica; y que en cierta forma vino a brindar al hombre un sentimiento de falsa libertad, seguridad y autosuficiencia, que coadyuva en algún grado a esta crisis de las instituciones tradicionales. Llevándole a plantearse como lo hace Douglas Coupland en su libro *“Life After God”*, las posibilidades y el significado de una existencia sin políticos ni religión, lo cual va en contra de la naturaleza misma del hombre.

Por otra parte la miopía existente en cuanto a la importancia de este marco institucional en la formación de las virtudes y los valores en el individuo, en el desempeño de una organización empresarial, en el diseño de las sociedades y en el impacto en el desarrollo de los pueblos; no ha permitido plantearse sería y responsablemente el rescate del mismo. Aunque los países en desarrollo no están ajenos a esta problemática, estos resultados son más visibles y alarmantes en los países con mayor desarrollo, es así como las investigaciones ubican, según Michael Adams, en la generación conocida como *baby boomers*, personas nacidas después de la segunda guerra mundial, quienes al alcanzar la madurez han comenzado a cuestionarse y rechazar la autoridad de las instituciones tradicionales.

La cultura occidental, es decir los marcos institucionales y legales que la rigen se basan en los valores judeo-cristianos, por lo que la crisis de estas instituciones tradicionales baluartes y principales exponentes de los mismos, resultaría en la crisis misma de estos valores.

La familia tradicional, lo que se conoce como familia funcional, en un intento por diferenciarla de otras “modalidades” que intentan surgir, esta tratando de ser redefinida por múltiples fuerzas, principalmente en un afán por reconocer las relaciones de personas del mismo sexo, aspecto que riñe con los principios fundamentales cristianos. El incremento de divorcios, madres solteras, etc.

La iglesia católica en particular ha estado sufriendo de campañas bien orquestadas que buscan desprestigiarla. Segmentos cada vez mayores de la población, que viven inmersos dentro de una cultura hedonista, promocionada por quienes se benefician de la sociedad del consumo, a través de los medios de la comunicación, y que encuentran en las normas católicas un impedimento a sus fines; razón por la cual tratan de justificar el abandono de la religión tradicional dogmática a favor de una menos culpable y más flexible, que les permita seleccionar lo que no les enfada y no les limita en su búsqueda de poder, riqueza y placer.

En cuanto a los políticos y los gobiernos que estos dirigen, se han visto señalados a todo nivel por problemas de corrupción, lo que ha incidido en el desprestigio y falta de credibilidad ante sus gobernados. Cómo pueden transmitir un buen ejemplo y enseñar sobre los valores fundamentales quienes no los practican.

Ante esta panorámica vale la pena preguntarse qué tipo de individuo y sociedad se está diseñando, qué valores se están transmitiendo y qué resultados se están obteniendo. Valdría la pena cuestionarse qué valores se están destruyendo junto con las instituciones tradicionales y qué valores o antivalores los han sustituido.

Al “intentar borrar” a Dios en la vida del hombre también se borra al demonio, no existe el pecado y todos los medios se justifican en la consecución de los objetivos que se persiguen, es importante recordar todos los casos de corrupción en Guatemala, que envuelven a empresarios y funcionarios públicos, no hay temor por las consecuencias de los actos en la vida después de la muerte, lo que importa es el aquí y el ahora.

Al “intentar borrar” a Dios en la vida del hombre también se borra la autoridad de los padres, de los maestros, de los jefes de Estado, de los políticos, de los jefes dentro de una organización; es más fácil justificar que la única autoridad es la persona misma y la maximización de la búsqueda de las cosas que le reportan beneficios económicos y placer fáciles. Es importante preguntarse qué tipo de sociedad está en proceso de diseño y construcción, quién o quiénes tienen sus intereses puestos en lograr estos cambios y cuál será la finalidad que se persigue.

A pesar de que las nuevas visiones de la empresa, analizadas anteriormente, abren la posibilidad para el diseño y la construcción de una sociedad más justa y solidaria, en donde se respete la dignidad de la persona, no importa el nivel socioeconómico al que pertenece. Una sociedad donde se privilegie la creatividad del ser humano y se pretenda potenciar las capacidades del ser humano dentro de la empresa, en la búsqueda de identificar y mantener una ventaja competitiva de la misma en el largo plazo. También se presenta el peligro de crear una sociedad individualista, egoísta, materialista, autosuficiente en la tecnología, hedonista, una sociedad en la que el fin justifica la utilización de cualquier medio, en la que se privilegia una cultura del “atajo”, en la que se celebra la astucia de ciertas personas de saltarse el orden establecido sin ser sancionados por el mismo.

Un aspecto importante que ayuda a tener conciencia de la crisis de las instituciones tradicionales que se está atravesando y que se traduce en una crisis de los valores que éstas representan, es revisar algunos casos que ejemplifican lo que sucede en la actualidad con relación a la ética y los valores en los ámbitos en que se desenvuelve el ciudadano, ya sea en el quehacer público o en el sector empresarial; para lo cual a continuación se presentan algunos datos sobre el índice de percepción de corrupción y de la quiebra de la empresa estadounidense *Enron*.

3.1 El índice de percepción de la corrupción

El Presidente de *Transparency International* (TI) señor Peter Eigen indicó en Londres, el 20 de octubre de 2004, con ocasión del lanzamiento del índice de percepción de la corrupción 2004 TI: “*Corrupción a gran escala en proyectos públicos es un desalentador obstáculo para el desarrollo sostenible y resulta en la mayor pérdida de fondos públicos, que se necesitan para educación, el cuidado de la salud y en la lucha contra la pobreza, en ambos países desarrollados y en desarrollo.*”

Asimismo añadió Eigen: “*Si nosotros deseamos alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio de disminuir para el 2015 a la mitad el número de personas que viven en extrema pobreza, los gobiernos necesitan enfrentar seriamente la corrupción en las contrataciones públicas.*” TI estima una pérdida monetaria relacionada con soborno en el manejo gubernamental de al menos 400 mil millones por año alrededor del mundo.

De un total de 146 países, 106 países puntuaron menos de cinco en contra de un puntaje máximo de 10, que implica una percepción de cero corrupción. Sesenta países puntuaron menos de tres de los 10, lo que es una clara indicación de la extensión mundial del problema de corrupción. Guatemala dentro de la investigación ocupó el puesto 123 con un puntaje de 2.2, es importante notar que el puesto número uno corresponde al país percibido como menos corrupto y el 146 al percibido como más corrupto. El problema de la corrupción se percibe en forma más aguda en Bangladesh, Haití, Nigeria, Chad, Myanmar, Azerbaijan y Paraguay, todos ellos con puntajes menores a dos.

En este sentido también se han dado esfuerzos nacionales por medir la incidencia de la corrupción como *Transparencia Mexicana, A.C.* y *Consulta Mitofsky, S.A. de C.V.* quienes realizaron el estudio: “*Índice Mexicano de Reputación Empresarial 2004*” (IMRE). Con los resultados del IMRE se busca resaltar el trabajo de las empresas que realizan prácticas responsables y que están comprometidas con la sociedad mexicana.

3.2 El caso de *ENRON*

Enron Corporation es una compañía de energía con sede en Houston, Texas. Antes de acogerse a la protección del capítulo 11 de la ley de bancarrota en diciembre de 2001, *Enron* empleaba a alrededor de 21,000 personas y era uno de los líderes mundiales en producción de electricidad, gas natural, pulpa y papel, comunicaciones; con ingresos de 101 mil millones de dólares estadounidenses en 2000. La revista *Fortune* nombró a *Enron America's Most Innovative Company*, por seis años consecutivos. Pero realmente se hizo famosa a finales del año 2001, cuando se reveló que dicha corporación se mantenía mayormente por un institucionalizado, sistemático y bien planeado fraude contable. En ese tiempo, esto representó la mayor bancarrota en la historia de los Estados Unidos y representó que 4,000 empleados perdieran su trabajo.

Kenneth L. Lay, presidente de la Junta Directiva y Director Ejecutivo de la Corporación *Enron*, fue encontrado culpable de conspiración y fraude, pudiendo ser sujeto de una pena de 20 a 30 años de prisión.

La empresa *Enron* destacaba dentro de la declaración de su misión cuatro valores clave: respeto, honradez, comunicación y excelencia; y consideraba que entre otras cosas, que cualquier negocio relacionado con *Enron* se suponía que sería “abierto y justo.” La anterior declaración de valores corporativos demostró un abismo entre estos y sus acciones en la operación diaria de su organización. Como Gensing-Pophal dijo, lamentablemente en muchas oportunidades las declaraciones de misión de las organizaciones, resultan ejercicios creativos de escritura y la dirección se olvida de ellos en el momento en que la tinta se seca, por esa razón no es de sorprenderse que se conviertan en una broma para los colaboradores de la misma.

Los altos índices de corrupción y el caso de *Enron* han sacudido la conciencia de los estudiosos y ha despertado nuevamente la reflexión en torno a la importancia de los valores, la moral y la ética en los quehaceres público y empresarial. En cuanto a este tema Manuel Lezana² cita, en una presentación del curso de ética empresarial, algunos pensamientos elaborados por diferentes autores:

“Es casi imposible que las personas, los grupos o las instituciones respeten las reglas comunes cuando demasiados individuos se dispensan de ese respeto sin que sean sancionados, e incluso son admirados por su habilidad”. Escuela Nacional de Administración de Francia, René Lenoir

“Porque sin ella (la ética) se puede ganar a corto plazo, pero se pierde a medio y a largo plazo el valor añadido por la confianza, que es condición inevitable de la alta eficacia... y de la felicidad humana”. Gélinier

“La falta de ética es siempre rentable para algunos, a corto plazo. Y sin embargo, la ética es siempre rentable para el conjunto de la sociedad, a largo plazo”. Argandoña

“La ética cobra un nuevo sentido y la empresa, como lugar en el que transcurre la mayor parte de nuestra vida activa, viene a constituirse en un importante escenario en el que llevar a efecto el proceso de nuestro crecimiento humano”. Fernández

Esta reflexión con relación a la ética empresarial y en general con las actuaciones gubernamentales, que

impactan al sector empresarial en el tema del soborno y la corrupción, como se pudo apreciar en el análisis del índice de la percepción de la corrupción y el caso de la empresa *Enron*; van más allá y reviven la antigua pregunta que hiciera Tertuliano: “¿Qué tiene que ver Atenas con Jerusalén?”, entendiendo por Atenas a todo lo que tiene que ver con el conocimiento y la cultura, y a Jerusalén a lo relacionado con los valores, la moral y la ética. A la pregunta antes mencionada, John Newman responde: “*Hagamos que, (...), existan tanto Atenas como Jerusalén, y contribuyamos de este modo a reintegrar la unidad de la naturaleza humana*”.

Es interesante observar lo que señala Newman en torno a la necesidad de educar en forma integral al ser humano, porque su misma naturaleza es una unidad y no varía, la fragmentación del ser humano entre cultura y conocimiento, y los valores, la ética y la moral no es natural. La respuesta de John Newman tiene relación con la persona concebida como una unidad indivisible. En este sentido los norteamericanos Ernst & Young mencionan las principales características que garantizan el éxito en el desempeño laboral:

1. *Los conocimientos:* que se derivan de la aplicación de una técnica específica y según los autores se denominan competencias específicas o competencias del conocimiento.
2. *Las habilidades:* que se adquieren generalmente por medio del entrenamiento y la experiencia.
3. *Las cualidades:* algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener o modificar en el corto plazo.

A las habilidades y cualidades el autor las denomina competencias de gestión y se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Las competencias del conocimiento son las más fáciles de detectar y evaluar; sin embargo las competencias de la gestión, conllevan características más profundas, menos fáciles de detectar.

Otro enfoque que resulta sumamente práctico, para efectos de este ensayo, sitúa a las competencias en función de su dificultad de detección; Spencer & Spencer clasifican las competencias en dos grandes grupos: las competencias más difíciles de detectar que están constituidas por los rasgos de la personalidad,

el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores; y los aspectos más fáciles de detectar las destrezas, habilidades y conocimientos.

Cuál de estas dos grandes clasificaciones resulta el paquete más valioso para la empresa, en su búsqueda de conformar un equipo humano de alto desempeño. En este sentido, se afirma que existen ciertas competencias particulares para cada empresa, que resultan ser clave específicamente para ellas, porque no enseñar, capacitar en estas competencias; y seleccionar al personal tomando en cuenta las competencias relacionadas con el núcleo de la personalidad, con el concepto de sí mismo, con las actitudes y los valores, que resultan más difíciles de desarrollar en el corto plazo. El problema radica en el proceso de selección de personal, en la dificultad de detectar los valores de un candidato a determinado puesto y los intereses o el grado de compromiso que éste puede llegar a desarrollar hacia el trabajo.

Lo antes expuesto lleva a relacionar los condicionantes del éxito en el desempeño laboral con el tema de la formación integral de la persona y la formación de competencias³, que se abordan en los siguientes apartados de este ensayo.

4. La formación integral

La formación integral de la persona parte del reconocimiento del ser humano en las tres dimensiones que lo conforman: lo que se es, lo que se sabe y lo que se es capaz de hacer.

Según Jacqueline Wurmser⁴ en sus notas que forman parte del libro que está elaborando, la formación integral de la persona se define como aquella educación capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida de una persona: la llamada unidad de vida. Y continúa indicando, el hombre íntegro, entero, no es un conglomerado de actividades diversas, sino un ser capaz de poner su propio sello personal en las diferentes manifestaciones de su vida.

Reconociendo esta integridad y unidad de la persona se ha desarrollado el enfoque de competencias.

4.1 Las competencias

Como nos indica Yolanda Argudín en su libro “*Educación Basada en Competencias, Nociones y*

Antecedentes”, a pesar de que la palabra competencia era utilizada en la antigua Grecia para referirse a las competencias olímpicas que ahí tuvieron su origen, el significado de la misma fue evolucionando desde las destrezas y habilidades con que debían contar los atletas para triunfar en las contiendas olímpicas hacia la construcción de los saberes tecnológicos y científicos necesarios en la época de la modernidad. Gracias a las investigaciones de David McClelland, en los años setenta, con relación a la incapacidad de las pruebas tradicionales para predecir el éxito en el desempeño laboral, se empieza a utilizar el concepto de competencia para identificar variables que permitan explicar el mismo. Sin embargo otros autores sitúan la introducción del término *competencias* a la jerga empresarial en la publicación del libro *El gerente competente*, de Boyatzis, a finales de la década de los 80’.

Existen tres visiones o corrientes en las cuales podría clasificarse el tema de las competencias:

1. *Conductista*: tiene su origen en las investigaciones de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos; las competencias se conceptualizan como las características del empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Estas competencias se identifican y se seleccionan por parte de la dirección general, las mismas son reforzadas mediante la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, ya sean premios o castigos.
2. *Funcionalista*: nace en Inglaterra y concibe las competencias a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar funciones y elementos fundamentales en la obtención de resultados y demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador. Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, con conocimiento de causa.
3. *Constructivista*: nace en Francia, construye las competencias ocupacionales tanto a partir de la función que nace del contexto, del objeto y capacidad de respuesta de la organización; como de la persona, sus objetivos y posibilidades.

Yolanda Argudín hace una interesante enumeración de algunos conceptos sobre el tema de las competencias, los cuales realmente ilustran sobre éstas.

Competencia es la destreza para demostrar la secuencia de un sistema del comportamiento que funcionalmente está relacionado con el desempeño o con el resultado propuesto para alcanzar una meta, y debe demostrarse en algo observable, algo que una persona dentro del entorno social pueda observar. (R. Boyatzis, 1982)

Competencias, capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación. (N.Chomsky, 1985)

Competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. (A.Marelli, 2000)

Competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea. (UNESCO, 1999)

Un concepto muy simple, pero a la vez sumamente interesante por su utilidad práctica, es aquel que explica que las competencias son: *las conductas de las personas, es decir, la conducta de una persona puede anular o potenciar sus capacidades naturales.* (M.A. Alles, 2000)

En este sentido Elliot Jaques señaló tres componentes de la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales; los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo; y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. No obstante el grado de aprovechamiento que puede hacer un individuo del potencial de sus procesos mentales está influido por los valores, las habilidades y los conocimientos reunidos para el desarrollo de determinada tarea.

Tratando de entender mejor el tema de las competencias, que están ligadas en general a las características necesarias para que una persona pueda desempeñarse con éxito en el ambiente laboral (presente y futuro) y por ende las capacidades que deben estar siendo desarrolladas en el individuo por medio de la labor educativa, para prepararlo consistentemente; se han llegado a distinguir tres tipos de competencias fundamentales: las genéricas, las laborales y las básicas.

1. *Competencias genéricas:* serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. Nacen de las políticas y objetivos organizacionales.
 - a. Para desempeñar satisfactoriamente un empleo.
 - b. Para un grupo de empleos.
 - c. Para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector.
 - d. Para identificar clasificaciones especiales vinculadas a ámbitos gerenciales específicos.
2. *Competencias laborales o gerenciales:* conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o serie de comportamientos para lograr el desempeño esperado. Estas competencias integran elementos propios del ser humano como el conocimiento, las habilidades y destrezas, el auto concepto de sí mismo, los rasgos y el temperamento, los motivos y las necesidades.
3. *Competencias básicas:* éstas hacen referencia a tres grupos.
 - a. Habilidades básicas.
 - i. Lectura
 - ii. Escritura
 - iii. Matemáticas
 - iv. Hablar y escuchar
 - b. Desarrollo del pensamiento.
 - i. Pensamiento creativo
 - ii. Solución de problemas
 - iii. Toma de decisiones
 - iv. Asimilación y comprensión

- c. Cualidades personales.
 - i. Auto responsabilidad
 - ii. Autoestima
 - iii. Sociabilidad
 - iv. Auto dirección
 - v. Integridad.

Dentro de este marco, existen distintas clasificaciones de competencias que diversos autores han logrado identificar, las cuales varían en función de la empresa o el sector y el protagonista.

Las competencias en general difieren según la especialidad que se requiere en un determinado puesto de trabajo y en función de los diferentes niveles dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Esta diferenciación entre competencia queda clara en la definición de competencia de Spencer & Spencer: *competencia es una característica subyacente en el individuo (parte profunda de él mismo) que está causalmente (es la causa del resultado o desempeño obtenido) relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior (hay forma de medir esta efectividad) en un trabajo o situación (la competencia necesaria va a variar de un trabajo a otro).*

Reforzando el tema Spencer & Spencer identifica cinco principales tipos de competencias:

1. *Motivación*: los intereses a que una persona responde en forma consistente, ya sea hacia las cuales se aleja o se dirige.
2. *Características*: características físicas y repuestas a situaciones o información.
3. *Concepto propio o concepto de uno mismo*: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. *Conocimiento*: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. *Habilidad*: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Spencer & Spencer clasifican las competencias en:

1. Competencias de logro y acción
 - a. Orientación al logro

- b. Preocupación por el orden, calidad y precisión
- c. Iniciativa
- d. Búsqueda de información

2. Competencias de ayuda y servicio
 - a. Entendimiento interpersonal
 - b. Orientación al cliente
3. Competencias de influencia
 - a. Influencia e impacto
 - b. Construcción de relaciones
 - c. Conciencia organizacional
4. Competencias gerenciales
 - a. Desarrollo de personas
 - b. Dirección de personas
 - c. Trabajo en equipo y cooperación
 - d. Liderazgo
5. Competencias cognoscitivas
 - a. Pensamiento analítico
 - b. Razonamiento conceptual
 - c. Experiencia técnica/profesional/de dirección
6. Competencias de eficacia personal
 - a. Autocontrol
 - b. Confianza en sí mismo
 - c. Comportamiento ante los fracasos
 - d. Flexibilidad.

Muchas de estas competencias comienzan a formarse desde el seno de la familia y son las que hacen la diferencia entre un conglomerado de empleados en una compañía, esto es cierto mientras más se sube en los niveles organizacionales y se llega a los mandos superiores en donde casi todos poseen un coeficiente intelectual similar y han obtenido un grado académico universitario.

Entonces por qué razón no se le dedica mayor interés y preocupación por parte de los gobiernos, los sectores empresariales y las mismas familias, al tema importantísimo de la educación integral de la persona, que incluye desde la educación informal que recibe en el hogar hasta la educación formal que se recibe en los centros de enseñanza en los niveles de educación preprimaria, primaria, media, diversificada y superior; y aún más, como se señaló anteriormente, la educación que es capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida de una persona.

4.2 La familia núcleo del desarrollo de las competencias

Numerosos autores han dedicado tiempo al estudio de la familia y su impacto en la determinación del tipo de persona que se llega a ser, y por ende en su contribución al desarrollo de la persona como tal, de la empresa, de las sociedades y las culturas de los pueblos.

Marcela Ariza de Serrano, Directora del Instituto de la Familia, de la Universidad de La Sabana, Colombia; en una reciente intervención citó a Ted W. Bowman quien escribió: *“Creemos que en toda persona hay un potencial para el crecimiento y el cambio, que con demasiada frecuencia este potencial no es reconocido, está sin explotar o infrutilizado (...). Creemos asimismo que una de las principales fuerzas para el crecimiento y el cambio de las personas puede ser un grupo formativo, que sirva de apoyo. Mediante la interacción con las personas en quienes confiamos, podemos explorar formas mejores de hacer las cosas (...), y creemos que la familia es el grupo que mejor que ningún otro determina el tipo de persona que somos”*.

Es en el seno de la familia que las personas son engendradas, nacen, se desarrollan y mueren. Por lo tanto la familia es una institución informal, de carácter permanente, necesitamos de la familia para ser concebidos y aún después de la muerte.

Es la familia, como menciona Rafael Alvira Domínguez, en su libro *Filosofía de la vida cotidiana*, el lugar al que se vuelve no importa lo que pase con el trabajo, las amistades, etc.; ahí es a donde se pertenece independientemente del sitio en donde se desempeñe la persona laboralmente, se relacione socialmente o se ubique geográficamente la vivienda. No importan las deficiencias de la persona, de todas formas esa persona es aceptada por el hecho de ser un miembro de la familia, la familia es el sitio en donde cada uno ocupa un lugar importante e irremplazable.

Para entender la influencia de la familia en la formación del ser humano es importante analizar algunos aspectos de este proceso. Como menciona Friedrich Schneider el ser humano trae al nacer una serie casi ilimitada de caracteres heredados, que representan una serie de disposiciones de lo que esa persona puede llegar a ser; pero como resulta improbable que todas esas posibilidades se realicen, en este sentido, se verifica un proceso de selección de éstas y

las mismas se van manifestando como resultado de un motivador exterior. Es decir, el hombre necesita estímulos para manifestar sus disposiciones naturales, y ocasión para ejercitarlas y desarrollarlas.

Generalmente en la vida diaria se encuentran adultos con problemas para comunicarse con otras personas, individuos difíciles de sujetarse al orden social o a la disciplina laboral, con poco respeto a sus prójimos, problemas de egoísmo, tendencia al aislamiento o manifestación de una total indiferencia religiosa; al investigar en el pasado es común encontrar que estas personas crecieron en un ambiente familiar o un entorno social que no les permitió la posibilidad de desarrollar plenamente aptitudes positivas.

Un aspecto importante de destacar es que, según Schneider, cuanto más tarde se quieren producir en el niño, en el joven o en el adulto, las excitaciones que faltaron para desarrollar esas predisposiciones, muchas veces se observa que la receptividad ha disminuido o hasta desaparecido por haber transcurrido tanto tiempo sin ellas y que en general esfuerzos tardíos carecen de éxito o lo tienen muy escaso.

Los estímulos para que actúen esas disposiciones heredadas vienen del medio que rodea al niño, en sus primeros años es el círculo de la familia, de sus padres en primera instancia, de los hermanos y de los empleados del hogar; pero más que estimular estas disposiciones lo más importante, como ilustra Schneider, es llenarlas de sustancia. Por ejemplo, una persona puede tener predisposición o aptitud para la dirección y el mando, pero en función del medio familiar en un inicio y del entorno social que se amplía más adelante, esta misma persona puede llegar a ser un jefe de una pandilla callejera, un director de una escuela, un gerente de una empresa, un sacerdote o un director de una entidad bancaria, entre otros. La sustancia con que llenemos esas disposiciones naturales estará en función de la labor de modelado y enseñanza que efectúe su familia y su entorno social.

En este sentido el mismo autor indica al referirse a la familia, *“Ella es el depósito de bienes y valores”*, en donde el niño posteriormente irá sacando poco a poco para tomar decisiones, enfrentar problemas, aprovechar oportunidades y en general tener una actitud hacia diferentes aspectos y temas a lo largo de la vida. Si la familia desarrolla un ambiente ético, consistente y coherente, el niño desarrollará una serie

de principios y valores sólidos; caso contrario desarrollará antivalores o inhibidores de estos.

Con relación a este tema el Concilio Vaticano II señala en la declaración *Gravissimum educationis momentum*: “Puesto que los padres han dado la vida a los hijos, están gravemente obligados a la educación de la prole y, por tanto ellos son los primeros y obligados educadores. Este deber de la educación familiar es de tanta trascendencia que, cuando falta, difícilmente puede suplirse. (...) La familia es, por tanto, la primera escuela de las virtudes humanas sociales, que todas las sociedades necesitan. (...) En ella sienten la primera experiencia de una sana sociedad humana y de la iglesia. Por medio de la familia, por fin, se introduce fácilmente en la sociedad civil y en el pueblo de Dios.”

Isaac David menciona en su libro *La Educación de las virtudes humanas y su evaluación*, que en la familia se trata de desarrollar y ayudar a desarrollar en los demás lo que es más natural, la intimidad de cada uno. Para desarrollar la intimidad, el desarrollo de la mejora de cada ser se necesita de los siguientes tres pasos: auto conocerse, para auto poseerse y entregarse. El desarrollo de las virtudes humanas es lo que permite a la persona cumplir con estos tres pasos. Asimismo, el desarrollo de las virtudes estará en función de dos factores: la intensidad con que se vive y la rectitud de los motivos al vivirla.

Por esta razón Isaac David indica que existe la necesidad de la educación familiar del ser humano en las siguientes 24 virtudes: laboriosidad, sociabilidad, generosidad, patriotismo, sinceridad, sobriedad, sencillez, lealtad, audacia, humildad, obediencia, flexibilidad, orden, perseverancia, justicia, responsabilidad, paciencia, pudor, amistad, prudencia, comprensión, optimismo y fortaleza. La madurez natural del hombre es el resultado del desarrollo armónico de estas virtudes humanas.

Es necesario asumir con toda seriedad la conexión entre el desarrollo de las virtudes enumeradas con anterioridad desde el seno de las familias y los beneficios que conlleva su ejercitación para el buen desempeño laboral de una persona dentro de cualquier empresa y más allá para la construcción de una sociedad solidaria y justa. En la empresa y en la sociedad la motivación del desarrollo de estas virtudes radica generalmente en el logro de una mayor productividad y competitividad, sin embargo, en la familia el motivo del logro de las virtudes puede ser

simplemente el amor por el otro, el deber de ayudar a los demás miembros a mejorar. Ya que un miembro enfermo, enferma a todo el cuerpo que es la familia.

Un aspecto relevantísimo es el papel de la familia en el apoyo para que sus miembros traduzcan el contexto cultural y social del que se verán influidos, es decir, el aprender a distinguir el bien y el mal en las influencias del contexto social más amplio que rodea a cada una de las familias y sus miembros; escuela, amigos, gobierno, religiones, etc.

La familia es la primera instancia del aprendizaje del ser humano, aprendizaje que no termina sino con nuestra partida después de la muerte. La familia es una institución que posee un gobierno liderado por los padres, con amor y disciplina, en donde se aprende sobre los derechos y las responsabilidades de cada uno, sobre los roles que el hombre y la mujer ejercen en la vida diaria, en donde existen comunicación y relaciones humanas profundas, es un proveedor primario de las necesidades básicas, afectivas, de pertenencia y reconocimiento, de seguridad y libertad.

En familia es en donde por primera vez se ejerce el concepto de felicidad al mismo tiempo que se afrontan tiempos difíciles. Es en la familia en donde se forma la escala de valores, se construyen los ideales, se comienza a distinguir lo bueno de lo malo, se aprende el autocontrol, y se van delineando los aspectos más profundos de la personalidad de un individuo y se vive el concepto del bien común. Se aprende a tener una actitud, una respuesta emocional hacia las diferentes circunstancias que se enfrentan en la vida diaria. Se comienza a tener conciencia de su origen y de su razón de ser. Se transmite la tradición y la costumbre de generación en generación. En general se transmite el espíritu de familia.

Lo que el niño ve, oye, siente y en general percibe por los sentidos; complementado por un proceso de enseñanza y educación en un sentido más estricto o premeditado que ejercen los padres, los hermanos mayores y posteriormente los maestros, va formando la personalidad del niño y debe guardar una total coherencia.

Este aspecto es relevante ya que influye en el desarrollo de los principios y valores de la persona, la coherencia entre lo que los padres enseñan y lo que los padres transmiten con el ejemplo, es decir, no basta con decirles a los hijos que no se debe mentir, si en la práctica los hijos observan diferentes actos de la vida

diaria en que los padres mienten. Los hijos aprenden que no es bueno mentir, pero al mismo tiempo crean una competencia inhibitoria, que consiste en que se puede mentir en determinadas ocasiones.

Otro aspecto de igual importancia, con relación a la coherencia se refiere al ideal de coherencia entre la familia y su entorno social, es decir, entre la comunidad doméstica y la comunidad pública, aspecto que aún es más difícil de lograr en la sociedad moderna que el anterior. Sin embargo, se ha comprobado que mientras más sólidos han sido el modelado y la enseñanza de la familia, más influencia y peso tendrá la misma en la formación de la persona que la ejercida por el entorno social, incluyendo la enseñanza formal.

Según los estudiosos del tema de las disposiciones naturales heredadas, éstas tienen un carácter puramente formal, el cual recibe su contenido gracias a influencias exteriores, provenientes de un medio, que en un principio está representado exclusivamente por la familia, posteriormente ese medio, ese microcosmos social se va ampliando.

En este orden de ideas se puede inferir que la familia constituye una constante escuela que forma al individuo en los aspectos que constituyen el núcleo de la personalidad, en el concepto que desarrolla de sí mismo, en las actitudes y los valores, precisamente en todos los aspectos que se han identificado en el ámbito laboral como los más difíciles de desarrollar en el corto plazo y los más difíciles de identificar durante el proceso de selección de personal, pero que constituyen un aspecto determinante para el desempeño exitoso de la persona en lo particular y de la empresa en general.

Por lo tanto, la familia es una primera e importantísima instancia en la modelación y educación del ser humano, posteriormente su entorno social se irá ampliando y el individuo continuará recibiendo una serie de estímulos e información que lo seguirán formando, pero la familia ha construido los cimientos básicos de la personalidad del individuo, de su actitud hacia el trabajo y en última instancia del tipo de sociedad y cultura que contribuirá a diseñar y a construir.

En este sentido Ariza de Serrano, también cita a Nicholas Stinnet quien escribió el libro *Strong families*: “Si miramos hacia atrás en la historia, veremos que la calidad de la vida familiar es un factor

importante para la fortaleza de las naciones. Hay una estructura que se repite en el surgimiento y la caída de las sociedades imperantes (...). Cuando se encontraban en la cumbre de su poder y prosperidad, la familia era fuerte y estaba muy valorada. Cuando la vida familiar se debilitó en aquellas sociedades, cuando dejó de ser valorada –cuando los objetivos llegaron a ser principalmente individuales– la sociedad empezó a deteriorarse y, finalmente, cayó”.

4.3 Educación por competencias

La educación formal actúa sobre la formación de competencias en los estudiantes en dos modalidades fundamentales. Una en su misión institucional, es decir, teniendo muy clara su cultura institucional, basada en los principios y valores fundamentales que la sustentan como institución, los cuales busca transmitir y difundir coherentemente por medio de sus programas de estudio a los estudiantes. El establecimiento educativo como parte del entorno, el cual constantemente envía estímulos e información, resulta un factor clave en la formación de la persona. La institución educativa debe tener claras sus metas educativas y no caer en un determinismo cultural, dejándose llevar por la corriente, si esta es ajena a su propia cultura.

En este sentido es oportuno señalar una de las muchas ideas expuestas por John H. Newman, con ocasión de la fundación de la Universidad Católica de Irlanda: “Una Universidad, que por definición profesa enseñar todas las ciencias, no puede negar un sitio a la ciencia de Dios, sin contradecirse.” No es posible educar a una persona sin tomar en cuenta sus diferentes dimensiones y las necesidades que de ahí se desprenden.

Una segunda misión por supuesto es preparar a los estudiantes en las competencias relacionadas con los valores, las aptitudes y conocimientos necesarios para poder desempeñarse adecuadamente en el mundo laboral de hoy, con una visión futurista del mañana. Actualmente existen muchos autores que han abordado el tema de las competencias necesarias para que la persona pueda hacer frente exitosamente a los retos que presenta lo que se ha dado en llamar la nueva sociedad de la información o del conocimiento.

Es importante distinguir el adoctrinamiento, del descubrimiento en la educación en valores. Mientras

el adoctrinamiento es totalmente negativo y hasta inmoral, como expone Ginés Navarro en su libro: *El diálogo, Procedimiento para la educación en valores*, en el cual se ilustra de que se debe partir de que el estudiante haga por sí mismo, por medio de la experiencia, el descubrimiento de los valores, como una condición necesaria para la apropiación del valor, como un elemento de su conducta y personalidad, lo que a su vez ejercita su autonomía moral. El aprendizaje por experiencia de los valores es importante también en la educación familiar y debe fomentarse.

Con relación a la labor de la educación formal: preprimaria, primaria, educación media, diversificada y superior, Yolanda Argudín aclara que las competencias laborales derivan en competencias educativas, y define que una competencia en la educación es un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones a Nivel Superior define la educación basada en competencias como aquella que se fundamenta en un currículum apoyado en las competencias de manera integral y en la resolución de problemas. Utiliza recursos que simulen la vida real: análisis y resolución de problemas, que aborda de manera integral; trabajo cooperativo o por equipos, favorecido por tutorías.

La educación basada en competencias, según E.A. Holdaway, se centra en necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a manejar con maestría las destrezas señaladas por la industria. Formula actividades cognoscitivas dentro de ciertos marcos que respondan a determinados indicadores establecidos y agrega, algo imprescindible, que deben quedar abiertas al futuro y a lo inesperado.

Es importante insistir en las potencialidades individuales del estudiante, es decir, existe una materia prima sobre la que la educación formal trabaja.

Las competencias no es una sumatoria de características sino más bien una amalgama, una combinación de éstas, que da como resultado un producto que reúne casi total o parcialmente lo

necesario, en función de un estándar establecido a priori con mayor o menor precisión, pero que no es inamovible sino flexible, el cual se va configurando en la práctica y cambia con el tiempo.

Regresando a los tres componentes de la capacidad para el trabajo señalados por Elliot Jaques: el nivel de complejidad de los procesos mentales; los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo; y los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo en particular.

El nivel de complejidad de los procesos mentales que una persona es capaz de llegar a alcanzar, fijan un límite real al grado de aprovechamiento y capacidad de asimilación del individuo. Por otro lado, se puede formar a una persona en determinados valores o reforzar los existentes, sin embargo, la ausencia de determinados valores en muchas circunstancias ha implicado la adquisición de vicios o lo que se podría identificar como la adquisición de “antivalores”, así como la formación de inhibidores de competencias, difíciles de modificar. De ahí el importante papel de la familia en la construcción de las competencias. Finalmente, los conocimientos y habilidades se pueden adquirir mediante la enseñanza en una materia técnica específica; y mediante el entrenamiento y la experiencia, respectivamente, este componente de la capacidad de trabajo representa la tarea más inmediata a realizar, capaz de ser evaluada con facilidad y la menos costosa al fin de cuentas para la empresa.

La enseñanza formal tiene mayor incidencia en la adquisición por parte del estudiante de los conocimientos y habilidades, pero la educación informal y particularmente la familiar la tiene en lo que es la formación de valores. Sin embargo, es importantísimo que los centros de enseñanza tengan una cultura institucional, que se fundamente en determinados principios y valores, que deben ser transmitidos.

En la actualidad se habla de que la educación por competencias tiene que preparar al estudiante y formar al empleado para poder hacer frente a la sociedad de la información y la comunicación. Como menciona Yolanda Argudín, la educación basada en competencias es una nueva orientación educativa que pretende dar respuesta a esta sociedad del conocimiento o de la información; ya que al cambiar los modos de producción, la educación se ve forzada a cambiar.

Hoy el conocimiento se renueva cada cinco años y en ese lapso de tiempo se genera más información que en todos los cientos de miles de años previos, según Yolanda Argudín se deben construir las competencias necesarias para asumir el dinamismo que demanda esta nueva sociedad. Esto implica un cambio en la forma de pensar.

Pensamiento lineal obsoleto	Nueva concepción del liderazgo, visión y estrategias	Visión del pensamiento estratégico actual
Terminología tradicional		Nueva terminología, símbolos y metáforas
Visión de un futuro único		Múltiples posibles futuros
Aceptación de la corriente de sucesión		Desarrollo compartido de una visión futura
Incremento en el aprovechamiento		Innovación estratégica

Como indica Yolanda Argudín, existen crecientes cantidades de información, la tarea es procesar esa información para convertirla en conocimientos enriquecedores, para que las personas desarrollen al máximo sus capacidades de crecimiento individual y colectivo. Este marco de cambio constante y la sustentación del binomio hombre-empresa, exigen hoy más que nunca una estrecha vinculación entre los procesos de educación y formación, con los de producción de bienes y servicios; a efecto de lograr la calidad, la productividad y la competitividad en la empresa lo que vendrá a fortalecer la posición de ésta en el mercado. La empresa exige hoy inteligencia, en sustitución de la acumulación de saberes, lo que implica a su vez que los centros de enseñanza pasen de transmisores de información a estimuladores de inteligencias personales.

A la serie de atributos personales se agregan la práctica de los valores éticos y el trabajo en equipo, entre otros. Yolanda Argudín también presenta un listado de las competencias básicas para un buen desempeño individual y colectivo de cualquier actividad productiva:

1. Capacidad de aprender
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad de análisis y síntesis
4. Capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones

5. Habilidades interpersonales
6. Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad)
7. Comunicación oral y escrita en la propia lengua
8. Toma de decisiones
9. Capacidad crítica y autocrítica
10. Habilidades básicas de manejo de la computadora
11. Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinario
12. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio
13. Compromiso ético (valores)
14. Conocimientos básicos de las materias, disciplinas o profesión
15. Conocimiento de una segunda lengua
16. Apreciación de la diversidad y multiculturalidad
17. Habilidades de investigación.

A las entidades educativas les corresponde sentar las bases del aprendizaje y sembrar en la persona la inquietud para continuar formándose, posteriormente a la empresa le corresponde no sólo entrenar directamente al técnico o al profesional, sino también proporcionar el entorno y el clima adecuado para potenciar y aprovechar todas las capacidades del ser humano.

4.4 El ambiente de la empresa debe favorecer el desarrollo de las competencias

La cultura empresarial debe estar orientada a proporcionar a la persona un ambiente, como indica Martínez Echevarría, que ponga a prueba sus potencias superiores: su inteligencia y voluntad, ya que sólo mediante ese continuado ejercicio de superación, de mejora y perfección será capaz de desarrollar el carácter y aprender habilidades.

La empresa debe propiciar la convivencia con otras personas, ya que esto facilita aprender a convivir, a convencer a otros y a ser convencido por otros. La

persona debe poder ejercer su capacidad creadora, tener cierta libertad para diseñar el modo en que ejecuta su tarea, con la finalidad de cooperar en esta y otras formas en la mejora de los métodos y lo procesos productivos dentro de la organización.

En el cuadro que se presenta a continuación, el cual fue elaborado por Manuel Lezana, se muestra un listado de principios y valores, y cómo se manifiestan o traducen en los diferentes ámbitos de desempeño de una persona, en el individual, en el organizacional y en el social. Lo que pone de manifiesto que el hombre es un ser integral y que nadie puede dar a la organización ni a la sociedad lo que no tiene en lo individual.

PRINCIPIOS VALORES	INDIVIDUALES	ORGANIZACIONALES	SOCIALES
Primacia del ser humano	La vida, descanso, alimento	El trabajo proactividad	La amistad, la comunicación, bien común
Verdad	Conocimiento, estudio honestidad	Investigación credibilidad comunicación	Relaciones, comunicación
Libertad	Credo, meditación, vocación	Acción negociación	Acceso al mercado
Justicia	Igualdad humana	Retribución por el esfuerzo	Equidad
Autoridad	Respeto, por sí mismo y por los demás	Calidad humana decisión	Organización social, gobierno, estado de derecho
Solidaridad	Desarrollo personal	Desarrollo de la empresa	Bien común

Conclusiones

En este ensayo se reflexionó sobre los aspectos de la formación integral que en opinión de la autora inciden directamente en el rendimiento del factor humano dentro de la empresa como un elemento clave de la competitividad de la misma; lo que a su vez incide en el tipo de sociedad que se va perfilando a través del tiempo y en última instancia en la intensidad del logro del desarrollo de un país. El binomio persona-empresa actuará como un acelerador del bienestar y del desarrollo de los pueblos, o a la inversa como una limitante al logro de beneficios y desarrollo.

A continuación se anotan algunas ideas sobre los pasos que a grandes pinceladas habría que implementar, para lograr una formación integral que impacte en forma positiva en la creación y consolidación de empresas competitivas, en el diseño y construcción de las sociedades justas y solidarias, y en el incremento de los beneficios del desarrollo.

5.1 La intensidad del logro del desarrollo sostenible de un país, está en función de que se consolide un capital humano y un sector empresarial que se empeñen en la constante búsqueda de la mejora de sus propias competencias integradas por los valores y actitudes, las aptitudes o habilidades y el conocimiento, con una visión integral y coherente; en el marco de la construcción de una mejor, más justa y solidaria sociedad.

La formación integral de la persona debe ser por lo tanto una preocupación de la familia, de los establecimientos educativos, de los sectores empresariales y de los gobiernos.

5.2 Se deben rescatar las instituciones tradicionales en la vida de la persona, pero más que las instituciones los valores que ellas representan, para esto se hace necesario que exista coherencia entre el discurso y la actuación de las mismas, con la finalidad de que puedan formar con su propio ejemplo de virtud.

5.3 Por medio de esta exposición se ha destacado el importante papel de la familia en despertar lo que se ha dado en llamar disposiciones formales hereditarias del niño al nacer; por lo tanto si la empresa y la sociedad desean individuos que puedan contribuir a crear empresas competitivas, y sociedades justas y solidarias se debería poner especial atención al apoyo a la familia en su importante misión de construir en los hijos las competencias relacionadas principalmente con los principios y los valores, sin olvidar por supuesto la necesidad de estimular el desarrollo de otras competencias relacionadas con la aptitud y el conocimiento.

5.4 Se ha llegado a determinar que los hijos que han recibido una educación familiar sólida y coherente, se les facilitará en un futuro transmitir a sus propios hijos las competencias adquiridas. Sin embargo, actualmente la tarea se complica en vista de la aceleración del cambio que experimenta la sociedad; esto implica que el mundo en que les toca vivir a los hijos sea esencialmente distinto al que vivieron sus progenitores. Por lo que, como señala Schneider, se debe buscar nuevos caminos para metas antiguas y nuevos caminos para nuevas metas, por lo que los padres deben estar bien preparados e informados para poder asumir con responsabilidad esa importante misión.

En este sentido se deben apoyar las iniciativas tendientes a educar, formar y preparar a las personas para asumir el rol de ser padres de familia, estas iniciativas deben institucionalizarse y sistematizarse de manera que se puedan ejecutar en forma consistente e incorporar de ser posible, a los programas educativos formales, privados y públicos.

5.5 La finalidad de la educación y su razón de ser es el vínculo con la realidad, al mismo tiempo que mantiene una visión futurista que prepare al factor humano de forma tal que pueda brindar respuestas prácticas a los retos, oportunidades y problemas presentes y futuros, que se presentan en el día a día. Pero la formación integral y la misma formación de competencias se basan en algo más profundo y permanente, que superará en el tiempo y el espacio los retos educativos que hoy presenta la sociedad de la información y la comunicación.

5.6 En cuanto al diseño y construcción de una sociedad justa y solidaria, se necesitará a su vez a de líderes solidarios, formados en esos principios desde la familia y luego por las diferentes entidades educativas en los diferentes niveles de enseñanza; asimismo requiere de otras instituciones como lo son la iglesia y el gobierno, que con el ejemplo y la enseñanza de sus principios y valores, también mantengan un discurso coherente.

5.7 La persona, de cara a la sociedad moderna, está expuesta a un sinnúmero de problemas, entre los que se pueden mencionar la violencia, la cultura del hedonismo, el consumo de drogas y alcohol, la falta de moralidad y la deshonestidad en los negocios, en la economía, la política y en una serie de ámbitos; el consumismo y el despilfarro, la explotación laboral de las personas, la falta de acceso a las oportunidades de educación para todos los ciudadanos, la pobreza, etc.; en este sentido la persona que ha sido educada en los valores, que conoce la necesidad de potenciar y aprovechar estos valores, más las aptitudes y los conocimientos para lograr la competitividad empresarial, no puede quedarse ajena e indiferente a las deficiencias de la sociedad moderna, debe actuar consciente y responsablemente para cambiar esa situación.

5.8 Un mismo valor se manifiesta en la vida de la persona, en su desempeño laboral y finalmente como parte del grupo social a que pertenece. La importancia que representa un valor adquirido por la persona, es su traducción a los diferentes roles o papeles que le tocará a ésta desempeñar durante su vida. Esto se llama coherencia de vida, por lo que se debe poner especial interés en la formación integral de la persona, con la finalidad de que la persona pueda actuar de conformidad con los valores adquiridos y no tenga actuaciones diferentes dependiendo del lugar en donde se desempeñe en ese momento.

5.9 No hay que olvidar que la alegría es el fin de todo proceso de formación de la persona humana y en general el fin de cualquier actividad humana. Entendiendo por alegría a la síntesis de todas las virtudes.

Notas al final del capítulo

- 1 Lo que hace reflexionar ante el fenómeno social de la resistencia al cambio, señalado por William F. Ogburn, en el cual la cultura presenta a veces un grado tal de persistencia que pareciera resistirse realmente al cambio. (Ogburn, 1993, p. 52).
- 2 El Ingeniero Manuel Lezana es profesor de Ética Empresarial, en la Escuela Superior de Alta Gerencia, de la Universidad Mesoamericana.
- 3 Para la autora el tema de competencias es una nueva forma de abordar el tema de la formación integral de la persona humana, ya que ambas se refieren a éste en sus tres dimensiones. Aunque el tratamiento que algunos autores le han dado al tema de competencias es más limitado y orientado con prioridad al desempeño laboral de la persona.
- 4 La licenciada Jackeline Wurmser es asesora académica de la Universidad del Istmo de Guatemala y actualmente escribe un libro relacionado entre otros aspectos con la educación como proceso intencional de perfeccionamiento integral de la persona.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. “*Gestión por competencias*”, Granica, Buenos Aires, 2000.
- Adams, Michael. “*Sex in the snow: Canadian Social Values at the End of the Millennium*”, Viking, Toronto, 1997.
- Ahrens, Frank. 24 de abril 2006. “*Lay warned Enron employees of eroding values*”, <http://www.washingtonpost.com>, [03-06-2006].

- Argudín, Yolanda. *“Educación basada en competencias, nociones y antecedentes”*, Editorial Trillas, México D. F., 2006.
- Ariaza de Serrano, Marcela. *“La familia como núcleo de los procesos de calidad y servicio en la sociedad del siglo XXI”*, presentación durante el II Seminario Internacional de la Hospitalidad, Universidad de La Sabana, Colombia, 21 de febrero de 2006.
- <http://www.Enron.com> [03-06-2006].
- <http://www.transparency.org/publications/gcr2004> [04-06-2006].
- INCAE. *“Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización”*, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, San José, 1996.
- Isaacs, David. *“La educación de las virtudes humanas y su evaluación”*, Ediciones Universidad de Navarra, S. A., Pamplona, 2000.
- Lezana Minera, Manuel Enrique. *“Ética empresarial”*. Material del Curso de la maestría de marketing, Escuela Superior de Alta Gerencia, Universidad Mesoamericana, Guatemala, 2005.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. *“Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.
- Navarro, Ana María (et al). *“Casos de educación familiar”*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1973.
- Navarro, Ginés. *“El diálogo, procedimiento para la educación en valores”*, Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao, 2000.
- Newman, John H. *“Discursos sobre el fin y la naturaleza de la educación universitaria”*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1996.
- Nisbet, Robert (et al). *“El cambio social”*, Alianza Universidad, Madrid, 1993.
- Penttila, Chris. 01 de mayo de 2002. *“Missed Mission: Watch out if your mission statement is a joke, Enron may be the punchline”*. < <http://www.goliath.ecnext.com> > [02-06-2006].
- Schneider, Friedrich. *“Educación de la familia católica”*, Editorial Labor, Barcelona.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y
DE LA INFORMACIÓN**
José Miguel Páez Lucero

Conocimiento como generación de valor

Hoy día se habla mucho de la brecha digital, y la lucha por erradicarla. ¿Pero a qué se refiere todo esto de la brecha digital y sus temas relacionados como la sociedad de la información, la nueva sociedad del conocimiento y la globalización del conocimiento?

Y ¿por qué es tan importante erradicarla?

En la sociedad actual, ¿cuál es la relevancia de este tema?

Antes de tratar todos estos temas es necesario hablar del tema subyacente, el cual es la generación de valor, éste es importante porque brinda el principio de bienestar de una sociedad o de un país, a través del éxito de las empresas en un mercado en satisfacer las necesidades de sus clientes y así generar riqueza.

Lo económico no es lo principal, pero es importante. Es necesario aclarar que este artículo no se dedicará únicamente a la parte económica, ésta sólo será una parte inicial. El resto del artículo versará acerca de los componentes de esta nueva sociedad. Además la parte económica servirá para presentar las bases de esta nueva forma de ver las cosas, ya que ésta inicia con unos estudios de finales de los años 70s con el concepto de la sociedad post-capitalista.

Y aquí es de donde parte la pregunta ¿cómo se genera valor?

Esta pregunta se ha venido respondiendo de distintas formas a través del tiempo y de las ideologías reinantes en la sociedad.

Para comenzar a hablar de la generación de valor es necesario el inherente concepto de producción, y más específico la producción económica. Y es que en sí la producción se refiere la acción humana sobre su entorno de dar lugar a algo, sea esto un bien material, una experiencia o satisfacción. Es a partir de esta acción humana de donde se da la generación de valor. Esta acción humana se extiende o también a los recursos naturales, que aunque claro algunos no son obra de la acción humana sino de la naturaleza como el oro, la plata, el petróleo; es la acción humana la que les da valor al extraerlos y presentar su utilidad a la sociedad.

La producción económica, no se basa primeramente en el esfuerzo corporal, como sucede

en los animales, sino en las operaciones de inteligencia y voluntad. Así es que mientras el animal o planta reproduce, el hombre produce.¹

Hablar de la producción económica es referirse, aunque sea de forma implícita a unos fines más elevados que los simplemente biológicos o de subsistencia.

Mediante el lenguaje, los hombres pueden compartir un mismo mundo, lo cual plantea de modo inmediato el problema de la escasez cuando, a través de la mano, quieren poseer todas las cosas que conocen y comparten. Pero en la misma causa del conflicto radica la solución, el conocimiento de la unidad práctica de las cosas, o utilidad común de todas ellas, hace posible el intercambio y el dinero, que es un medio de enfrentar el problema de escasez. Por otro lado el mismo problema de escasez nos lleva a reconocer la necesidad de la propiedad: que las cosas tengan sus dueños, y por consiguiente se puede ver un plexo de relaciones de diferencia y complementariedad, que nos presenta un sistema de intercambios.²

Como nos dice el doctor Martínez-Echevarría, en su libro *Dirigir Empresas: de la teoría a la Realidad*: lo propio de la producción económica orientada al intercambio y la relación, es la generación de un excedente, ya que sin él no hay posibilidad de llevar a cabo un intercambio.³

Los mismos conceptos de riqueza (acumulación de valor) y de lujo que están en la base de la producción económica implican la idea de excedente o superación de la simple supervivencia. En la antigüedad los ricos eran quienes disponían de grandes excedentes, en forma de ganados, tierras y esclavos. Quienes estaban más allá de las necesidades más urgentes.

Un excedente de producción, sea éste de ganado, tierra o esclavos. Es interesante observar que la idea primitiva de riqueza y generación de valor, supone disponer de cosas vivas, animales, plantas, que tienen frutos. El prejuicio de asignar el origen de la riqueza y la generación de valor a las fuerzas de materia perduró por mucho tiempo.

Durante el siglo XVIII el racionalismo y empirismo reinantes confirman el antiguo prejuicio de que el excedente de producción se debía sólo a la capacidad germinativa de la tierra. Ahí es donde

aparece el feudalismo, en el cual el señor feudal era dueño de su tierra y de quienes habitasen en ella.

¿Y qué pasaba con las actividades en las cuales no sea realizaba un excedente de cosas vivas, de la capacidad germinativa de la tierra? Estas actividades eran las comerciales, en las cuales el excedente era un excedente monetario.

Los antiguos no se daban cuenta que la riqueza, la generación de valor, no se generaba en la materialidad de las cosas, sino en el modo en que éstas se insertan en el entramado de las relaciones humanas que configuran una comunidad política.⁴

A finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, la incesante acumulación de mejoras científicas y técnicas permitió nuevos y más seguros modos de navegación. Esto dio por resultado un fuerte crecimiento del comercio entre las naciones.

El progresivo crecimiento del volumen de comercio tanto interior como exterior dio lugar a la aparición de una cada vez más poderosa clase social, apoyada también por los avances tecnológicos de la revolución industrial, cuya riqueza no surgía de la posesión de la tierra, como era lo tradicional, sino de los grandes fondos monetarios empleados para el desarrollo del comercio. Una clase social fundamentalmente urbana, surgida en las grandes ciudades con fácil acceso a los puertos de mar. El poder de esta nueva clase aumenta en el momento en que sus grandes fondos monetarios proveían créditos a los nacientes Estados, para que estos pudieran mantener sus ejércitos, necesarios para asegurar su dominio. Ejemplos de países en donde el comercio aumentaba su influencia, se encontraban Holanda, con su comercio marítimo. En otros países, el comercio se desarrolló a partir de la industria doméstica de los tejidos. Ejemplo de estos se puede mencionar a Inglaterra.

Se generaba una gran riqueza, pero se distribuía de modo desigual. Junto a una clase comercial cada vez más rica y poderosa, era cada vez mayor el número de gente que se quedaba sin medios de vida y caía en la pobreza. Esta brecha se hizo cada vez más grande, hasta que se dio el llamado problema de los pobres, preocupación de los gobiernos en lo sucesivo.

Ante este problema de desintegración social, surgen dos opiniones opuestas. La primera la que podría considerarse la actitud conservadora, en la cual

se exponía que el origen de todos estos males residía en la extensión del libre comercio, que impulsado por una ganancia monetaria aparentemente sin límite, estaba corrompiendo la tradicional cohesión social basada en la producción agrícola. La solución que proponían era la vuelta al orden tradicional, basada en la propiedad de la tierra y el establecimiento de restricciones al comercio y a la ganancia monetaria. Y como solución al urgente problema de los pobres proponía el establecimiento de las llamadas *leyes de los pobres*, que obligaban a los ricos y a los terratenientes, enriquecidos mediante sus tierras, y su comercio, a subvencionar a los más desfavorecidos de su propio distrito, con cargo a sus ganancias.

La otra corriente de opinión, los partidarios de una actitud innovadora, sostenían que la causa de los problemas de la sociedad, radicaba precisamente en el exceso de trabas y controles sobre el comercio y en los frenos morales y legales impuestos al deseo de ganancia privada. La solución que proponían era seguir el ejemplo de naciones tipo Holanda. Es decir hacer todo lo posible por convertir a la sociedad, en una sociedad basada en el comercio y en la búsqueda privada de la ganancia monetaria. Para eso recomendaban fomentar la libertad de comercio, la industria y la navegación, así como un uso extensivo del dinero.⁵

Adam Smith se encontraba entre los partidarios del libre comercio, justificando su posición con una explicación teórica de cómo la extensión del comercio y la búsqueda privada de la ganancia monetaria, no sólo no disolvía la cohesión social, sino que era la única solución posible al problema de los pobres. Smith sostuvo que el origen de la riqueza no provenía ni del comercio, ni del dinero, sino de un proceso mecánico, llamada la división de la labor. La riqueza de las naciones era para Smith consecuencia del aumento continuo de proceso de la división de la labor. La producción y la propiedad constituían un mismo fenómeno, el individuo era propietario de lo que producía u obtenía. Una vez producidos los bienes, se intercambiaban en razón de la labor que incorporaran. El Empirismo de Smith le llevó a sostener la idea que la riqueza de las naciones residía en la acumulación de artefactos u objetos materiales. Siendo esta acumulación causada y causante de la división de la labor.⁶

Así continúa la búsqueda del origen de la generación de valor, primero en las tierras en la

sociedad feudal, luego en el capital y la división de la labor en la sociedad capitalista, y hoy en el conocimiento en la nueva sociedad de la información y del conocimiento.

Peter Drucker, en su libro *La sociedad PostCapitalista*, dice: “el recurso económico básico, ya no es ni la tierra, ni el capital, ni el trabajo, es y será el conocimiento”.⁷

Pero ni la innovación ni la tecnología son cosas nuevas. Anteriormente el conocimiento se aplicó a herramientas, procesos y productos. Y esto creó la revolución industrial. Luego en una fase posterior el conocimiento es aplicado al trabajo, con Taylor y la revolución de la productividad, o producción técnica, y Ford con su producción en masa.

Hoy el conocimiento es aplicado al conocimiento mismo, en la llamada tercera revolución, la de la Información. La diferencia en esta sociedad del conocimiento, es que el conocimiento es ahora el factor de producción y ha puesto a un lado tanto al capital como al trabajo. Aunque como dice Drucker, es muy prematuro para llamar a esta sociedad una sociedad del conocimiento, lo que se tiene ahora es una economía del conocimiento y una sociedad de la información. La sociedad del conocimiento está conformada por otros componentes que se mencionan adelante.

En la sociedad del conocimiento no se debe olvidar que el valor o la riqueza (acumulación de valor), no se genera en los medios, sean estos tierra, trabajo, capital, o la materialidad de las cosas, sino en lo que el doctor Martínez-Echevarría llama “*el entramado de las relaciones humanas que configuran una comunidad política*”,⁸ es ahí donde se genera el valor, en las transacciones comerciales, en el intercambio, en el mercado.

Lo mismo que se ha dicho de los medios se puede aplicar a la generación del valor a partir del conocimiento, no es el conocimiento en sí el que genera valor, sino es su utilización dentro de este entramado de las relaciones humanas. Es decir un conocimiento aplicable, útil al servicio del desarrollo de la persona.

En la sociedad de la información y del conocimiento, la tecnología no debe ni confundir ni desviar el camino, no todo lo que tenga la “e” de electrónico brilla, un ejemplo de esto fue la

idea errónea que tuvieron muchas personas, en la época del *boom* del internet, acerca del comercio electrónico.

Si bien es cierto el comercio electrónico potencia las formas de comercio tradicionales, eliminando las distancias, reduciendo los tiempos, y haciendo más ágiles las transacciones comerciales, éste no es mágico. Si tras la estrategia de comercio electrónico, no existe un modelo de negocio sólido, el negocio irá a la quiebra.

Muchas empresas que a finales de los noventa basaron su modelo de negocio únicamente en la estrategia *web*, aprendieron esto muy dolorosamente. En esos tiempos “dorados” una compañía no necesita una estrategia o una competencia especial, o incluso no necesitaba de clientes, lo único que necesitaba era un modelo de negocio basado en *web* que prometiera ganancias en algún futuro.⁹ Las empresas surgían y crecían rápidamente, pero esto fue sólo una especulación que arrastró a muchos a apostar todo en la bomba del *punto com*. Pero al final la bomba estalla y muchas empresas quebraron, ya que no producían el valor prometido, no vendían, había pérdidas y se endeudaban. El índice *Nasdaq* llegó a perder hasta el 78% de su valor.

Antes de lanzar la estrategia de comercio electrónico se debe tener claro el negocio. Si no se tiene claro cómo el negocio generará valor, agregar tecnología no solucionará el problema. La tecnología es una potencia para las actividades humanas, no la actividad en sí.

Lo mismo sucede en el campo del desarrollo comunitario y educacional, de los esfuerzos de los gobiernos y las *ONGs* por disminuir la brecha digital, en el cual se instalan telecentros o centros de comunicación, con computadoras y enlace a internet, en comunidades desfavorecidas.

Lo que pasa muchas veces en estos proyectos de inclusión digital, es que al principio las comunidades recibían bien estos centros de conexión pero al pasar el tiempo no podían mantenerlos, ya que todo este equipo tecnológico requería de gastos de energía eléctrica, mantenimiento de computadoras, personal del centro etc. Los centros por sí solos no son rentables, se debe buscar un modelo de negocio o una fórmula generadora de valor para que éste soporte tecnológico brinde desarrollo a las comunidades.

Otro caso es el esfuerzo de las comunidades educativas por contar con infraestructuras tecnológicas para apoyar la educación con computadoras de última generación, y conexiones a internet de alta velocidad. Pero que al no contar con los programas adecuados de aprovechamiento de estos recursos, estos se terminan desperdiciando en tiempo muerto de máquina con estudiantes, chateando, bajando música, o en juegos por la red.

La brecha digital y su importancia en la nueva sociedad

Anteriormente se habla de la diferencia de los países ricos y pobres, del primero, segundo y tercer mundos. Esa división se hacía en base a las diferencias de la calidad de vida, industrialización, nivel de vida, tasas de empleo y pobreza en un país.

Hoy existe una división más, en la nueva sociedad de la información la división entre los países *info-ricos* y los *info-pobres*, en los cuales los segundos no tienen acceso a las últimas tecnologías de la información y la comunicación. Y esto es la brecha digital la diferencia entre los países conectados y los no conectados que no tienen acceso a la información.

Esta es la importancia de disminuir la brecha digital: permitir a todos los ciudadanos del mundo el acceso a la internet y a las tecnologías de la información y la comunicación. Esto es una democracia de la información, en la que todos tengamos acceso a la misma información.

Hoy en día gracias a la internet, el mundo comienza a compartir su información, las distancias y el tiempo ya no son limitantes, el mundo se convierte en una aldea global. Ya no es necesario acudir a una escuela que se encuentre a miles de kilómetros de distancia, ya que se puede tomar cursos en línea. Existe además el teletrabajo que consiste en trabajo remoto en el cual la persona no necesita estar en la ubicación física del trabajo para llevar a cabo sus labores, además de los miles de recursos en línea, *papers*, sitios de Universidades, bibliotecas. Etc.¹⁰

La informatización de la sociedad trae consigo muchos beneficios aunque claro, tiene también sus riesgos, de los cuales hablaremos más adelante, en la sociedad del conocimiento.

El acceso a las tecnologías de la información es sólo uno de los primeros pasos hacia la sociedad del conocimiento, ya que como se verá adelante, existe también la llamada brecha de conocimiento, la cual es más amplia aun.

En Guatemala, se tiene acceso a internet desde 1995, y según estadísticas del *portal web Éxito Exportador*, hoy en día el 6.1 % de la población, o sea 756 mil de 12 millones de personas tienen acceso a internet (al 9/9/2005).¹¹

Actualmente en las Universidades guatemaltecas se está trabajando el proyecto de internet 2, una red académica de alta velocidad.

En Guatemala existen también otros esfuerzos por disminuir la brecha digital, esto a través de centros de conexión o telecentros para comunidades desfavorecidas tecnológicamente en el interior del país, por medio de *ONGs* (organizaciones no gubernamentales). Ejemplos de estos pueden mencionarse los telecentros de AGEXPRONT (Gremial de Exportadores) y Enlace Quiché.

Trabajadores del conocimiento: una nueva clase social

En la sociedad del conocimiento, según Drucker, quienes dominarán serán los trabajadores de “conocimientos” ejecutivos instruidos que saben asignar sus conocimientos a usos productivos. Y para sorpresa de muchos estos serán dueños de los medios de producción (su conocimiento).

La segunda clase social, son los trabajadores de servicios, los cuales por lo general carecen de educación necesaria para ser trabajadores de conocimientos.¹²

Ampliando un poco lo que se refiere a estos trabajadores de conocimientos Drucker, en su libro “*La Gerencia en la Sociedad Futura*”, comenta:

“En los sistemas de producción anteriores –sean estos Taylor o Ford– lo que hizo productiva a la clase trabajadora tradicional fue el sistema. En el sistema se incorporaba el conocimiento. El sistema es productivo porque capacita a los trabajadores individuales para que rindan sin tener conocimientos ni habilidades. En efecto, en una línea de montaje una mayor destreza en un

*individuo es una amenaza para sus compañeros de trabajo y para todo el sistema. En una compañía basada en conocimiento, es la productividad del trabajador lo que hace productivo al sistema.”*¹³

En este nuevo esquema de trabajadores de conocimiento, la educación juega un papel muy importante. Ya que es por medio de ésta que se forman los trabajadores de conocimiento.

Por lo mismo el aprendizaje también cambia. En la sociedad del conocimiento la gente debe aprender a aprender, no únicamente a adquirir conocimiento, es necesario aprendizaje durante toda la vida según Drucker. Es lo que se llama en inglés “*learning longlife*”, un aprendizaje continuo.

e-Europa, la nueva sociedad de la información 2010

Un ejemplo interesante de proyecto de sociedad de la información es el proyecto *e-Europa*.

El *I2010 (European Information Society in 2010)*, es una iniciativa la cual provee un enfoque a la nueva sociedad de la información en la comunidad europea.

Reunidos en Lisboa en marzo del 2000, el Consejo Europeo fijó el objetivo de convertirse en el 2010 “*en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*”.¹⁴

Para ello trabajan actualmente en las estrategias electrónicas de los siguientes servicios:

e-commerce (comercio electrónico)

e-health (salud asistida electrónicamente)

e-learning (aprendizaje electrónico)

e-government (gobierno electrónico)

Estrategias electrónicas

Es de considerar que estas estrategias electrónicas no son exclusivas de la Unión Europea, existen también en otros países, los cuales por cierto las

implementan muy bien. Ejemplo de esto es la mejor implementación de *e-government* (gobierno electrónico), en la cual el líder es Corea.

Entre los países que implementan sus estrategias electrónicas se encuentra también México con proyecto *e-México*.

Guatemala, al igual que otros países está preparando sus estrategias electrónicas. Parte de estos son los esfuerzos del gobierno, específicamente la comisión presidencial con su proyecto de gobierno electrónico, la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria) y su portal de servicios, el proyecto Escuelas del Futuro del Ministerio de Educación, centros de conexión de AGEXPRONT (Gremial de Exportadores), y otros centros de inclusión digital auspiciados por diferentes *ONGs* y la USAID de los Estados Unidos de América. El problema respecto a estas estrategias, es que las iniciativas no están integradas, lo cual no permite que avancen en una misma dirección, haciendo más lento el proceso y duplicando esfuerzos.

A continuación un poco de lo que plantea la Comunidad Europea que debería ser la sociedad del conocimiento.

e-learning (aprendizaje electrónico)

La educación es importante en la nueva sociedad de la información y del conocimiento. Anteriormente se han realizado intentos de aprendizaje auxiliados por computadora, los cuales sin embargo no han sido exitosos, esto es porque el *e-learning* es algo más que simplemente tecnología avanzada. ¿Pero qué es exactamente el *e-learning*?

El *e-learning* es el uso de nuevas tecnologías de multimedia (video, imágenes, sonidos) y la internet para mejorar la calidad de aprendizaje por medio de facilitar el acceso a recursos y servicios así como también colaboración e intercambios remotos. El *e-learning* también incluye el aprendizaje a distancia, y el desarrollo de contenidos, que se puedan compartir electrónicamente tal como es el caso de tutoriales, lecturas en línea, *papers* científicos, los *how to* (cómo hacer), foros de discusión de internet, los cuales por cierto son muy escasos en español.

Un objetivo importante en el *e-learning* es preparar a la sociedad para un aprendizaje continuo,

donde no sólo los niños se educan. En la nueva sociedad del conocimiento, los adultos deben también prepararse, la sociedad del conocimiento es un continuo aprendizaje.

Como se menciona en la estrategia de sociedad del conocimiento del *e-Europa*, la educación es importante porque es donde se forma la futura sociedad y economía del conocimiento. Además el *e-learning* puede promover la integración social y la inclusión, abriendo el acceso al aprendizaje para personas con capacidades especiales, y gente viviendo en circunstancias difíciles, como grupos marginados, migrantes, padres solteros.¹⁵

El *e-learning* podría representar oportunidades para las PYMES (pequeñas y medianas empresas), por medio de la educación a distancia, al poder brindar capacitaciones en línea, a través de portales interactivos en la internet que contengan información relacionada a su negocio. Así como videoconferencias, y consultas a profesionales que no se encuentren en la región. Evitando así la necesidad de viajar y reduciendo a la vez los costos.

e-government (gobierno electrónico)

El gobierno electrónico promete entregar mejores y más eficientes servicios públicos, además de mejorar las relaciones entre ciudadanos y sus gobernantes. Esto a través de portales interactivos que brinden a los ciudadanos los servicios de gobierno. Estos servicios estarían disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin importar la ubicación del ciudadano.

Cualquier persona que haya pasado una mañana haciendo cola en una instancia gubernamental esperando algún servicio, apreciará la diferencia que las tecnologías de la información pueden hacer en los servicios gubernamentales.

Y no sólo esto, además de mejorar la experiencia de usuario de un servicio del gobierno, éste disminuirá sus costos, ya que no serán necesarias tantas ventanillas ni oficinas, y por consiguiente los gastos en las mismas se reducirán, a la vez que se mejoran sus procesos haciéndolos más transparentes, pudiéndose acceder incluso desde la *web* los presupuestos de proyectos y así como la ejecución de los mismos.

Sin embargo agregar *TICs* (tecnologías de la información y la comunicación) no es lo mismo que producir un gobierno electrónico, las nuevas tecnologías deben ser implementadas de la mano con cambios organizacionales y la adquisición de destrezas por parte de las organizaciones gubernamentales, así como de mecanismos legales que las refuercen.

El líder en la implementación de gobierno electrónico hoy en día es Corea. Aunque Guatemala tampoco se ha quedado atrás, en el país ya existen iniciativas de este tipo, como por ejemplo el portal de servicios de la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria) y su *BANCASAT*, *GUATECOMPRAS*, el portal de Transparencia Fiscal, los servicios del portal de *tuMuni* en la ciudad capital, y los sistemas *SIAF-SAG* (Sistema Integrado de Administración Financiera), para la descentralización de las municipalidades y otras instituciones públicas.

Un poco más allá de los servicios del gobierno electrónico, existen riesgos y peligros en la utilización de la tecnología por parte del Estado. Este es el caso de la policía digital china, la cual ha utilizado la tecnología como medio de represión de la libertad.¹⁶

Desde hace años, China cuenta con su policía de internet, constituida de acuerdo con algunos reportes por hasta 50 mil agentes al acecho en línea, quienes bloquean sitios de internet, borran comentarios, y arrestan a personas por lo que se considera como discurso anti-partido comunista o antisocial.¹⁷

Tres de las empresas más grandes de internet, *Google*, *Microsoft* y *Yahoo*, han sido criticadas por grupos de derechos humanos por cooperar con el gobierno de Beijing en la restricción de la libertad de expresión. Estas tres compañías han proveído de información al gobierno chino que los ha llevado a la detención de personas, por tener opiniones en contra del régimen. *Microsoft*, por ejemplo, ha lanzado un portal, en el cual se bloquea el uso de palabras tales como libertad y democracia.¹⁸

El papel del Estado en la sociedad de la información es importante especialmente por la necesidad de proveer de leyes que regulen el uso de la información. Otro de los casos preocupantes es el uso de bases de datos de personas, y la privacidad de datos personales. Hoy en día no existe ninguna regulación respecto al uso información personal recolectada en bases de datos de las empresas. Sin

esta regulación, la información es de quien le recolecta, pudiendo éste venderla o cederla a personas. Información tan comprometida, como residencia de personas, registro de sus hijos, en qué colegios estudian, el valor de su casa, propiedades que posee, si ha tenido problemas legales, información laboral, bancaria etc.

En Guatemala existen empresas que se dedican a la recolección de estos datos, comprando información, para luego venderla a empleadores, bancos, o a cualquier persona que esté dispuesta a pagar por tener esa información.

Así que cada vez que una persona, compra o contrata un servicio, abre una cuenta, su información es recolectada y luego puede ser vendida.

En España existe la ley de privacidad de datos, que protege los datos personales de las personas, permitiéndoles a estos estar informados en cuáles bases de datos aparecen, e incluso si la persona no está de acuerdo, puede solicitar que se borren sus datos. Esta es la importancia de una regulación del uso de la información.

e-Inclusión (inclusión electrónica)

Esto refiere a una sociedad de la información para todos, en donde no hay discriminación por procedencia, etnia, condición social, género, todos deben tener acceso a las tecnologías de la información. Es minimizar el riesgo de la brecha digital. Esta estrategia está muy relacionada con la estrategia de *e-learning*, como acceso universal a la educación.

Es importante asegurar un justo y asequible acceso al conocimiento y la información, teniendo el correcto balance entre la propiedad intelectual y por otro lado una amplia disponibilidad del conocimiento y la información.

La mayoría de las iniciativas en este área están dirigidas a la inclusión de comunidades marginadas, como pueblos indígenas, migrantes, gente discapacitada; así como también en la lucha por la disminución de la brecha digital.¹⁹

Una iniciativa que vale la pena mencionar a nivel internacional, cuyo objetivo es disminuir la brecha a través de computadoras de bajo costo –el alto costo de la tecnología de una las dificultades para la *e-*

inclusión– es el proyecto de Nicholas Negroponte, director fundador del laboratorio de medios del Instituto Tecnológico de Massachussets.

Negroponte y los aproximadamente 10 científicos tecnológicos que se unieron han intentado diseñar, –y producir en masa– una computadora que costará apenas US\$100, será un precio tan bajo que las naciones en desarrollo las podrán comprar, no está de más decir que será una computadora portátil. Negroponte espera que la máquina esté lista para marzo de 2007, y saldrá con un precio inicial de US\$135, pero espera que para el 2010 baje hasta US\$50.

El sistema operativo que tendrían estas computadoras, sería *Linux*, un sistema operativo de fuente abierta, el cual es gratuito. Se espera además que el resto del software también sea de fuente abierta es decir totalmente gratis.²⁰

No se debe cerrar la *e-inclusión* a medida que únicamente busquen el acceso de las comunidades a las tecnologías de la información y la comunicación. Es decir la inclusión digital no es sólo dar a las comunidades computadoras y acceso a internet. La inclusión digital debe ir acompañada de medidas que ayuden al desarrollo de las comunidades, por medio de la educación e iniciativas que promuevan el crecimiento económico de estas comunidades.

Las iniciativas de inclusión digital, tampoco son ajenas a Guatemala. Guatemala recientemente obtuvo el premio de inclusión electrónica en la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, celebrada en Túnez en noviembre de 2005. Esto a través del proyecto Enlace Quiché. Enlace Quiché trabaja ayudando a la población indígena a cruzar la brecha digital sin dejar atrás su lenguaje y cultura. En apoyo directo a la educación bilingüe intercultural. Proyecto Enlace Quiché trabaja en las áreas de cultura, idiomas mayas, pedagogía y tecnología, entre otras. Los materiales y herramientas creados incluyen varios *CDs* interactivos, un portal educativo, libros de cuentos, una visión curricular, audio, video, folletos, manuales, etc.²¹

e-Health (salud electrónica)

La sociedad de la información ofrece nuevas posibilidades para mejorar casi cada aspecto del cuidado de la salud, al hacer los sistemas médicos

más potentes en proveer mejor información médica. La *e-health* es hoy una herramienta de productividad substancial, ya que mientras provee los instrumentos del mañana para un sistema de salud reestructurado, y centrado en la salud de la persona, a la vez respeta la diversidad de las personas.

Cuando es combinado con cambios organizacionales y el desarrollo de nuevas destrezas, el *e-Health* puede ayudar a proveer un mejor servicio y reducir el costo de los cuidados médicos, todo dentro de un marco de un sistema de salud centrado en el paciente.

La *e-health* es un campo emergente en la intersección de la informática médica, la salud pública y los negocios, refiriéndose a los servicios de salud e información distribuidos o mejorados a través del internet o tecnologías asociadas. En un amplio sentido no se refiere únicamente a un desarrollo técnico, sino también a un estado de mente, una forma de pensar, un compromiso, una actitud para mejorar los cuidados médicos tanto en el ámbito local, regional y mundial por medio de las tecnologías de la información y la comunicación.²²

Existen muchos casos de éxito de proyectos de *e-health*, los cuales incluyen redes de información médica, registros de historiales médicos electrónicos, servicios de telemedicina, sistemas de monitoreo de salud siendo estos remotos y portátiles, además de portales médicos.²³

Registros de historial medico electrónico: permiten la fácil comunicación de los datos del paciente entre diferentes profesionales médicos, ejemplos pueden ser bases de datos de registros médicos en una red de servicios médicos, o una tarjeta inteligente que provea de rápido acceso a la información de historial de un paciente.

Telemedicina: esta incluye todo tipo de tratamiento, físico o psicológico, que no requiere que el paciente esté en la misma ubicación que el especialista médico. Este tipo de tecnología amplía el alcance de un especialista y permite la colaboración de especialistas que no se encuentren en la región logrando así la pronta atención del paciente.

Actualmente existe un proyecto de *e-health* de la Universidad del Valle de Guatemala, y el hospital Herrera Llerandi, para llevar a cabo un sistema de atención médica remota, en el cual especialistas en el

extranjero puedan colaborar con la atención médica de pacientes en Guatemala.

Sistema de medicina basado en evidencia: este es un sistema que es capaz de proveer información sobre un tratamiento apropiado bajo ciertas condiciones o síntomas. Un especialista puede apoyar y profundizar su diagnóstico investigando en esta base de conocimiento médico. La ventaja de este sistema es que puede ser actualizable.

Información de previsión orientada al ciudadano: sistema de información de prevención de enfermedades y cuidados para las personas.

Información de previsión orientada al especialista: este es un sistema que está actualizado a las últimas publicaciones médicas, guías de mejores prácticas o seguimiento de epidemias.

Equipos médicos virtuales: los cuales consisten en profesionales de la salud, quienes colaboran y comparten información sobre pacientes a través de equipo digital.²⁴

e-Business (negocios electrónicos), e-Commerce

El término de *e-business* abarca tanto el *e-commerce* (compra y venta en línea) y la reestructuración de los procesos de negocios para hacer el mejor uso de las tecnologías digitales.

El comercio electrónico incluye tanto las ventas en línea de empresas hacia personas, así como operaciones comerciales entre empresas en un modelo *Business-to-Business*, el cual es usado entre empresas y sus proveedores, por medio de *EDI (Electronical Data Interchange)*, para un manejo de inventarios, y órdenes de compra más eficientes (menos tiempo, menor costo, procesos más simples).

Los negocios electrónicos ayudan a eliminar las barreras de distancias que los tratados comerciales no pueden eliminar, permitiendo a las compañías poder ofrecer sus productos y servicios a través de un sitio alrededor del mundo.

Un mercado abierto al comercio electrónico, provee a las empresas un impulso hacia la competitividad. Éste sería una plataforma especial para las *PYMES*, las cuales encuentran dificultades al

tratar de ofrecer sus productos o servicios más allá de su país o región.²⁵

Antes de poder llegar a este objetivo existen obstáculos que saltar, como la seguridad, la fiabilidad y confidencialidad de las transacciones en línea, así como la necesidad de un marco legal que garantice las mismas. Una ley de comercio electrónico que regule las transacciones, determine responsabilidades y evite los fraudes y robos electrónicos. Sin una ley de esta índole, no existe seguridad de una compra en línea, ya que pueden ocurrir robos y fraudes sin oportunidad de castigar a los responsables.

La ley de comercio electrónico regula la implementación de mecanismos de seguridad tales como los certificados digitales, los cuales permiten la verificación de la identidad de los actores de las transacciones en línea.

Esta es la importancia de una ley de comercio electrónico en Guatemala, ya que mientras no exista, no habrá confianza en el comercio electrónico guatemalteco, ya que éste no tiene respaldo legal.

Ancho de banda

Es importante contar con un amplio y seguro ancho de banda para el soporte de las estrategias electrónicas. El contar con un ancho de banda no únicamente implica conexiones más rápidas. Significa apoyo por parte del gobierno, promoción del mercado de telecomunicaciones hacia el sector privado, proveyendo el gobierno un marco regulación y libre competencia, para generar innovación y bajos precios.

La sociedad del conocimientos y el cambio en nuestra forma de vida

Anteriormente se ha hablado de la importancia económica de la sociedad del conocimiento. Pero es de tomar en cuenta que aunque la sociedad del conocimiento se reconoce más claramente en el contexto económico, esta sociedad del conocimiento está también teniendo su influencia en los demás aspectos de la vida de la sociedad.

Es en este contexto donde aparecen en la sociedad muchos tópicos nuevos como las tecnologías de la información, el comercio electrónico, el manejo y la

privacidad de los datos personales, el surgimiento de industrias de desarrollo de software, donde a pesar de su surgimiento como un soporte a los procesos de negocios (digo esto sin menospreciar el origen matemático de la computación el cual no ve únicamente el hacer matemática con un fin utilitario, sino con el fin de hacerlo por sí, como un muestra de arte), son cuna de toda una clase de comunidades, y roles, como por ejemplo la comunidad *open source*, los cuales podrían ser vistos como un tipo de socialistas, un movimiento que promueve que se generen mejores sistemas computacionales al dejar el código de sus sistemas libres, es decir cualquiera puede obtener el programa, así como su fuente gratuitamente, además de poderlo modificar y mejorar, esto sí respetando el licenciamiento *GNU/GPL*, como reconocimiento a la propiedad intelectual del autor, ejemplos de estos son todas las distribuciones de *Linux* existentes. El fenómeno de los *blogs*, como medios comunicación, donde cada cual puede expresar y/o compartir sus experiencias, pensamientos, opiniones; los portales de intercambio comercial-subasta como *e-bay*, los *peers* (los *peers* son redes de computadoras similares conectadas con el fin de compartir información) como el extinto *Napster*, el *Kazaa* y el *e-Mule* y su influencia en el mundo de la música, y la propiedad intelectual, el rol de los ingeniero de sistemas, de los *Hackers*, de los nuevos de medios de comunicación, correo electrónico, *chats*, mensajes de textos celulares. La telefonía *VoIP* (voz sobre IP), el *skype* que amenaza con cambiar el mundo de telefonía que conocemos hoy en día, al hacer posible la telefonía sobre internet a bajo costo. Los sistemas de información geográfica, *SIG*, y sus aplicaciones, los mapas de *google*, que permiten hacer navegación, saber dónde se está ubicado, o cómo llegar a determinada ubicación, buscar comercios, sitios, iglesias, rutas de buses, metro, es un gran cantidad de información disponible.

El teletrabajo o trabajo a distancia, la educación a distancia, los portales como medios de convivencia, cultivo de comunidades virtuales donde se concentra gente afín, o que comparten los mismos intereses, donde se puede jugar, buscar pareja, hacer política, hacer amigos o simplemente conocer a alguien más, estos espacios, concentran redes de redes de contactos, como por ejemplo, *Hi5*, *SMS* (este tiene interfaces con redes de celulares de varios países, permitiendo mandar mensajes de textos entre compañía distintas alrededor del mundo), *MySpace.com*, *Secondlife.com* (es un mundo virtual, donde se tiene cuerpo virtual 3D, y se viven situaciones parecidas al mundo real,

se conocen personas, relaciones de amistad, amorosas etc.) en fin el mundo, la sociedad ya no es igual.

Es de aprovechar los medios electrónicos por sus facilidades que acortan distancias y tiempo, permitiendo experiencias de convivencias más amplias. Pero estas facilidades virtuales no deben hacer perder el sentido de la realidad a las personas, es decir conectarse a una computadora, y olvidar el mundo real, y vivir en un mundo de fantasía. No se debe caer en este peligro.

Cumbre Mundial de la Información, reporte de la UNESCO

A continuación se presentan algunas reflexiones, del documento *Towards Knowledge Societies*, reporte presentado por la UNESCO para la Cumbre Mundial de la Información, celebrado en Túnez en noviembre de 2005.

Sociedad del conocimiento

La sociedad del conocimiento es una sociedad que es nutrida por su diversidad y sus capacidades. La idea de la sociedad de la información es basada sobre los grandes adelantos tecnológicos. El concepto de sociedad del conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas más amplias.

La sociedad del conocimiento no está limitada a la sociedad de la información. El auge de una sociedad de la información global producida por la revolución de las nuevas tecnologías no debe oscurecer el hecho que ésta es valiosa únicamente como medio de alcanzar genuinas sociedades del conocimiento.

Hoy, en tanto que se es testigo del advenimiento de una sociedad de la información global donde la tecnología ha incrementado la cantidad de información disponible y la velocidad de su transmisión más allá de toda expectativa, existe todavía un largo camino a recorrer antes de que alcancemos una genuina sociedad del conocimiento. Una pieza de información, por muy mejorada que pueda ser, no necesariamente tiene sentido. En tanto que gran parte de la población mundial carezca de iguales oportunidades en términos de acceso a la educación –se entiende esta educación como el conocimiento disponible con juicio y pensamiento crítico– la información no será más que una masa indistinta de datos.

La importancia de la educación y el pensamiento crítico enfatizan que en la construcción de reales sociedades del conocimiento, las nuevas alternativas presentadas por la internet y las herramientas multimedia no deben causar la pérdida de fuentes tradicionales de conocimientos como la prensa, radio, televisión, y sobre todo la escuela. Mucha gente alrededor del mundo está más necesitada de libros, textos escolares y maestros antes que computadoras y acceso a internet.

El conocimiento es hoy reconocido como el objeto de las grandes apuestas económicas, políticas y culturales al punto de, justificadamente, calificar a las sociedades emergentes o en desarrollo.²⁶

Las sociedades emergentes no pueden ser meros componentes de una sociedad de la información global. Para poder permanecer humanas y habitables las sociedades del conocimiento deben ser sociedades de conocimiento compartido.

El panorama que presentan las sociedades del conocimiento pinta un futuro en dos sentidos: uno prometedor y uno inquietante. Prometedor porque el potencial ofrecido por el uso racional y provechoso de las nuevas tecnologías ofrece una real esperanza de un desarrollo humano sostenible y la construcción de más sociedades democráticas. Pero a la vez inquietante por los obstáculos y las trampas a lo largo del camino que son muy reales. Existe hoy mucha referencia a la brecha digital, la cual es una realidad, pero y qué pasa con la brecha de conocimiento entre los países más favorecidos y los países en desarrollo, particularmente los menos desarrollados. Esta brecha es propensa a ampliarse, mientras que dentro de las sociedades mismas, divisiones igualmente profundas aparecen o empeoran, y todo esto plantea la siguiente pregunta, ¿podrían las futuras sociedades del conocimiento conformarse con ser sociedades desasociadas o desasociantes?

La meta en estas sociedades del conocimiento debería ser la búsqueda de líneas de reflexión y acción para hacer que la información y la comunicación sirvan a la transmisión del conocimiento. Se debe buscar una difusión única del conocimiento, la cual debería ser rápida en tiempo y amplia en espacio funcionando entre generaciones y culturas.

Se debe buscar la inclusión y el acceso al conocimiento para todos. Evitando las asimetrías de conocimiento a nivel global, las cuales incluyen la

brecha digital, la brecha científica, el masivo analfabetismo, y la fuga de cerebros en los países en desarrollo, cuya acumulación está creando la llamada brecha de conocimiento.

Una potencial exclusión existe cuando las sociedades del conocimiento únicamente se enfocan en la economía del conocimiento y en la sociedad de la información. Sin la promoción de una nueva ética del conocimiento basada en el compartimiento y la cooperación, la tendencia de los países avanzados en capitalizarse en su avance podría conducir a la privación de los países pobres de activos cognitivos importantes como nuevos conocimientos en medicina o agricultura y crearía un ambiente que impediría el crecimiento del conocimiento en estos países.

Por lo tanto debería ser necesario encontrar un balance entre la protección de la propiedad intelectual y la promoción de conocimiento de dominio público. El acceso universal al conocimiento debe permanecer como pilar que soporte la transición hacia las sociedades del conocimiento.²⁷

Solidaridad digital

Una sociedad del conocimiento debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y promover nuevas formas de solidaridad involucrando tanto a las presentes como a futuras generaciones.

Nadie debe ser excluido de la sociedad del conocimiento, donde el conocimiento es un bien público, disponible a cada uno de los individuos.

La gente joven está destinada a jugar un rol importante, porque son ellos los primeros en usar las nuevas tecnologías y ayudar a establecerlas como características familiares de la vida diaria. Pero la gente vieja tiene también un papel importante. Ellos poseen la experiencia requerida para distinguir la relativa superficialidad de las comunicaciones de tiempo real y recordarnos que el conocimiento es sólo un camino hacia la sabiduría.

La sociedad del conocimiento de la era de la información difiere de las anteriores sociedades del conocimiento, por el enfoque sobre los derechos humanos y el carácter de participación incluyente, heredado de la *Ilustración* (el siglo de las luces), la importancia de los derechos básicos se traducen en un énfasis particular en:

- Libertad de opinión y expresión (artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos), así como también libertad de información, pluralismo de medios y libertad académica.
- El derecho a la educación y sus consecuencias, educación básica gratuita y el acceso hacia otros niveles de educación.
- Y el derecho de participar libremente en la vida cultural de la comunidad, y disfrutar de las artes, y de compartir los avances científicos y sus beneficios.

Conclusiones

La relevancia de este artículo es mostrar la importancia de la sociedad de la información y sus efectos e influencias en los distintos aspectos de la vida y el desarrollo de las sociedades, tanto en la educación como en el comercio, en la inclusión de comunidades marginadas y en el gobierno.

La sociedad de la información no es lo mismo que la sociedad del conocimiento, mientras la una se contenta únicamente con la conexión y los avances tecnológicos, la sociedad del conocimiento tiene una visión más humana y más solidaria, donde se busca la inclusión de los marginados, el compartimiento (cooperación) del conocimiento y la lucha por la disminución de la brecha del conocimiento en los países en desarrollo.

Mientras la brecha digital tiene que ver con el acceso a las tecnologías de la información y de la comunicación, el internet y las computadoras. La brecha de conocimiento es más amplia, además de incluir la brecha digital incluye también la brecha educacional, el analfabetismo, la carencia de investigación y de desarrollo, de generación de conocimiento y la fuga de cerebros.

La sociedad no se debe conformar solamente con estar inundada de información, con tener acceso a tecnología de punta pero sin una finalidad en específico. Se debe orientar toda esta sociedad de la información hacia una sociedad del conocimiento con énfasis en el desarrollo de la persona. Es clave este énfasis hacia el desarrollo de la persona, porque cabe también el peligro de que esta sociedad del conocimiento se convierta en una economía del

conocimiento, donde se busque únicamente el lucro, y el resto de la sociedad quede opacado. Es necesario poner como pilares la educación, la inclusión, el compartimiento de la información, la promoción, así como la generación de nuevo conocimiento; un conocimiento propio por medio de la investigación y el desarrollo.

Las acciones a tomar deben ir encaminadas a promover la educación, el desarrollo económico de las comunidades, la promoción de la cultura. Hacia allá debe ir la sociedad del conocimiento. Y es que conocimiento e información no son lo mismo. A modo de ilustración se puede mostrar el acceso al conocimiento de esta forma:

Existen tres etapas de acceso al conocimiento, primero se tiene la data, la cual puede ser una palabra, un número, la cual no tiene sentido ni significación por sí mismo para la persona, aunque claro pueda ser que este sentido sea desconocido. Este es el caso de un niño que no sabe leer y se encuentra con un libro, un libro que para él contiene datos, ya que no sabe lo que éste significa..

En el momento en que el niño aprende a leer, esa misma data se convierte en información para él. Este libro puede ser un libro de matemáticas. Y en el momento en que ese niño resuelve un problema de matemáticas ayudado por el libro, el libro se convierte en conocimiento.

Es necesario enseñar a las personas no sólo a tener acceso a la información, sino a algo más importante: a manejar, analizar, criticar, verificar y transformar esta información en conocimiento utilizable.

Guatemala no está aislada de la sociedad del conocimiento, hay múltiples esfuerzos en distintas áreas, muestra de ellos los telecentros de conexión para comunidades marginadas del occidente del país, los esfuerzos del internet 2 en las distintas Universidades del país, así como las iniciativas de gobierno electrónico, así como la ConverCiencia organizada por el CONCYT. Pero aún nos falta mucho para empezar una verdadera sociedad del conocimiento. Es necesario luchar contra la brecha del conocimiento más que con la brecha digital.

Guatemala no se debe perder en la sociedad de la información, debe buscar una sociedad del conocimiento.

Un paso necesario que Guatemala debe tomar es la integración, la creación de una estrategia de país, el e-Guatemala, siendo éste de vital importancia para evitar duplicar esfuerzos, y así dirigirse todos a un mismo objetivo, y avanzar hacia la sociedad del conocimiento. Actualmente existen muy buenas iniciativas de proyectos que ayuden a disminuir la brecha digital, pero es necesario integrarlas para no duplicar esfuerzos, y a la vez que se puedan compartir las experiencias para poder acelerarlas.

El ejemplo que más llama la atención es el proyecto del e-Europa el cual tiene como objetivo tener la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

Llama más la atención porque a partir de este objetivo se crean objetivos específicos, planes y metas que van encaminados a apoyarlo, y al final todas las iniciativas que surjan dentro de las estrategias electrónicas siguen dirigidas hacia estos objetivos, de manera que no hay esfuerzos duplicados, ni nadie se pierde porque todos tienen un fin común. Esto es lo que hace falta a Guatemala.

La estrategia de sociedad del conocimiento de Guatemala, debe ir encaminada, como se ha repetido, hacia la inclusión, la educación, políticas de desarrollo económico de las comunidades rurales, promoción de la cultura y generación de conocimiento, es decir, apoyar y crear proyectos de investigación y desarrollo.

Esta última recae también como responsabilidad de las Universidades, las cuales, como centros académicos, son los encargados de generar conocimiento a través de sus centros de investigación. Se deben promover la investigación y el desarrollo entre los estudiantes, a manera de que los profesionales que egresen no sólo sean empleados o estudiantes candidatos para la fuga de cerebros, que vayan a engrandecer a otros países con sus conocimientos. Aunque en esta parte no se puede dejar solas a las Universidades, ya que la investigación y el desarrollo necesitan fuentes de financiamiento y es ahí donde entran en juego la iniciativa privada y el gobierno.

Lo que se debe hacer es buscar modelos de investigación y desarrollo en los cuales haya cooperación de la academia, de las empresas y del gobierno para la elaboración de proyectos en conjunto, de beneficio mutuo, y que contribuya al desarrollo de

las comunidades, porque no hay que perder el norte, todo el conocimiento debe ir dirigido en esa dirección.

A la vez que se promueven los proyectos de desarrollo e investigación es necesario fortalecer la educación, y motivar el interés de la ciencia, desde la educación primaria hasta la Universidad, como recientemente comentaban los científicos guatemaltecos en la ConverCiencia 2006. Programas como las olimpiadas de ciencias, pueden fomentar el interés por la ciencia en los jóvenes, ya que a partir de estas competencias se crea una motivación en ellos por prepararse en alguna de las ciencias básicas como la matemática, la física, la química, la biología; las cuales son bases para cualquier desarrollo futuro. A éstas podría agregársele la ciencia de la computación. Otra forma adicional de motivación y oportunidad para que los jóvenes se interesen en las ciencias sería la disponibilidad de becas para los mejores estudiantes, para que continúen en la Universidad.

En el campo de la inclusión, a la vez que se aumentan los centros de conexión o telecentros, estos se deben fortalecer para ser verdaderos centros de propagación y de generación de conocimiento de las comunidades donde funcionan, más que sólo centros de conexión tecnológica. Además se les debe dotar con modelos de negocios rentables para que estos sean autosostenibles.

Y la conclusión final es que Guatemala no debe enfocarse únicamente en una sociedad de la información basada únicamente en la tecnología, debe buscar una sociedad del conocimiento centrada en el desarrollo de la persona.

Notas al final del capítulo

¹ Cfr. Martínez-Echevarría, M. A., “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, p. 20.

² Cfr. *idem*.

³ *Ibid*, pp. 22-23.

⁴ Cfr. *ibid*, pp. 24-25.

⁵ Cfr. Martínez-Echevarría, M. A., “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, pp. 27-28.

BIBLIOGRAFÍA

Comunidad Europea. 2001. “*Knowledge Society*”, http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/index_en.htm.

Comisión Europea, Unión Europea, “*e-learning*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/elearning/index_en.htm.

⁶ Cfr. Martínez-Echevarría, M. A., “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, p. 29.

⁷ Drucker, F. Peter, “*La sociedad post-capitalista*”, pp. 10 y 26.

⁸ Cfr. Martínez-Echevarría, M. A., “Dirigir empresas: de la teoría a la realidad”, p. 25.

⁹ Magreta, Joan, “*Why Business Models Matter*”, Harvard Business Resources online, <http://www.hbsp.harvard.edu>, 2005.

¹⁰ Luis Joyanes, “*Cibersociedad*”, p. 254.

¹¹ Éxito Exportador, “*Cuadro usuarios en internet en América Central*”, <http://www.exitoexportador.com/stats2.htm#central>, las estadísticas son al 9/septiembre de 2005, sus datos están basados en datos recolectados por ITU (Internacional Communication Union).

¹² Drucker, F. Peter, “*La sociedad post-capitalista*”, pp. 10-11.

¹³ Drucker, F. Peter, “*Gerencia en sociedad futura*”, p. 121.

¹⁴ Comunidad Europea, 2001, “*Knowledge Society*”, http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/index_en.htm.

¹⁵ Cfr. Comisión Europea, Unión Europea, 2005, “*e-learning*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/elearning/index_en.htm.

¹⁶ Cfr. Comisión Europea, Unión Europea, 2005, “*e-government*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_e7n.htm.

¹⁷ French Howar, The New York Times, Selección Semanal Prensa Libre, Domingo 21 de mayo de 2006.

¹⁸ “*Gates defends China's Internet restrictions*”, Times on Line, <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,19149-2012784,00.html>.

¹⁹ Comisión Europea, Unión Europea, 2005, “*e-inclusión*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/einclusion/index_en.htm.

²⁰ Cfr. Nocera Joe, “*Computadora barata siembra duda en expertos*”, The New York Times, Selección Semanal Prensa Libre, 14 de mayo de 2006.

²¹ Instituto Para la conectividad de las Américas, <http://www.icamericas.net/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=780>.

²² J. Med, “*What is e-health?*”, Internet Res 2001, <http://www.jmir.org/2001/2/e20/>.

²³ Comisión Europea, Unión Europea, 2005, “*e-health*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/ehealth/index_en.htm.

²⁴ “*ehealth*”, <http://www.answers.com/topic/ehealth>.

²⁵ Comisión Europea, Unión Europea, “*e-business*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/ebusiness/index_en.htm.

²⁶ UNESCO, “*Towards Knowledge Societies*”, 2005.

²⁷ UNESCO, “*Towards Knowledge Societies*”, 2005.

- Comisión Europea, Unión Europea, “*e-government*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_e7n.htm.
- Comisión Europea, Unión Europea, “*e-inclusion*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/einclusion/index_en.htm.
- Comisión Europea, Unión Europea, “*e-health*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/ehealth/index_en.htm.
- Comisión Europea, Unión Europea, “*e-business*”, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/ebusiness/index_en.htm.
- “*ehealth*”, <http://www.answers.com/topic/ehealth>.
- Éxito Exportador. 2005. “*Cuadro usuarios en internet en América Central*”, <http://www.exitoexportador.com/stats2.htm> - central, estadísticas al 9/9/2005.
- French Howard, “*Estudiantes chinos ayudan a civilizar debate en línea*”, The New York Times, Selección Semanal Prensa Libre, Domingo 21 de mayo de 2006.
- Instituto para la Conectividad de las Américas. 2005. <http://www.icamericas.net/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=780>.
- Magreta, Joan. 2002. “*Why Business Models Matter*”, Harvard Business Resources online, <http://www.hbsp.harvard.edu/>.
- Martínez-Echevarría, M. A. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.
- Nocera Joe, “*Computadora barata siembra duda en expertos*”, The New York Times, Selección Semanal Prensa Libre, 14 de mayo de 2006.
- Luis Joyanes, “*Cibersociedad*”, Mc Graw Hill/interamericana España, 1997.
- Peter F. Drucker, “*Sociedad postcapitalista*”, Norma, Bogotá, 2004.
- Peter F. Drucker, “*Gerencia en la sociedad futura*”, Norma, Bogotá, 2002.
- UNESCO. 2005. “*World Report, Towards Knowledge Societies*”, <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>, París, noviembre del 2005.
- Times On Line. 2006. “*Gates defends China’s Internet restrictions*”, Times on Line, <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,19149-2012784,00.html>.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

LA EMPRESA EN TIEMPOS DEL SIDA

Flor de María Sandoval de Pellecer

Parte I

LA EMPRESA EN TIEMPOS DEL SIDA

Los tiempos cambian. Es una expresión que se ha escuchado siempre, pero que desde mediados del siglo pasado es una realidad más evidente.

Además de impresionantes avances tecnológicos tenemos muchas situaciones nuevas. Estamos en tiempos de la enfermedad del SIDA, una enfermedad joven, de 25 años, que ha hecho estragos en el mundo.

También la empresa ha ido evolucionando desde su inicio, adaptándose a situaciones que no han sido necesariamente producidas por una actividad económica, pero que han influido o iniciado diversas tendencias.

La globalización y el gran avance en las comunicaciones y la tecnología en general, han hecho posible que las sociedades y los seres humanos interactúen más frecuentemente. A lo largo de la historia se observaron factores que influían en algunas sociedades, pero no en todas. Por ejemplo la peste bubónica del siglo XIV no alcanzó las proporciones que se observan en el SIDA. Esto ha cambiado notablemente y lo que ahora sucede en algún continente llega a afectar a todas las regiones del mundo, aunque en diferente grado.

La epidemia del SIDA, aunque apareció en el Africa, no tardó en llegar a todos los demás continentes y es actualmente un problema mundial.

Habiendo sido su crecimiento tan rápido, ha afectado a toda la actividad humana, teniendo repercusión económica, social, personal, cultural, moral, sobre todo porque se produce después de determinados comportamientos individuales. Esto ha llevado a proponer soluciones y planes de acción concretos a través de instituciones internacionales, gubernamentales y privadas, no sólo en el sector salud, sino en forma multidisciplinaria.

Toda actividad económica es realizada por personas, a distintos niveles. Estando la empresa constituida en gran parte por seres humanos, no puede ser ajena a la problemática que constituye la enfermedad del SIDA que afecta cada día a más personas, generalmente en edad productiva. En algunas regiones africanas el impacto ha llegado a ser tan

importante en las empresas, que incluso han tenido que cerrar sus operaciones y trasladarse a otros países menos afectados por el SIDA, como fue el caso en 1999 de compañías mineras.

Hasta ahora, ninguna enfermedad ha concentrado tanto interés de los científicos y del hombre de la calle, de investigadores y teólogos, de médicos de cuerpos y médicos de almas.

Se puede añadir que el SIDA ha entrado en la agenda de los gobiernos, los organismos y consensos internacionales, desde la Unión Europea hasta la Organización Mundial de la Salud, con la institución de organismos y comisiones cuyo objetivo específico es el SIDA.

En Guatemala, se fundó en 2002 por ley, el *Programa nacional de prevención y tratamiento de enfermedades de transmisión sexual*, que contempla la infección por VIH y SIDA.

El científico Luc Montagnier, quien fue el primero en descubrir el virus responsable del SIDA, lo subraya con estas palabras: *“En menos de un decenio se ha podido identificar, primero en los Estados Unidos, la enfermedad y su agente causante, lo que ha permitido la puesta en marcha de políticas de prevención y también los comienzos de una terapia.”*

Actualmente, se han logrado muchos avances en la lucha contra el VIH/SIDA siendo los medicamentos antirretrovirales (contra el virus VIH), cada vez más efectivos en retrasar el deterioro del sistema inmunológico. Hay mucho énfasis en investigación sobre vacunas y tratamientos y a nivel mundial se realizan muchos esfuerzos conjuntos con resultados en general favorables; sin embargo según el reporte de ONUSIDA sobre estadísticas al año 2005, en Latinoamérica se han incrementado los casos de personas con VIH. En Guatemala, aunque los datos se consideran menores a la realidad, también ha aumentado el número de personas seropositivas.

El SIDA mató a 25 millones de personas desde que fue reconocido en 1980. El año pasado murieron 2.8 millones de personas y 4.1 millones fueron infectadas. Se estima que unos 38.6 millones vivían con VIH a finales de 2005 y la mayoría de ellos no tenían conciencia de que estaban infectados.

Esta epidemia tiene alto impacto en la economía de los países, especialmente en los subdesarrollados,

pues el costo del tratamiento es muy elevado para los ingresos *per cápita*, además de que es para toda la vida. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social proporciona tratamiento a los afiliados, pero se debe tener en cuenta que no hay cobertura por enfermedad común en todos los departamentos del país, y tampoco son afiliados los trabajadores en la economía informal que constituye un gran rubro de la población. El Ministerio de Salud Pública tampoco cuenta con fondos suficientes para atender a todos los pacientes VIH positivos.

Por estas situaciones, se hace necesario hacer esfuerzos por parte de toda la población, especialmente de aquellos que cuentan con más recursos tanto económicos como logísticos para prevenir la difusión de esta enfermedad.

Aunque, en principio, la empresa no es la institución más indicada para procurar la salud de su personal, debe involucrarse, pues resulta afectada en su producción así como en sus costos cuando los empleados se enferman.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está realizando esfuerzos conjuntos con otros organismos internacionales, especialmente de Naciones Unidas para combatir la difusión del SIDA.

México, a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, lanzó desde 2002 una campaña en medios masivos de comunicación con el fin de sensibilizar a la población, a los empleadores y trabajadores para incluir, reconocer y valorar el trabajo realizado por las personas que viven con el VIH/SIDA y actualmente realiza una fuerte labor con empresarios para que conozcan como actúa la enfermedad e impulsen medidas preventivas, de asistencia y apoyo como bases para enfrentar la epidemia en el lugar de trabajo.

Muchos empresarios guatemaltecos, han establecido clínicas para atención de personal dentro de las mismas empresas, aún cuando estén inscritas al seguro social y puedan gozar de sus beneficios.

En Guatemala no se ha considerado el VIH/SIDA como un problema de salud muy grande, pues afortunadamente no se tiene una incidencia como en el África, pero por lo mismo no se han tomado medidas que hayan resultado realmente efectivas, dado que aumenta el número de casos.

La medicina preventiva es la mejor alternativa a la enfermedad, pues los costos son menores, no solamente económicos, sino sociales, familiares y personales.

La mejor forma de prevención es educar, dando a conocer los comportamientos adecuados para no adquirir esta enfermedad, y es en este aspecto donde la empresa puede desempeñar un papel importante, porque sus empleados son una población con disposición a recibir capacitación, lo cual no ocurre con muchos programas de salud llevados a cabo en centros de salud, ONGs, iglesias, etc., en los cuales no se involucran muchos adultos económicamente activos.

Los beneficios para la empresa son múltiples. El interés de la empresa por la salud de los empleados es percibido por estos, siendo una forma de motivación para lealtad hacia la misma, y una forma de establecer reciprocidad en la calidad del trabajo. El costo de la prevención versus el tratamiento es mucho menor, no sólo en dinero, sino en tiempo. La persona que goza de buena salud también tiene mayor productividad. Se contribuye al bien económico y social del país, logrando más clientes potenciales para productos o servicios.

PANORÁMICA SOBRE VIH/SIDA

SIDA significa *síndrome de inmunodeficiencia adquirida*, que es la manifestación de la enfermedad. VIH procede de *virus de inmunodeficiencia humana*, que es el virus responsable de la infección.

El síndrome fue identificado en Estados Unidos en mayo de 1981, antes de que se conociese el agente etiológico responsable. Posteriormente fue identificado el virus que produce la infección por un grupo de investigadores franceses y se publicó en la revista "*Science*" en 1983.

El virus VIH al entrar al organismo, selecciona a los linfocitos T, que son un componente de importancia primaria en el sistema de defensa del cuerpo.

Inicialmente existe un largo período de incubación, que puede durar muchos años.

A partir de la 4a. semana pueden aparecer anticuerpos, pero el tiempo de aparición óptimo son

3-4 meses. Estos anticuerpos son los que permiten detectar en una prueba sanguínea la infección, es decir se vuelve el individuo “*seropositivo*”.

A un examen para comprobar si están infectados “*deben someterse sólo quienes han tenido ocasiones de contagio*”.

VÍAS DE TRANSMISIÓN

Es de notar que el virus es muy lábil en el ambiente externo. Muere con desinfectantes como el alcohol, el cloro y otros. Media hora a 56°C de temperatura lo inactiva completamente (la ebullición es a 100°C). En las áreas templadas y tórridas no sobrevive fácilmente.

Sucede algo muy diferente dentro de un organismo: “*una vez infectado el organismo, ya no lo dejan hasta la muerte del organismo*”. Durante todo este tiempo los sujetos infectados pueden transmitir la enfermedad a otras personas.

El virus puede estar en los diferentes materiales orgánicos de los sujetos infectados, pero en diferente concentración. Sólo está elevada en sangre, esperma y secreción vaginal.

Esto hay que tomarlo en cuenta para comprender las vías de transmisión. Se distinguen pues, tres modalidades de transmisión: *parenteral, sexual y pre-perinatal*.

La *vía parenteral* se refiere, ante todo, a quien debe someterse a periódicas transfusiones de sangre o hemoderivados, o en drogadictos, donde persiste el rito del intercambio de jeringas. Entre los drogadictos existe, por otra parte, el riesgo de transmisión sexual, que es elevado en esta población por su promiscuidad sexual.

El contagio del virus VIH *a través de relaciones sexuales* constituye la modalidad que, en general, es ampliamente mayoritaria. Aunque en los primeros años del descubrimiento del virus, el riesgo del contagio se atribuía solamente a contactos entre homosexuales masculinos, actualmente se ha hecho evidente el riesgo de las relaciones heterosexuales, siendo esta modalidad la primera en gran número de países del mundo.

Es evidente que el riesgo de contraer el contagio es elevado cuando se practica una promiscuidad

sexual; la multiplicidad de parejas, todos o casi todos desconocidos, aumenta la probabilidad de encontrar uno infectado. Hay que añadir: “*es cierto que un solo contacto, siempre que sea adecuado, puede provocar la infección*”.

También es útil una última advertencia: “*El paso del virus a la sangre no se realiza necesariamente por una rasgadura, por una lesión de una mucosa genital. El contacto simple entre dos mucosas genitales permite el paso del virus*”.

La *transmisión pre-perinatal* puede ser a través de la placenta o en el parto, o durante la lactancia. El riesgo de infección que inicialmente era de 30-35% ha disminuido hasta 1-3% en países desarrollados, por la administración de fármacos adecuados a la gestante durante el embarazo, al nacimiento con cesárea, y evitando la lactancia materna.

En la transmisión del virus VIH no existen vehículos (moscas, etc.) ni vectores como el mosquito en la malaria. El virus no sobrevive en el aparato salivar del insecto.

No existe transmisión indirecta a través del agua, aire, objetos de uso contaminados (platos, cubiertos), animales.

Ello constituye una fundamentación científica de la tranquilizante posibilidad de una normal convivencia con quien es seropositivo, mientras se observen las normas comunes de higiene.

Otro dato relevante es la capacidad del virus para anidar en órganos y tejidos a los que ninguna de las terapias antivirales descubierta hasta ahora alcanza: “*se trata de los denominados santuarios a nivel del sistema linfático, genital y del sistema nervioso central*”. Ello explica la imposibilidad actual de erradicar el virus de un organismo.

EVOLUCIÓN DE LA INFECCIÓN CON EL VIRUS VIH

El período que transcurre entre el momento en que se contrae la infección y la aparición de la enfermedad verdadera del SIDA, se denomina *seropositividad*. El individuo seropositivo es “*portador asintomático*” del virus VIH y, por tanto, capaz de contagiar, aunque aparentemente está sano.

Las terapias actuales permiten que este período sea prolongado. Cuando son superados los factores, hoy desconocidos, que consiguen impedir el rápido crecimiento del número de células infectadas por el virus, la debilitación del sistema inmunitario alcanza gradualmente niveles que le hacen perder toda posibilidad de asegurar al organismo una defensa eficaz contra los ataques de los agentes infecciosos presentes normalmente, así como se pierde la capacidad para reconocer y destruir células anormales que pueden desarrollarse en algunas formas de cáncer, como el sarcoma de Karposi. Esta es la *inmunodeficiencia adquirida* (SIDA).

Los medicamentos actuales permiten una reconstrucción eficaz del sistema inmunitario, pero también presentan inconvenientes; entre ellos están los efectos colaterales, la *adherencia*, es decir, el no poder prescindir del medicamento de por vida, y su elevado costo.

Además de ello está la resistencia por parte del virus, que al irse reduplicando, produce múltiples mutaciones resistentes durante la exposición a las terapias.

Cada caso presenta características propias y por ello deben darse combinaciones de terapias personalizadas, con controles periódicos.

Al costo de los medicamentos debe añadirse el cálculo de los *“costes sociales globales”*... (pérdida de empleo del paciente o familiares, depresión, rechazo social...). Dado que los pacientes son jóvenes, también se eleva el número de huérfanos con las consiguientes dificultades para desarrollarse adecuadamente y muchos de los niños también han podido adquirir la infección por transmisión vertical madre-hijo.

ESTADO DEL SIDA EN EL MUNDO

Desde el descubrimiento de la enfermedad en 1981 al año 2005 (25 años) la mortalidad ha sido de 25 millones. Entre los adultos, la casi totalidad está constituida por adultos jóvenes (15 a 49 años), es decir, de la población activa, padres de hijos todavía pequeños. El 75% de los fallecimientos se ha producido en el África.

El número de personas que vivían en 2005 con la infección por el virus VIH y SIDA era de 38.6

millones, en el mundo, según reporte de ONUSIDA.

Los problemas causados por el SIDA, varían de una región a otra. Además, a excepción del África subsahariana, prevalece la infección de hombres sobre mujeres.

En el año 2000 ONUSIDA¹ mencionó: *“El comportamiento de los hombres, a menudo influenciado por creencias culturales perniciosas sobre la masculinidad, los convierte en las principales víctimas de la epidemia (...). Los comportamientos masculinos contribuyen también a la infección por el virus VIH entre las mujeres, que a menudo tienen menos poderes para decidir dónde, cómo y cuándo tienen lugar las relaciones sexuales”*.

En muchos países ha aumentado la proporción de mujeres afectadas, pero en Guatemala permanece una proporción de 8/3 de hombres sobre mujeres, según informe de ONUSIDA publicado en junio de 2006.

Las relaciones heterosexuales constituyen en gran medida la vía principal para la difusión de la epidemia, considerada globalmente en el mundo. Esto sucede cuando *“una gran proporción de la población adulta practica la multiplicidad de parejas sexuales”*. Es decir, la promiscuidad sexual juega un papel primario en la difusión de la infección por virus VIH.

OTRAS SITUACIONES DERIVADAS

Lo anteriormente expuesto es el panorama sanitario de la epidemia del SIDA, sin embargo hay otros aspectos importantes de la realidad ligados con el SIDA tanto a nivel personal y familiar como de países y regiones enteras.

¿Cómo se siente el sujeto a quien se descubre que ha contraído la infección?

El estudioso médico Mauro Moroni lo describe así: *“Cuando el sujeto descubre que es seropositivo(...), percibe que para él la vida cambia; que ha contraído una infección contra la que no existe una terapia definitiva; una infección que puede permanecer latente durante muchos años, quizá indefinidamente, pero que de improviso puede evolucionar a la enfermedad. Por tanto, se minan las*

fundamentales seguridades del mañana, la capacidad de proyectar el futuro, que se le limita desde hoy la vida afectiva y sexual y las posibilidades de procrear si el seropositivo es una mujer”.

Desde el momento de la verdad, de la certificación de que es seropositivo, debe comenzar un difícil camino de aceptación del problema, de adaptación, de búsqueda de la capacidad para vivir en un nuevo equilibrio existencial en cuyo ámbito debe encontrar sitio también para la gestión de la infección. Aceptación significa adherir a la realidad de un importante problema crónico de salud y potencialmente evolutivo. Significa, por tanto, adaptar la propia vida, el trabajo, los hábitos de vida, las costumbres familiares a esta nueva exigencia; significa ajustarse a la invitación de los médicos a someterse a controles periódicos y aceptar el vaivén de esperanzas y desilusiones, miedos y ansias que comporta el hecho de que la infección es crónica.

El camino es difícil y el valor con que lo recorre la gran mayoría de pacientes seropositivos es, para mí motivo de gran admiración”.²

Las consecuencias en la sociedad dependen de las dimensiones de la epidemia considerando que hay gran diferencia entre el África subsahariana y el resto de países.

El documento de UNAIDS establece que debe hacerse frente a un problema triple:

1. Ofrecer cuidados sanitarios, apoyo y solidaridad a una población cada vez más amplia de personas afectadas por enfermedades conectadas con el virus VIH.
2. Reducir el número anual de nuevas infecciones dando a los individuos la posibilidad de protegerse a sí mismos y a los demás.
3. Afrontar el impacto acumulativo de muertes de SIDA sobre huérfanos y otros sobrevivientes, sobre las comunidades y sobre el desarrollo nacional.

El problema se agrava por el coste tan elevado de terapias antirretrovirales (medicamentos para terapia contra VIH), que pueden considerarse prohibitivos para los países pobres.

Hay que tener presente que, “*en los países más afectados por la epidemia, el incremento de enfermos y fallecimientos se realiza en un contexto de escasez de servicios públicos, de malas perspectivas de empleo y de pobreza endémica que no están directamente ligadas a la epidemia de SIDA, pero que pueden agravar esta última*”.

Los daños a nivel económico y de desarrollo son incalculables.

Otra tragedia la constituye la multitud de niños huérfanos. A esto hay que añadir la desnutrición, pobreza, escasez de agua y pésimas condiciones de higiene.

Estas condiciones son más manifiestas en países africanos, pero en menor proporción se comienza a ver en otros países en vías de desarrollo, que además van aumentando progresivamente.

PRINCIPALES PROBLEMAS BIOÉTICOS

En primer lugar hay que hacer notar que se trata de una epidemia “*por comportamiento*”, es decir, cuya difusión depende de elecciones de conductas de las personas en la gran mayoría de los casos, lo cual cae dentro del ámbito de la ética.

Considerándola bajo el prisma de comportamiento personal, la infección por virus VIH y el SIDA que se sigue, muestra una conexión clara con el comportamiento sexual y con la drogodependencia, como fuentes principales del contagio.

Ante una patología que hasta ahora es incurable y mortal, la primera y fundamental exigencia ética que se impone es la prevención, como conservación obligada de la salud y de la vida, propia y de los demás. Lo problemático en este ámbito son los modos de cumplirla. Las posiciones oscilan entre un pragmatismo amoral, que se apoya en la distribución de preservativos y jeringas estériles, y la propuesta valiente dirigida hacia la conquista de la castidad y la liberación de la esclavitud de la droga.

Desde el punto de vista del sujeto afectado, la infección sufrida plantea una serie de problemas como son la existencia o no de una obligación de comunicarlo a los demás, existencia o no de límites en el ejercicio de contraer matrimonio por parte de

quien no está casado o en el ejercicio de la sexualidad dentro del matrimonio ya contraído.

Por parte de la sociedad, los deberes se plantean tanto en relación a las personas que padecen la infección como en proteger a los sanos. Así, están las campañas de prevención auténtica y el apoyo a investigaciones científicas que miran a descubrir terapias eficaces; la organización de una asistencia sanitaria adecuada y que respete la dignidad de las personas enfermas; protección a los seropositivos de cualquier indebida discriminación en los ambientes de vida en común, como son la escuela, el trabajo, el tiempo libre.

Solidaridad internacional de los países desarrollados hacia los demás países.

1. LA PREVENCIÓN

Se mencionó anteriormente que en relación con una enfermedad contagiosa grave, incurable y moral, **evitar infectarse, es decir, la prevención, es un grave y preciso deber moral.**

Se conoce la causa de la enfermedad, el virus VIH; también son conocidas las vías a través de las cuales se produce el contagio.

Prevenir la infección quiere decir evitar el contagio. Esto ha ocurrido con las infecciones provocadas por transfusiones y las que van de madre a hijo, en los países con una buena organización sanitaria, que han bajado casi a 1% el riesgo de contagio.

También en Uganda, con el programa ABC (*A de Abstinence, B de Be faithfull y C de Condon*) se redujo la infección de un 27% en 1991 a menos de 7% en 2004.

El programa promueve la abstinencia del uso de la sexualidad antes del matrimonio, y luego la fidelidad a la pareja. Se reserva el uso del condón o preservativo para las personas que no cambiarían fácilmente su comportamiento promiscuo, como homosexuales y prostitutas, haciendo ver que la protección del condón es de alrededor del 50% a 80%.

El profesor Mauro Moroni, experto italiano en enfermedades infecciosas afirmó: *“No se enferma de SIDA por ser homosexual, sino porque se realiza un uso promiscuo del sexo”*.³

Se llega a un auténtico crimen cuando se vende como garantía para la defensa de la infección el uso del preservativo. Este es el mensaje que se lanza ya con el eslogan, que va ligado al preservativo: *“sexo seguro”*. Como anticonceptivo, el preservativo registra ya un margen notable de fracasos, pero como de defensa de enfermedades de transmisión sexual, el fracaso es aún más elevado.

Una valoración análoga e igualmente severa se impone también ante la presunta prevención centrada en la distribución de jeringas estériles a los drogadictos.

Es evidente que tanto la capacidad de llevar una existencia sexualmente bien ordenada como la liberación de la droga conllevan un planteamiento de vida que esté guiado por la sincera y decidida búsqueda de valores auténticos. El camino a recorrer para esos objetivos no es fácil. Es preciso que la persona se encuentre profundamente motivada. Por esto, la simple información sobre el SIDA y sobre los comportamientos de riesgo es necesaria pero insuficiente, si no forma parte integrante de un más amplio y serio compromiso educativo.

Juan Pablo II afirmó: *“No se está lejos de la verdad cuando se afirma que, de modo paralelo a la difusión del SIDA, se ha ido manifestando una especie de inmunodeficiencia a nivel de los valores existenciales, que no puede dejar de reconocer una patología del espíritu”*⁴.

Deben plantearse dos objetivos: *informar* adecuadamente y *educar* para una madurez responsable.

Sólo con una información y una educación que lleven a encontrar, con claridad y alegría, el *valor espiritual del amor que se dona como sentido fundamental de la existencia*, es posible que los adolescentes y jóvenes tengan la fuerza necesaria para superar los comportamientos de riesgo.

SEROPOSITIVOS Y VIDA CONYUGAL

1. ¿Son lícitas las relaciones sexuales normales (sin preservativo), a pesar del riesgo de contagio para el cónyuge sano o de una agravación de la situación para ambos?

2. ¿Son lícitas las relaciones sexuales con preservativo debido a que está dirigido a la tutela sanitaria de la persona?

3. ¿Es obligada la abstinencia total, en caso que se conteste negativamente a la pregunta anterior?

Existe el riesgo de procrear un hijo con la infección y que, de todos modos, está destinado a quedarse pronto huérfano. Con los progresos realizados en la cura de la infección, la duración de la supervivencia del seropositivo es amplia, y es posible evitar en 98% el riesgo de la transmisión al hijo.

En respuesta a la primera pregunta hay que considerar que el contagio es posible con una sola relación, en una pareja de esposos en la que uno de los dos es seropositivo. Cualquier relación sexual por parte del cónyuge seropositivo asume a nivel objetivo la fisonomía de un atentado a la vida del cónyuge sano. En casos llevados a los tribunales, la acusación ha sido de *intento de homicidio*.

Se trata de una exigencia básica de respeto a la vida en relación con una persona a quien se está ligado con un pacto de amor profundo. Es el amor el que exige al cónyuge seropositivo que se imponga a sí mismo cualquier sacrificio y cualquier renuncia con tal de evitar el riesgo a la persona amada. En cuanto al cónyuge sano está en su derecho de rechazar, si se lo piden, la relación sexual. ¿Debe hacerlo?

En términos generales sí, por el deber de preservar su propia vida. Aunque en situaciones en que exista una razón proporcionalmente grave pueda consentir, como un apoyo al cónyuge al que ama.

Si ambos cónyuges son seropositivos, aunque no hay riesgo de contagio, pues ya lo tienen, existe una reinfección, o refuerzo de carga viral en ambos, con el riesgo de añadir tipos de virus VIH diferentes de los que ya están presentes y que pueden ser resistentes a los fármacos.

En relación a las relaciones sexuales con preservativo, debe recordarse que el preservativo sólo reduce, no elimina, el riesgo de infección por VIH. Son válidos los argumentos anteriormente expuestos. El amor es quien exige la exclusión de cualquier comportamiento que ponga en riesgo la salud y la vida de la persona amada.

La única elección éticamente válida es la renuncia a las relaciones sexuales. No en nombre de la ética, sino como exigencia elemental del amor verdadero.

Si es posible que el amor pida en casos extremos el sacrificio de la propia vida por el otro, mucho más puede pedir el sacrificio constituido por la renuncia a esa expresión del amor entre los esposos que es el acto conyugal

Para las personas que sean novios y pretendan casarse, el planteamiento es la exclusión del ejercicio del derecho a dar al amor conyugal su expresión más específicamente propia constituida por el acto conyugal. Únicamente se plantea la exclusión del ejercicio y no el derecho, porque, en tal caso se comprometería la validez misma del matrimonio.

Otro aspecto bioético a contemplar, aunque enfocándolo desde un ángulo internacional es el referente a la solidaridad. Siendo un problema que se agrava y complica más en países en vías de desarrollo, por la falta de recursos para campañas adecuadas de prevención y para afrontar el costo de los antirretrovirales, se debe procurar llevar a estos países los progresos realizados en los países desarrollados, según lo manifestó el Papa Juan Pablo II. Al respecto se han dado ya compromisos de organizaciones internacionales para procurar que esto se lleve a cabo, a través de fondos proporcionados por los países desarrollados.

Otro planteamiento que surge es la obligación o no de someterse a un test de diagnóstico de la infección con VIH.

Esta obligación existe sólo para quien ha asumido algunos de los comportamientos que conlleva riesgo de infección o que ha sido víctima involuntaria de algún incidente que también conlleva ese riesgo.

La obligación surge del deber de cuidar la propia vida y salud, así como de no someter a los demás del riesgo de contagio, como el cónyuge o pareja sexual.

En algunos países está reglamentada en algunas circunstancias. El Ministerio de Salud lo solicita a toda mujer embarazada, para prevenir que el hijo contraiga la infección si se da tratamiento adecuado a la madre.

No es lícito practicar esta prueba como rastreo y menos aún sin conocimiento ni consentimiento del

paciente; sin embargo pueden existir campañas sanitarias, con adecuada información, respeto a la confidencialidad, en forma voluntaria, con el fin de adoptar estrategias que no impliquen ningún tipo de discriminación. Asimismo se deberá contar con personas capacitadas para dar apoyo a los individuos que obtengan resultados positivos a la infección.

En relación al secreto profesional del personal sanitario, tomando en cuenta las consecuencias para la pareja, el personal deberá tratar de hacer conciencia del sujeto para que no transmita la infección y además informe a su pareja sobre su enfermedad, o en todo caso permitir que el médico sea quien informe. En caso de que el paciente se oponga a informar a su pareja, el médico debe salvaguardar la salud de un tercero, considerando que constituye una causa justa de revelación del secreto profesional como es defender al agredido.

Esta visión general del VIH/SIDA lleva a comprender mejor el problema y la situación de las personas que contraen la infección, quienes antes de la misma tenían una vida común a otras personas, y que en un momento les cambió dramáticamente en todos los aspectos, especialmente el de convivencia y relaciones sociales, incluidas las relaciones laborales, pues el ser portadores del virus VIH no produce cambios físicos inmediatos.

Siendo el trabajo un aspecto importante del ser humano, y la productividad de las empresas está íntimamente relacionada al trabajo humano, muchos gobiernos han iniciado políticas para prevenir el VIH/SIDA dentro del ámbito laboral motivando a las empresas para que conozcan y ayuden a prevenir esta enfermedad.

OTROS ASPECTOS

En Guatemala entró en vigor recientemente una *Ley de Planificación Familiar* que enfoca la educación sexual hacia la práctica de relaciones sexuales con el derecho al acceso universal a anticonceptivos con el fin de evitar que nazcan hijos no deseados por la mujer. Este enfoque considero que conlleva el grave riesgo de contraer enfermedades de transmisión sexual, entre ellas el VIH/SIDA, pues los anticonceptivos hormonales no protegen del contagio.

Asimismo se ha demostrado que el condón tiene una efectividad entre 50-80% de protección del virus

VIH y aunque su efectividad es mayor para la prevención de embarazos, no es aconsejable recomendar su uso como protección, siendo el fallo tan elevado.

Los programas de abstinencia fuera del matrimonio y fidelidad a la pareja y sólo en tercer lugar el uso de condón, que han demostrado bajar la incidencia de SIDA, actualmente son parte del enfoque de ONUSIDA, aunque se le ha dado mayor importancia al uso del preservativo a pesar de que la epidemia ha aumentado.

Sería conveniente que las políticas gubernamentales se revisaran para tener programas de acción que contemplen aspectos de salud como las enfermedades de transmisión sexual, especialmente VIH/SIDA que al momento es incurable y eventualmente mortal, pues por una parte se promueve la promiscuidad y por otro se reconoce que la abstinencia y fidelidad a la pareja son la mejor forma de prevenir estas enfermedades.

Siendo el ser humano una unidad corpórea-espiritual, la sexualidad es inherente al ser humano, capaz de una entrega total, a otra persona de sexo opuesto, para la continuidad de la especie humana, estableciendo un vínculo legítimo y estable como lo es el matrimonio, para formar una familia. Siendo el ser humano tan desvalido en sus primeras etapas, necesita de sus padres, unidos en matrimonio para crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a ser un ciudadano que procurará el bien común de la sociedad.

Es necesario promover políticas que fortalezcan la institución familiar que es la base de la sociedad y como tal la responsable de educar en valores y comportamientos que procuren una vida sana y productiva.

Se presenta un proyecto de MANUAL PARA LAS EMPRESAS, basado en el Manual para las empresas, VIH/SIDA y el mundo del trabajo, elaborado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México como política estatal, enmarcada "*En la nueva cultura laboral lo más importante es el ser humano*", www.stps.gob.mx.

El manual propuesto necesita una diagramación para que sea más atractivo.

Parte II

MANUAL PARA LAS EMPRESAS

PRESENTACIÓN

El trabajo, que es el medio para el sostenimiento propio y de la familia, debe ser también un medio para el desarrollo integral de la persona.

Actualmente el VIH/SIDA es una enfermedad ampliamente conocida, que 20 años después de su descubrimiento ha causado la muerte de casi 22 millones de personas en el mundo.

Ha habido muchos avances científicos, y se conoce el virus que la produce, hay terapias antirretrovirales efectivas, se conocen sus vías de transmisión y por lo tanto, su prevención.

Es un mal que además de dañar el cuerpo, afecta a toda la persona, sus relaciones interpersonales, su vida social y afecta desde luego su vida laboral.

Las personas que viven con el VIH pueden continuar activos por muchos años sin que la enfermedad se manifieste, y aun cuando ya se ha presentado el SIDA han mejorado sus condiciones gracias a los nuevos tratamientos que favorecen una mejor calidad de vida que les permite acceder al empleo y permanecer en él.

La ignorancia sobre dicha enfermedad y sus vías de transmisión ha llevado a empleadores y a compañeros trabajadores a considerar a la persona con VIH/SIDA como un individuo peligroso para quienes le rodean, siendo despedidos mediante liquidaciones conforme a la ley, cuando el motivo del despido es la condición de seropositividad y no la falta de competencia laboral.

Seropositividad significa que una persona ha sido infectada y que da positiva la prueba que diagnostica la existencia del virus; ésta ha sido causa de discriminación y exclusión laboral, afectando terriblemente la dignidad, condición económica y familiar de dichas personas.

Es importante realizar una fuerte labor con empresarios, para que estos conozcan cómo actúa la enfermedad e impulsen medidas preventivas, de asistencia y apoyo como bases para enfrentar la

epidemia en el lugar de trabajo, y ofrecer igualdad de trato y de oportunidades.

ONUSIDA, en un documento publica la declaración de un joven portador del VIH/SIDA quien afirma: *“El trabajo es la mejor medicina para nosotros, nos mantiene activos, y nos permite llevar a casa alimentos y medicinas... la verdad es que podemos seguir trabajando durante años”*.

VIH/SIDA GRAVE AMENAZA PARA EL MUNDO

Desde su descubrimiento en 1981 esta enfermedad ha exterminado millones de personas en el mundo y sigue avanzando.

Muchas personas que viven con virus VIH (*virus de inmunodeficiencia humana*), responsable del SIDA (*síndrome de inmunodeficiencia adquirida*) no pensaron que corrían riesgo de infectarse.

El SIDA al momento actual no es curable, pero puede prevenirse, pues se conocen sus vías de transmisión, debidas en su mayoría al comportamiento de las personas.

Si no se contiene la epidemia, se reducirá la población en muchos países, habrá menos gente disponible para el trabajo productivo y decaerá la economía.

No obstante, la propagación del VIH/SIDA es ahora más lenta en muchos lugares, especialmente en algunos países que han implementado programas educativos que hacen énfasis en la fidelidad y la castidad.

Además hay muchas personas que pueden vivir una vida normal durante largos años después del diagnóstico.

El VIH NO condena a una muerte inmediata.

El VIH/SIDA provoca:

1. Inseguridad alimentaria al aumentar el número de trabajadores rurales afectados
2. Que niños queden huérfanos
3. Que se eleve la presión para los sistemas de seguridad social y servicios de salud

4. Que aumente la carga para las mujeres al tener que combinar el trabajo con el cuidado de los enfermos
5. Que disminuyan los ingresos familiares y productividad del hogar
6. Que los huérfanos y otros niños afectados abandonen la escuela y se dediquen al trabajo infantil
7. Mayor prostitución de mujeres y jóvenes para poder sobrevivir.

La desigualdad entre hombres y mujeres, vinculada con patrones de desigualdad cultural, social y económica, hace que las mujeres sean más vulnerables a la infección

Las mujeres generalmente llevan una doble presencia al tener que trabajar y ocuparse de los familiares o vecinos que enferman, y siguen teniendo acceso limitado a medios de subsistencia y a oportunidades socioeconómicas, por lo que dependen más de su pareja masculina y son también vulnerables a la infección por VIH, especialmente por la infidelidad, promiscuidad, bisexualidad u homosexualidad de su pareja.

¿Qué problemas laborales implica el VIH/SIDA?

El SIDA afecta sin duda el mundo del trabajo, pero muchos casos podrían ser prevenidos a través de políticas y acciones concretas como información adecuada y amplia sobre las vías de transmisión y prevención de las mismas.

Según datos de ONUSIDA de 2002, en América Central y México, 78% de los casos de SIDA se presentaron en personas entre 18 y 49 años, que representa una parte significativa de la población económicamente activa.

Efectos para las empresas

- Perder personal calificado con toda su experiencia y competencias adquiridas; los costos de producción se incrementan por tiempos perdidos de trabajo, rotación y calificación de nuevo personal.

- En algunos países la epidemia afecta la productividad de las empresas y reduce sus ganancias e inversiones.
- Contracción de la base fiscal e impacto negativo en el crecimiento económico

Efectos para los trabajadores

- Pierden su empleo como consecuencia de su estado de salud o por discriminación en el lugar de trabajo.
- No encuentran trabajo por prejuicios y miedos de potenciales empleadores
- No pueden hablar abiertamente con sus compañeros de su enfermedad por el miedo a ser discriminados, aislados o despedidos.

El trabajo *dignifica a las personas*; les da la posibilidad de crecer, de desarrollar sus habilidades, su potencial creativo y les da el sustento económico para permitirles satisfacer sus necesidades de alimentación, educación, salud, vivienda, vestimenta y diversión

Al ser parte integral de la vida de las personas y de las comunidades, los centros de trabajo son lugares ideales para difundir una cultura de prevención que evite la expansión del VIH/SIDA y mitigue su impacto.

Por todo esto es importante que el sector empresarial intervenga en la lucha contra el VIH/SIDA.

La epidemia nos afecta a todos.

No es únicamente responsabilidad de los organismos de salud, implica también un desafío al crecimiento económico y a la seguridad de todos.

Para poder realizar medidas efectivas de prevención y manejo del VIH/SIDA en la empresa es necesario conocer algunos hechos concretos sobre esta enfermedad.

¿Cómo puedo ayudar en el trabajo?

- Conozca la información acerca del VIH y del SIDA

- Demuestre su apoyo y comprensión
- Auspicie un programa de educación sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo.

DATOS MÉDICOS Y MECANISMOS DE TRANSMISIÓN DEL VIH

El virus VIH (*virus de inmunodeficiencia humana*) es el agente que produce el SIDA (*síndrome de inmunodeficiencia adquirida*), que invade y degenera el sistema inmunitario de las personas, haciendo que el organismo vaya siendo cada vez menos capaz de defenderse frente a enfermedades infecciosas, virales y cánceres.

El SIDA, más que una enfermedad es el conjunto de enfermedades que sobrevienen como resultado de la infección por este virus y de la disminución de las defensas del organismo.

La diferencia entre la infección por el VIH y el SIDA es que una persona puede estar infectada por el virus y vivir varios años sin enfermedades originadas por la debilitación de sus defensas, a este estado se le conoce como **asintomático o estado de portador**. El SIDA es la etapa grave de la infección y generalmente se manifiesta varios años después.

Es por ello importante que en el ámbito laboral se sepa que cuando una persona es infectada por el virus VIH, puede tardar más de 10 años en presentar enfermedades causadas por el SIDA y sus efectos en el organismo. No está impedida para trabajar.

MECANISMOS DE TRANSMISIÓN DEL VIH:

1. *A través de contacto sexual.*

El contacto sexual con una persona infectada es el modo de transmisión más frecuente de la infección por VIH.

2. *A través de la sangre o de sus componentes, y por órganos o tejidos infectados por el VIH.* Incluye agujas y jeringas contaminadas, la transfusión de sangre contaminada y el trasplante de órganos y tejidos infectados por el VIH.

3. *De una mujer infectada por el VIH al feto o al recién nacido.* Por vía perinatal o en el período de lactancia.

EL VIH NO SE TRANSMITE POR LAS SIGUIENTES ACCIONES O SITUACIONES:

- Dar la mano
- Dar besos en la mejilla
- Conversar muy cerca
- Abrazar
- Tomar las perillas de las puertas
- Acariciar
- Toser o estornudar
- Sentarse en el mismo asiento o silla
- Compartir vasos o taza
- Compartir cubierto de mesa o vajillas
- Usar los mismos baños
- Compartir ropa o zapatos
- Utilizar el mismo teléfono
- Picadura de mosquitos, pulgas u otros insectos
- Mudar de ropa a niños o adultos enfermos
- Jugar con otros niños
- Usar la misma regadera de baño
- Dormir en la misma cama (sin tener relaciones sexuales)
- Nadar en una piscina
- Usar el mismo jabón
- Compartir toallas
- Tomar los agarraderos de los buses
- Lavar la ropa de otra persona
- Bañar enfermos
- Alimentar a otra persona
- Cortarse el cabello.

Trabajar con una persona que vive con el virus del SIDA **NO** representa ningún riesgo de contagio.

TRANSMISIÓN POR VÍA SEXUAL

La transmisión más frecuente del VIH se realiza por vía sexual y es la que depende de la participación

más activa de cada persona. Todo ser humano adulto, en situación normal, puede decidir tener o no relaciones sexuales. Ya que no podemos saber a simple vista quién está o no infectado, el riesgo de infección es directamente proporcional al número de parejas, ya que alguna podría estar infectada sin saberlo.

El ser humano es sexuado por naturaleza, siendo la finalidad la procreación y la unión con otra persona, por un amor de donación tanto corporal como racional.

El acto de expresión del amor es el acto sexual, que conlleva una decisión libre como manifestación de ser persona con inteligencia y voluntad.

De acuerdo al *enfoque de triple acción*, es posible reducir el riesgo de infección por vía sexual a través de tres medidas preventivas.

- “A” **Abstinencia.**
- “B” **Fidelidad.**
- “C” **Condón.**

A los jóvenes que no han iniciado su vida sexual, la prioridad debe ser alentar la abstinencia o la postergación del inicio sexual, haciendo énfasis en evitar las relaciones sexuales de riesgo como la mejor forma de prevenir el VIH y otras enfermedades de transmisión sexual (ETS), al igual que el embarazo no deseado.

Es importante educar a los jóvenes sobre el noviazgo y el matrimonio para constituir familias sanas donde se educarán ciudadanos responsables útiles a la sociedad.

Si la persona ya ha tenido relaciones, recomendarle volver a la abstinencia o mantenerse mutuamente fieles con un /compañero/a no infectado/ a. Recomendar una unión estable con una persona a través de un mutuo compromiso formal, para establecer una familia sana.

Los jóvenes y otras personas deben ser informados sobre el uso del condón, el cual disminuye el riesgo del VIH, pero puede tener una seguridad de alrededor del 50% al 80%, debiendo alertárseles sobre el riesgo que conlleva, pues basta un contacto adecuado de secreción para adquirir el virus VIH.

Los programas preventivos para jóvenes en las escuelas y fuera de ellas deben ser expandidos y los padres deben ser apoyados en la comunicación de sus valores y expectativas relativos al comportamiento sexual, orientando éste al matrimonio como marco de expresión del amor sexuado.

La intervención con adultos sexualmente activos, debe promover prioritariamente la fidelidad mutua con una pareja no infectada, como la mejor forma de evitar la infección por el VIH.

La experiencia de países donde el VIH ha disminuido sugiere que la reducción del número de parejas es de importancia vital para alcanzar la reducción de la incidencia del VIH a gran escala, tanto en epidemias generalizadas como otras más concentradas.

Las personas que tienen una pareja que desconozca su situación frente al VIH deben ser alentadas a realizarse una prueba del VIH con su pareja.

La castidad como virtud que dignifica a la persona se está recomendando en varios países como prevención del SIDA.

Asimismo se está fomentando que los jóvenes contraigan matrimonio en lugar de tener parejas sexuales que no constituyen uniones estables y por lo cual la familia como célula básica de la sociedad se está alterando.

Cuando se vaya a intervenir con personas en alto riesgo de exposición a la infección por el VIH, como son aquellas que:

1. Practican sexo comercial
2. Tienen múltiples parejas
3. Practican sexo con parejas de alto riesgo
4. Sostienen relaciones con personas ya infectadas o probablemente infectadas con el VIH u otra enfermedad de transmisión sexual (ETS).

Recomendar un cambio en el comportamiento sexual, promoviendo la abstinencia y la fidelidad a una persona como la medida preventiva más segura.

Dar información sobre el uso del condón, especialmente su riesgo de un 50 - 20% de infección y de reinfección con virus que sean resistentes a algunos medicamentos antirretrovirales.

Dar a conocer los programas de tratamiento para personas que viven con VIH/SIDA y organizaciones que los imparten.

PREVENCIÓN DE LA TRANSMISIÓN POR LA SANGRE O POR INSTRUMENTAL CONTAMINADO

El VIH puede transmitirse a través de la sangre o sus componentes y por órganos o tejidos infectados por el VIH, esto incluye el uso de agujas y jeringas contaminadas. Este es el caso en el uso de drogas intravenosas, la transfusión de sangre contaminada y el trasplante de órganos y tejidos infectados por el VIH.

- a. En los casos de uso de drogas aplicadas con jeringas, la prevención consiste principalmente en campañas preventivas y programas integrales contra la fármaco dependencia. En caso de que la persona continúe drogándose por esta vía se debe instar a que use solamente jeringas desechables y nunca las comparta.
- b. Si se necesita una transfusión de sangre, debe asegurarse de que la bolsa tenga la etiqueta “*sangre segura*” pues esto garantiza que se han realizado en ella todas las pruebas de detección de enfermedades que pudieran ser transmitidas por esta vía. Como medida preventiva deben de promoverse las campañas de donación altruista de sangre.
- c. Los trasplantes de órganos y tejidos son escrupulosamente estudiados por los hospitales públicos y privados, para descartar enfermedades transmisibles, incluyendo el VIH, así que es poco probable esta vía de transmisión actualmente.

En la práctica de las “*perforaciones*” estéticas, acupuntura, tatuajes y todas aquellas que utilicen material punzo cortante, debe exigirse que éste sea siempre estéril y desechable, para evitar la contaminación del VIH y otras infecciones en el instrumental.

En las clínicas dentro de las empresas, seguir todas las medidas de seguridad tanto en el examen clínico, como en la utilización y desecho de material orgánico.

TRANSMISIÓN DE MADRE AL FETO O AL RECIÉN NACIDO, YA SEA POR VIA PERINATAL O EN EL PERÍODO DE LACTANCIA

La mejor prevención en estos casos es que la mujer embarazada cuente con control médico durante toda la gestación. En caso de detectarse la infección en la madre, existen tratamientos que previenen, casi en 98% la infección en el hijo y controlan también la infección en la gestante.

No se recomienda la lactancia materna en estos casos, debiendo garantizar una adecuada alimentación artificial en el lactante.

Si una persona sospecha que puede estar infectada por el VIH, ya sea por su estilo de vida o por haber estado expuesta a alguna situación de riesgo, puede confirmar su estado mediante análisis específicos (detección de anticuerpos en la sangre).

Las pruebas más conocidas son:

- Inmunoabsorción enzimática para VIH o prueba ELISA
- Análisis confirmatorio de “*Western blot*”.

Las pruebas siempre serán voluntarias y anónimas.

UNA PERSONA INFECTADA POR EL VIH DEBE:

- Abstenerse de mantener relaciones sexuales, pues debe ser responsable de no infectar a los demás.
- Si es casado o tiene una pareja estable prevenirla e indicarle que se realice una prueba, para que tenga acceso a tratamiento, y se abstenga de relaciones para no reinfectarla y reinfectarse.
- En caso de tener relaciones, utilizar condón, y puesto que éste da una protección entre 50 a 80%, avisar a su pareja sexual de su estado de positividad de VIH para que ella decida libremente.

- No compartir agujas ni jeringas con otra persona.
- No donar semen, sangre, órganos o tejidos.
- Evitar el uso de alcohol y de drogas, porque puede condicionar comportamientos irresponsables.
- En el trabajo evitar riesgos de heridas.

¿QUÉ PASA SI ALGUN TRABAJADOR/A CONTRAE LA INFECCIÓN POR VIH/SIDA?

Desde el momento de la infección y aparición de los síntomas del SIDA pueden pasar hasta más de 10 años, durante los cuales la persona puede hacer una vida relativamente normal, incluido su trabajo u ocupación.

Existen medicamentos para el tratamiento de la infección por VIH, que significan una mejoría en el estado de salud de los trabajadores que viven con la enfermedad.

Es necesario otorgar a los trabajadores las facilidades para tener un adecuado control médico, y orientación para evitar contagiar a los demás, según las indicaciones anteriores.

No tiene obligación de informarle a su jefe inmediato.

LA INFECCIÓN Y LA VIDA PRODUCTIVA DEL INDIVIDUO

Una prueba positiva no significa necesariamente la muerte inminente ni la terminación de una vida normal, pero sí impone la necesidad de tomar conciencia sobre las prioridades y cuidados ineludibles, especialmente para evitar la transmisión de la infección a otras personas.

La infección por VIH no limita, por sí misma, la capacidad de trabajo, por lo que es una manifestación básica de solidaridad humana buscar las condiciones más apropiadas para que las personas infectadas puedan seguir realizando sus tareas habituales.

La mayoría de las personas que viven con el VIH no necesitan atención hospitalaria constante, y ella

puede ser proporcionada en centros de rehabilitación o cuidados intermedios.

¿QUÉ HACER EN LOS CENTROS DE TRABAJO?

Los prejuicios, el rechazo y el silencio que rodean a la enfermedad fomentan la propagación del virus.

En el centro de trabajo se deben lograr dos objetivos primordiales:

1. Que se frene la expansión del VIH/SIDA *a través de políticas efectivas de prevención* desde el lugar de trabajo.
2. Que las personas que ya viven con el virus, o que ya han desarrollado la enfermedad, *no sufran discriminación o estigma* dentro o fuera del lugar de trabajo.

Los programas que reducen el impacto en el lugar de trabajo deben tener en cuenta dos ejes:

- La prevención, atención y asistencia médica y psicológica a personas que viven con el VIH/SIDA
- La protección social de los trabajadores y de sus familias.

Para ello se parte de los siguientes principios:

NO discriminación:

No se debe tolerar ninguna práctica o política que dé lugar, directa o indirectamente, a actos de discriminación cometidos a una persona que vive con el VIH/SIDA, ya sea en relación con la obtención de un determinado puesto, traslado, prolongación de contrato, promoción, capacitación o derecho de prestaciones.

NO a las pruebas de detección:

No deben hacerse pruebas de detección del VIH a los trabajadores y trabajadoras que soliciten empleo, promoción, capacitación o prestaciones sociales. Estos exámenes sólo pueden realizarse voluntariamente y con servicios de atención y orientación. Si no,

constituyen a una violación de los derechos humanos y de la dignidad de los trabajadores.

Confidencialidad:

Toda información sobre el VIH/SIDA debe mantenerse sólo en los expedientes médicos y puede compartirse únicamente con el previo acuerdo del paciente.

NO al despido:

Las personas portadoras del VIH tienen los mismos derechos laborales que los demás trabajadores, es decir, tienen el pleno derecho de conservar su empleo.

Acceso a prestaciones de seguridad:

Cualquier trabajador tiene derecho a asistencia médica completa y a los servicios de salud.

Lograr un medio ambiente de trabajo saludable:

Las empresas y centros de trabajo pueden ofrecer programas de formación participativos para fomentar el conocimiento de los riesgos y promover cambios de actitudes y prevención.

Los derechos humanos son iguales a todas las personas, independientemente de sus circunstancias. La persona que vive con VIH/SIDA es siempre una persona y como tal se debe tratar.

Notas al final del capítulo

¹ Bioética. "Historia. Principios. Cuestiones". Ciccone, Lino. Palabra, 2003, pp. 440.

² M.Moroni, "Una testimonianza dalla trincea di Milán", citado por L. Ciccone. Bioética.

³ *Idem.*

⁴ Juan Pablo II. Discurso. Conferencia Internacional L'AIDS.(15 noviembre 1989) "L'Observatore Romano" 16 noviembre 1989.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ciccone, Lino. "Bioética. Historia. Principios". Cuestiones. Editorial Palabra. España, 2005.
2. Tomás Garrido, Gloria. "Manual de Bioética". Editorial Ariel. 2001.
3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "MANUAL para las empresas. VIH/SIDA Y EL MUNDO DEL TRABAJO". Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Departamento de publicaciones. México. 2005.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-2000. "Ley general para el combate del virus de inmunodeficiencia humana -VIH- y del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida-SIDA- y de la promoción, protección y defensa de los derechos humanos ante el VIH/SIDA".
5. <http://www.lukor.com/not-soc/cuestiones/0412/01085300.htm>.
6. <http://www.google>. Uganda. Sida.
7. <http://BBCMundo/Sida-EEUU./Debate sobre la abstinencia>.
8. http://Bioética/Sida triunfa la abstinencia solidaridad_net.htm.
9. <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/index.htm>.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**EL EMPRESARIO GUATEMALTECO DESDE
LA PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO**
Luis Rodolfo Molina Bolaños

1. INTRODUCCIÓN

La doctrina social cristiana señala como fin de la actividad económica el bien del hombre, de todos los hombres y de todo el hombre, en su plena integridad material, intelectual, moral, espiritual y religiosa. Esto implica dar a los bienes materiales el carácter instrumental que les corresponde, otorgando primicia al hombre sobre las cosas y, por tanto, sobre los bienes económicos y sobre la técnica.

Pero esos bienes económicos y técnicos son productos logrados dentro de una empresa, y ella queda resumida en la figura de un individuo excepcional, el líder, capaz de integrar a los demás en prosecución de sus propios intereses.¹

La función empresarial del líder es difícil de comprender. Las exposiciones recientes de las teorías económicas y administrativas inclusive han tratado de eliminar o disminuir su papel, dentro de un aspecto capitalista o de empleado dirigente. Pero la función depende del rol que juega el empresario, por lo que es de importancia comprender qué es y qué hace un empresario, y la idea que de su rol tienen los estudiantes de las diferentes Universidades privadas de Guatemala.

Existen muchos mitos sobre el empresario. Desde el papel clave que desempeña en el desarrollo de un país que ven algunos hasta el explotador infame y sin conciencia que ven otros. Pero no es la preocupación de este trabajo el definirlo, suficientes ideas existen ya en los textos clásicos, sino más bien el explorar las ideas que sobre el empresario guatemalteco tienen los estudiantes de las diferentes Universidades privadas de Guatemala.

En particular interesan los que han elegido las carreras que comprenden las disciplinas económicas y administrativas, ya que estos jóvenes alumnos, en un futuro cercano, serán los empresarios del mañana y en ellos se centrará la responsabilidad de guiar al país en un camino de prosperidad y justicia social para todos.

Por más de 20 años he sido catedrático de decenas de estudiantes de las disciplinas mencionadas, los que han manifestado su interés en lograr a través de estudios superiores un mejor nivel de vida, el que relacionan con ser un empresario exitoso, debido a que éste tiene a su alcance los medios económicos para lograrlo.

Pero muchas veces sus pensamientos no concuerdan con una idea clara de qué es un empresario, qué cualidades debe poseer, ni con las personas que mencionan como posibles ejemplos de empresarios, en especial olvidando las entidades públicas y concentrándose en la iniciativa privada.

Por esta razón surgió la inquietud de averiguar qué piensan los estudiantes de lo que es un empresario, sus características positivas y negativas, a quiénes identifican ellos como un ejemplo de empresarios, y sus expectativas al finalizar los estudios universitarios para determinar si realmente comprenden y tienen claras sus ideas sobre el empresario.

El presente trabajo muestra la síntesis del trabajo de campo que se realizó con jóvenes estudiantes de Universidades guatemaltecas privadas que actualmente cursan desde el primero hasta el último semestre de sus carreras, y presenta una aproximación al perfil que estos alumnos perciben sobre el empresario “exitoso” en nuestro medio.

Se sustenta en una investigación de campo y no pretende ser definitiva en sus conclusiones, pero sí persigue crear un medio para el análisis del orden de valores que deben prevalecer en las personas que habrán de guiar las empresas, valorando al hombre tanto como factor humano interno como externo de ellas.

2. EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

El estudiante que ingresa a las diferentes Universidades de Guatemala pertenece a una generación diferente de la que existía hace unos años.

El estudiante ingresaba a las Universidades con una edad promedio de 19 años. Era un trabajador de medio tiempo o tiempo completo, que se transportaba en el servicio público, que respondía a valores tradicionales y que su meta era lograr un trabajo bien remunerado en una empresa de la iniciativa privada o de las entidades públicas (iniciativa pública). Si era posible, lograr iniciar y mantener su propia empresa.

Se dieron entonces cambios profundos en Guatemala: 36 años de confrontación nacional desgarraron al país, frenando el avance económico y empresarial. Ahora, una década después de la firma de la paz, se

vive un acelerado camino que pretende recuperar el tiempo perdido y alcanzar el desarrollo en el que debiera estar Guatemala. Además llegó el avance tecnológico de los noventa, que cambió profundamente al mundo. Nuestro país no fue ajeno a ello, y las costumbres y valores de la sociedad también sufrieron modificaciones. La cultura de otros países influyó enormemente y los jóvenes no fueron ajenos a esto.

Las Universidades privadas en Guatemala proliferaron, teniendo ahora el guatemalteco mayor facilidad y oferta educativa que económicamente le permite aspirar a una educación superior. Dentro de estas ofertas de educación, las Universidades contemplan las carreras de Economía y Administración de Empresas, las cuales normalmente son las de mayor número de inscritos, y este auge ha sido en el ámbito mundial. Se ha comprendido que mediante las organizaciones empresariales se puede llevar a los países a un mejor destino.

Actualmente el estudiante universitario es mucho más joven, con una edad promedio de 17.5 años en su primer semestre universitario. Un número considerable no trabaja durante los primeros tres años de la carrera, con más tiempo para dedicar al estudio.² La tecnología actual le proporciona mayor campo de información y sus ideas están en un constante cambio, influenciado grandemente por los medios de comunicación y algunos enfrentan cambios culturales en sus valores tradicionales debido a esa influencia.

Algunos adoptan los puntos de vista de moda o los valores de otras culturas, en los que el éxito se mide por el automóvil último modelo que maneja o cualquier otro símbolo del estatus económico alto. Otros desean alcanzar la tranquilidad económica y un nivel de vida diferente al actual. Pero todo esto está relacionado con ser un empresario, como si el serlo les diferenciara de los demás y les permitiera automáticamente lograr todos sus sueños.

Esos pensamientos se manifiestan en los jóvenes estudiantes desde el primer ingreso hasta los de último año de la carrera. Esto concuerda con sus objetivos de capacitarse al lograr una educación superior para desempeñarse en un nivel que les permita alcanzar un alto ingreso económico, una mejor posición social y su propio negocio, que les dará la libertad de no depender de otros, que les hará un “*empresario(a) exitoso(a)*”.

3. EL EMPRESARIO

Para ordenar ideas, es necesario principiar por definir lo que es un empresario, que para fines de la presente investigación se tomó como sinónimo de líder.

Para Robbins y Coulter, el “*Líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial*”.³ El empresario será entonces el que mediante la influencia en otros logrará alcanzar los objetivos y fines de la organización que guía y/o representa.

Kootz y Weihrich⁴ afirman que los administradores se ven obligados a operar en una forma sensible a los muchos elementos del ambiente externo e interno que afectan sus áreas de operación.

En una disertación en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, en Madrid el 21 de noviembre de 2001, Rafael Termes cita la definición de Israel Kirzner del empresario como “...*aquella persona lo suficientemente alerta para detectar oportunidades hasta entonces no descubiertas y dispuesto a aprovecharlas para obtener la recompensa*”.⁵

El empresario, o aspirante a empresario, para establecer su propio negocio, según Joseph Anthony,⁶ debe poseer siete características básicas, las que podría aplicar en mayor o menor número de acuerdo a la personalidad:

1. Pertenece a la clase de personas que no puede trabajar para otra. Se entiende así los que logran poner en marcha su propio negocio, y suelen venir de familias cuyos padres trabajaban por cuenta propia. Lo más común y fácil es conseguir un trabajo en una empresa que iniciar un negocio propio. No es extraño entonces que quienes se abren paso por sí mismos hayan tenido el ejemplo directo de sus padres.
2. Es un empleado pésimo. Sin paliativos. Muchos de los que ponen un negocio propio han sido despedidos o se han ido de varios trabajos. Pero no siempre la persona fue despedida, algunos sencillamente decidieron abandonar el trabajo. Se podría pensar que fue el mercado el que dijo que la única persona capaz de motivarse y dirigirse con eficacia es ella misma, es “*usted mismo*”.

3. Ve varios significados en el término “*estabilidad laboral*”. No concibe permanecer con un solo empleador por muchos años. La cambiante estabilidad laboral por los cambios económicos, tecnológicos y generacionales ha cambiado la permanencia en la empresa en forma realmente alarmante.
4. Ha alcanzado su meta, o no tiene expectativas trabajando para otro y se pregunta: ¿Cuánto tiempo puedo permanecer acá?
5. Su familia lo apoya. El cónyuge u otros miembros importantes de la familia o su entorno pueden ayudarlo.
6. Ha estudiado el mercado y reconoce que una buena idea no siempre es exitosa o rentable. Se asegura que aparecerán los clientes para tener buenas posibilidades de éxito.
7. Sabe que no puede hacerlo solo. Puede ser exitoso para las finanzas o para ser creativo en la solución de los problemas, pero sabe que necesita de los demás. Es claro que una persona que desea ser su propio jefe, que desea no depender de otro, debe estar dispuesto a dejar de ser el “*llanero solitario*” y trabajar con otros.

El empresario, entonces, es una persona que dirige a otros para alcanzar las metas de la organización. Puede preferir trabajar independientemente, es decir, no depender de otros. Está claro, sin embargo que no puede hacerlo solo, que necesita de otros.

Es entonces necesario contrastar las ideas que posee un estudiante con los pensamientos sobre lo que constituye un líder, para comprobar si la esencia de un empresario es verdaderamente clara para los alumnos, o manejan equivocadamente las mismas. Si su concepto no es el adecuado, será importante tomar las medidas correctivas de caso.

4. METODOLOGÍA

Para la realización del estudio se recolectó, con el instrumento que se indica adelante, la información de las características cualitativas que definen al empresario, según la opinión de alumnos de todos los años de las diversas carreras que se imparten, en la jornada matutina, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de una conocida Universidad.

Se decidió realizar el estudio en esa Universidad por ser la más antigua de las instituciones privadas de educación superior, y se consideró la jornada matutina por contar con más alumnos que no trabajan y así verificar su concepto del empresario.

Se estimó un total de 3,000 estudiantes en la jornada matutina, aunque se piensa que es un poco menor. Se calculó una muestra de 118 alumnos, cursantes de las carreras de las licenciaturas en Mercadotecnia, Contador Público y Auditor, Administrador de Empresas y los técnicos en Publicidad y Negocios Internacionales. La encuesta de tipo cuestionario consta de 6 preguntas y se realizó durante un período de 10 días hábiles. Se hizo previamente una prueba piloto con 15 estudiantes y se corrigió la pregunta número cuatro.

5. LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se expone el instrumento utilizado, y los resultados de cada pregunta.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL EMPRESARIO

Edad: _____

Sexo: M () F ()

1. ¿Cuál es para usted la mejor definición de lo que es ser un empresario?

2. ¿Qué características o virtudes cree que un empresario debe de tener? (mencione 3 mínimo)

3. ¿Cuáles son los defectos, que a su criterio, tiene la mayoría de los empresarios? (mencione 3 mínimo)

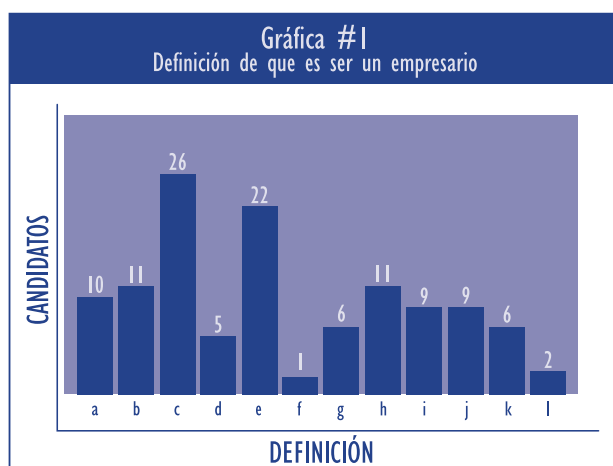
4. Mencione como a mínimo 3 empresarios que usted conozca, especificando la empresa que posee o en la que trabaja:

5. ¿Qué piensa hacer cuando se gradúe de la Universidad?
 Creará su propia empresa ()
 Trabajará para una empresa ()
 Trabajará y creará una empresa ()
6. Si respondió que quiere tener su propia empresa en la pregunta anterior, ¿Por qué quiere ser un empresario?

Pregunta # 1

¿Cuál es para usted la mejor definición de lo que es ser un empresario?

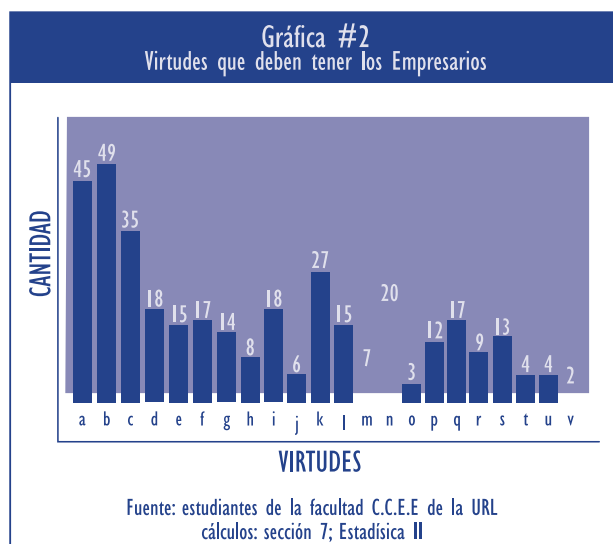
Categoría	Definición	Cantidad	%
a	Persona que trabaja en una empresa	10	8.4
b	Persona que posee una empresa	11	9.3
c	Persona preparada, capaz de dirigir una empresa	26	22.1
d	Alguien que es un administrador	5	4.2
e	Persona emprendedora, que crea empresas	22	18.6
f	Alguien que se realiza en una empresa	1	1.0
g	Persona de éxito	6	5.1
h	Persona con vocación para los negocios	11	9.3
i	Persona visionaria	9	7.6
j	Persona trabajadora	9	7.6
k	Persona que se desarrolla en el área económica del país	6	5.1
l	Ns/Nr	2	1.7



Pregunta # 2

¿Qué características o virtudes cree que un empresario debe de tener?

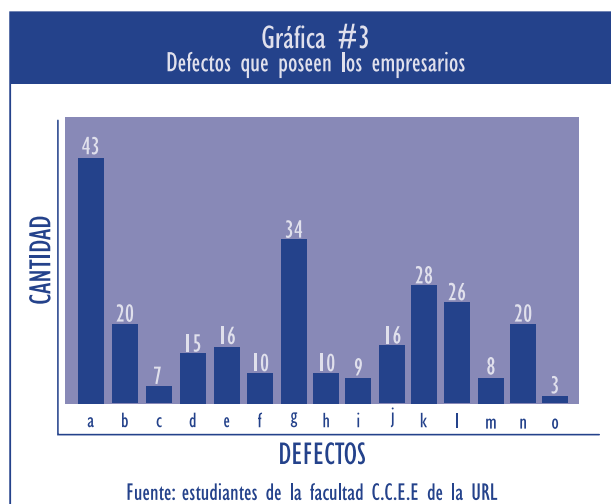
Categoría	Virtudes de un empresario	Cantidad
a	Liderazgo	45
b	Emprendedor, activo, dinámico, hábil, laborioso, decidido, ambicioso, con iniciativa	49
c	Responsable, comprometido, organizado, responsabilidad social	35
d	Ético, moral	18
e	Tenaz, perseverante	15
f	Visionario	17
g	Inteligente, estudiado, listo	14
h	Conocimiento	8
i	Innovador, creativo	18
j	Seguro de sí mismo	6
k	Honesto, Honrado	27
l	Eficaz, eficiente, efectivo, capaz, competente	15
m	Puntual	7
n	Objetivo	3
o	Positivo, auténtico, optimista	12
p	Buen administrador	17
q	Vocación, don de mando, capacidad de toma de decisiones	9
r	Entusiasta, arriesgado, astuto, determinado	13
s	Agresivo	4
t	Comunicativo	4
u	Criterio propio, carácter, personalidad, actitud	8
v	Profesional	2



Pregunta # 3

¿Cuáles son los defectos, que a su criterio, tienen la mayoría de los empresarios?

Categoría	Defectos de un empresario	Cantidad
a	Egoísta, egocéntrico, codicioso, ambicioso, avaro, tacaño, soberbio	43
b	Insensible, inhumano, indiferente, frío, inconsciente, desconsiderado	20
c	Negligente, dejado	7
d	Conformista, resistente al cambio	15
e	Desequilibrado, inestable, inseguro, pesimista, desconfiado, falta de carácter	16
f	Mala administración	10
g	Corrupto, deshonesto, ladrón, injusto, desleal	34
h	Cerrado de mente, no acepta sugerencias	10
i	Poco creativo, no es innovador	9
j	Falta de comunicación, visión, autoridad, liderazgo y don de mando	16
k	Prepotente, autoritario, de mal carácter, altanero, arrogante	28
l	Impuntual, impreciso, indefinido, confuso, desorganizado, impaciente	26
m	Poco conocimiento	8
n	Irresponsable, insensato	20
o	Ns/Nr	3



Pregunta # 4

Mencione como mínimo 3 empresarios que usted conozca, especificando la empresa que posee o en la que trabaja.

Tipo de empresa	Cantidad	Porcentajes
Empresa grande	42	35.6
Empresa mediana-grande	27	22.9
Empresa mediana	13	11.0
Empresa pequeña-mediana	6	5.1
Empresa pequeña	1	0.8
Ns/Nr	29	24.6

A continuación se presenta en un listado detallado de los empresarios que los estudiantes mencionaron.

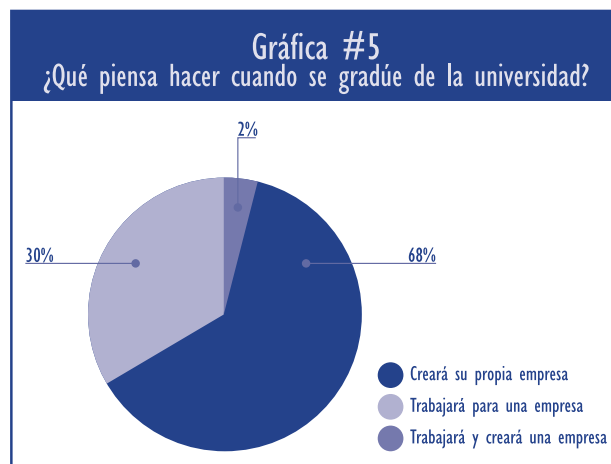
Milton Melara	NEDISA	Manuel Berreondo	SAT
Luis Lago	DELICADEZAS ESPAÑOLAS	Dionisio Gutiérrez	CAMPERO
Carolina de Schieber	ÓPTICAS SCHIEBER	Castillo Sinibaldi	CERVECERÍA Y XETULUL
Guillermo Monzón	DIMECSA	Carlos Novella	CEMENTOS PROGRESO
José del Cid	IMEXAU, S.A.	Juan Arimany	PAPELERÍAS ABC
Miranda Abularach	REGIS, S.A.	Carlos H. Díaz	GRÁFICOS DÍAZ-PAIZ
Aída Argüello	MAKEUPSTORE	Carlos Rodrigo Estrada	EXPOSURE
José Luis Figueroa	ECONOMADERA	Luis Contreras	TRANS. CONTRERAS
Gerardo Ferríno	LA CHIVA	Dávila Pérez	PRÉSTAMOS D.
Arnoldo Carranza	DHL	Gutiérrez	AVÍCOLA VILLALOBOS
Marco Muralles	CÁMARA DE COMERCIO	Luis Martínez	FORMULARIOS STANDARD
Carlos Paiz	FRAGUA	Carlos Monterroso	DATANET
Donald Trump		Rudy Hidalgo	BANCO DE GUATEMALA

Fredy Monterroso	BASE NAVAL	Gonzalo Gutiérrez	CADBUREY ADAMS
Jorge Montenegro	CONSTRUCTORA	Antillón	ANTILLÓN
Otto Orellana	IMPORTADORA DE VEHÍCULOS	Abraham F.	LEE
José Miguel Gaitán	GRUPOS Y CONVENCIONES	Brenda	TACA
Fernando Durán	TÉ VIDA	Julio Novella	CEMENTOS PROGRESO
Enrique Rodríguez	LICECO, S. A.	Jorge Mario Paiz	PAIZ
Emilio Pows	RECRED, S. A.	Hilton	HOTELES HILTON
Vinicio Rivera	1 OPCIÓN PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	Guillermo González	SAGRADO CORAZÓN
Carlos Bosque	HELADOS SARITA	Guillermo Falla	ELECTRÓNICA PANAMERICANA
Guillermo Morales	DISTRIBUIDORA SHARP	Filiberto Posadas	CONSTRUCTORS
Jaime Castellanos	CONSTRUCTORA	Francis Castellanos	PRICE WATERHOUSE COOPERS
Heidi Liu	ALMACEN LAW	Pedro Cofiño	COFIÑO STAHL
José Guadalupe	FINCA GUADALUPE	Hermano	INGUAT
Jacqueline Goirido	RESÍ JADE	Juan Diego	PLATINIUM
Rosario Ochaeta	B&D CONSTRUCCIONES	Mamá	HOSPITAL
Cristian Sosa	PRECON	William Bickford	PRECON
Carlos García	EXCEL AUTOMOTRIZ	Rolando Paiz	CEMENTOS PROGRESO
Renato González	MEGATEXSA	Giamattei	DIPUTADO
Antonio Prah	PRAHLIN	Elmer	ASEGURADORA G&T
Andrés Vila	NALÓN	Óscar Salazar	ASEGURADORA AISFA
Carlos Eggenberger	AUTOCLINIK	Pedro del Cid	ISI DE GUATEMALA
Ángel A. Hernández	CENTROAUTO	José Duarte	COBÁN
Consuelo de Monzón	DUEÑO DE GANADO	Luiz Gálvez	CORPORACIÓN SAGITARIO
Víctor Robles	AGENCIA DE PUBLICIDAD	Roberto Arzú	COMUNICACIONES
Mario Palomo	BAR	Gaby Leehi	PLOMAR
Juan de León	BAR RESTAURANTE	A. Cabrera	MAPAS DE GUATEMALA
María Isabel	SALÓN ZONA 10	Juan Manuel Funes	SOLO FUT
Juan Carlos	CONSTRUCTORA	German Roldán	GLOBAL SECURITY SYSTEM
José	TIENDA	Byron González	BAC
Ligia Abdón	LITOGRAFÍA C. A. PANAMÁ	José María Amaya	CONSTRUMEX
Chaclán	ALTA COSTURA	Armando García	ALMACÉN STANDARD
José Vargas	VENTA DE ESCRITURA	Sergio Chávez	LA SEMILLA
Marco Antonio P.	ARESA	Giovanni	APPLEBEE'S
Jorge Amaya	SUPERMERCADO	Oscar Vázquez	BIENES RAICES
Julio Carrión	ALIMENTICIA	Julio Pablo	AGENCIA DE PCS
Juan García	GYM	Manuel Reyes	CONSULTOR DE EMPRESAS
Marco Antonio Tello	FARMACIA	Fausto Arimany	KIMBERLY CLARK
Martín G.	MEGAPLAST	Pedro Tzor	COMERCIAL HERLY
Alejandro V.	DIESA	Raúl Castillo	HERMES
Christian V.	WOT	Carlos Vázquez	SISTECFOTO
Juan José Gutiérrez	CAMPERO	Max Egurtemate	WACKENHUT
Fernando Paiz	FRAGUA	Véliz	CLUB COMUNICACIONES
Coramsa	MAQUILA	Arnoldo Penados	PENBALCO
Gutiérrez	MULTI INVERSIONES	Rocío Penados	EMETRA
Botrán	LICORERÍA	Flori Gramajo	DROGUERÍA
Paiz	SUPERMERCADO	Miguel Giordano	ASES JAKA
Bill Gates	MICROSOFT	Lima	VENTA DE PERFILES
Martha Stuart		Byron Castellán	NESTLÉ
Klauss Rossell	MCDONALD	Gloria Pellecer	SYNGENTA
Rodolfo Luna	FARMACIAS DE LA COMUNIDAD	Alex Melamed	SQINDUSTRIAS
Méndez	HOTEL TIKAL FUTURA	Hugo Hernández	CLUB MARQUENSE
Juan Fernando Paiz	MAHLER	Luis Gálvez	BI
		Ángel López	VIVEROS VIRGEN DE FÁTIMA

Pregunta # 5

¿Qué piensa hacer cuando se gradúe de la Universidad?

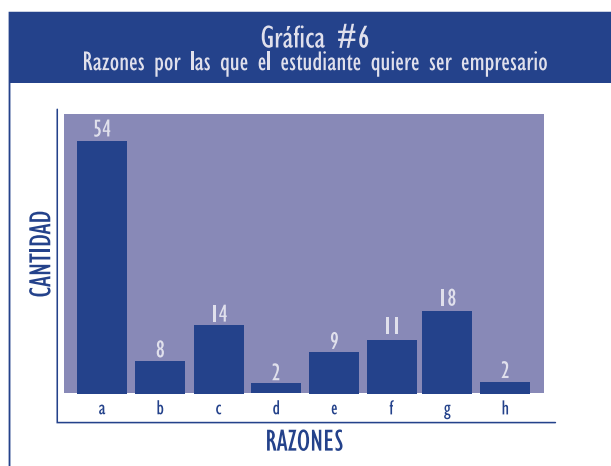
Preferencia del estudiante	Cantidad
Crear su propia empresa	81
Trabajará para una empresa	35
Trabajará y creará una empresa	2



Pregunta # 6

¿Por qué quiere ser un empresario?

Categoría	Razones del estudiante para ser empresario	Cantidad	Porcentajes
a	Propio ingreso monetario	54	45.8
b	Capacidad, vocación	8	6.8
c	Generar empleos	14	11.9
d	Desarrollo intelectual personal	2	1.7
e	Ayudar al país y a otras personas	9	7.6
f	Alcanzar sus metas	11	9.3
g	Superación personal	18	15.2
h	Ns/Nr	2	1.7



6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la pregunta uno: *¿Cuál es para usted la mejor definición de lo que es ser un empresario?* Se identificaron 12 categorías.

De ellas, 26 estudiantes (22.1 %) piensan que se trata de una persona que se ha preparado estudiando y tiene la capacidad de dirigir una empresa. 22 estudiantes (18.6 %) piensan que es una persona emprendedora y capaz de crear una empresa. Es decir, 40.7 % lo ubican en el concepto de líder empresarial.

Otros (59.3 %) visualizan en forma diferente al empresario. Unos creen que es alguien que tiene visión de hacer negocios, es un administrador, es exitoso y realizado personalmente en su trabajo, entre otros. Sólo el 1.7 % no pudieron definirlo, y el 1.0 % indicó que es una persona que se realiza personalmente en la empresa.

La preparación académica es una preocupación importante entre los encuestados, y por eso se preparan para el futuro cursando estudios superiores.

Para la pregunta dos: *¿Qué características o virtudes cree que un empresario debe tener?* La mayor parte de los encuestados dieron varias respuestas y por la diversidad de opiniones no se utilizaron porcentajes, para no confundir la interpretación de los datos, los que se tabularon en 22 categorías.

Las respuestas indican que las características más importantes para los encuestados eran que un empresario debe ser activo, hábil, dinámico, trabajador, decidido, ambicioso y con mucha iniciativa. Como terceras características importantes están el ser responsable, organizado, comprometido y con responsabilidad social. Otras opiniones importantes dan un alto valor a las características de la honestidad, la honradez, la ética y la moralidad.

Es importante hacer ver que la mayoría de los encuestados piensan en virtudes que encajan en las que tiene una persona que prefiere trabajar sola y forma su propia empresa.

En la pregunta tres: *¿Cuáles son los defectos, que a su criterio, tiene la mayoría de los empresarios?* Nuevamente respondieron varias características los encuestados y, sin utilizar porcentajes, se agruparon en 15 categorías.

En la tabulación se puede observar que la mayoría indicó las características negativas del egoísmo, la soberbia y la codicia. Una segunda categoría indica la deshonestidad y la corrupción. Entre otras se mencionan la prepotencia, el mal carácter la arrogancia, la impaciencia y la desorganización. Una categoría interesante es en la que se percibe la falta de humanidad con los trabajadores y la irresponsabilidad. Otra característica que se enfatizó fue la falta de liderazgo.

Al responder a la pregunta cuatro *Mencione los empresarios que usted conozca, especificando que empresa posee o en la que trabaja*, 42 estudiantes (35.6 %) piensan que el empresario posee una empresa grande, de más de 60 trabajadores. 27 encuestados creen que los empresarios se desempeñan en empresas medianas o grandes (22.9 %). Sólo 19 respuestas (16.0 %) ubican organizaciones de tamaño medio. Una persona (0.9 %) cree que trabaja o posee una empresa pequeña. Lo curioso de las respuestas es que el 24.6 % de los encuestados no tienen idea del nombre de un empresario o de una empresa.

Entre las empresas identificadas se reportan las grandes como Pollo Campero, Cementos Progreso, La Fragua, Cervecería Centroamericana y McDonalds. Después se mencionan constructoras, farmacias, gimnasios, algunas instituciones públicas como la SAT, EMETRA y el Banco de Guatemala Algunos estudiantes mencionaron bares, líneas aéreas, zapaterías y uno indicó a un diputado.

Es interesante observar que la mayor parte de los encuestados identifican al empresario dirigiendo organizaciones de gran renombre, nacionales o internacionales, lo que coincide con la imagen romántica de un empresario. El 94% no visualiza a un microempresario, lo que podría manifestarse por la imagen proyectada dentro de las aulas o el concepto generalizado en la población de que un empresario es alguien que trabaja con muchísimas personas.

¿Qué piensa hacer cuando se gradúe de la Universidad? Fue la quinta pregunta, y sobre las expectativas de su futuro al concluir sus estudios, el 68% de los encuestados piensa crear su propia empresa, aunque para la mayoría no está definido cómo lo lograrían. Muchos de ellos no tienen claro cuál sería el producto que elaborarían o el financiamiento para principiar la empresa.

El 30% esperan desempeñarse en empresas que les proporcionen los retos y salarios acordes a su estatus profesional, pero no pudieron indicar cuál sería esa empresa. Sólo el 2% piensa trabajar mientras adquieren la experiencia para crear su propia organización.

La idea de ser su propio jefe prevalece pero aún no están claros los pasos, aptitudes y ayuda económica que necesitan.

Sobre la pregunta seis: *¿Por qué quiere ser un empresario?*, 54 personas (46%) respondieron que deseaban su propio ingreso monetario por la independencia que esto implica con respecto a otros. El 16.9%, 20 personas, es por superación personal. 14 (11.9%) respondieron que para generar empleos. En la vocación y logro de metas, 19 estudiantes (16.1%) piensan que es la razón de querer ser empresarios. Sólo 9 personas, el 7.6%, serían empresarios para ayudar al país y a otras personas.

La independencia económica y la libertad que esto implica prevalecen en la mente del estudiante universitario.

7. CONCLUSIONES

- 7.1 Los estudiantes visualizan al empresario como una persona que se ha preparado académicamente para dirigir y desempeñar sus funciones. Además es emprendedor y con iniciativa para crear empresas y enfrentar la problemática diaria. Es una persona visionaria que alcanza el éxito. Pero la autorrealización no fue importante en su concepto.
- 7.2 Las características o virtudes del empresario las visualizan como activo, dinámico, hábil, trabajador, decidido en sus acciones, ambicioso y con iniciativa. Además es importante que sea un líder, lo que confirma que para ellos el líder es sinónimo del empresario. Las características antes mencionadas coinciden con las que refuerzan la individualidad y conducen a la preferencia de trabajar solos.
- 7.3 Entre los defectos, que a criterio de los estudiantes poseen los empresarios, está el ser egoísta, ambicioso, soberbio, egocéntrico. Pero también prevalece la idea de ser insensibles e indiferentes ante otras personas. La falta de liderazgo es otro punto importante para los encuestados. La corrupción y la deshonestidad fue también punto importante en las opiniones.
- 7.4 Los estudiantes identificaron al empresario con el que posee o trabaja en una empresa de gran tamaño, y los nombres proporcionados confirman ese concepto. Fue un reducido número que pensó en microempresarios de diferentes niveles. Sin embargo, un alto porcentaje no pudo identificarlos.
- 7.5 La mayor parte de los estudiantes piensan en crear su propia empresa al egresar de las aulas universitarias, pero no indicaron qué tipo de empresa. Otros piensan trabajar por un tiempo en empresas para adquirir experiencia que posteriormente les permitirá ser independientes.
- 7.6 La razón principal por la que quieren ser empresarios los estudiantes es para generar su propio ingreso y no depender de otras personas, pero pocos lo relacionaron con la ayuda al país y a otras personas.
- 7.7 En Guatemala es necesario lograr un cambio de actitud para transformar el enfoque individualista

que existe actualmente por una verdadera preocupación por el desarrollo del ser humano en la sociedad. Son las Universidades las llamadas entonces a asumir el importante papel de dar a la sociedad personas formadas con verdaderos valores éticos que los reflejen en los lugares de trabajo, en su convivencia laboral y comunitaria, permitiendo así una mejora en la sociedad y en una vida de calidad para todos los seres humanos.

8. RECOMENDACIONES

La crisis de valores de la sociedad actual es notoria, y son las Universidades, formadoras de personas con educación superior, las que deben en especial preocuparse por brindar al egresado no sólo los últimos avances tecnológicos sino también principios humanos y espirituales, para lograr en Guatemala una sociedad enmarcada en una verdadera justicia social, por lo que es necesario hacer cambios en el desarrollo académico. Por esa razón se proponen las siguientes recomendaciones:

- 8.1 Proporcionar más información a los estudiantes sobre el rol real del empresario en el desarrollo del país, en especial definiendo claramente los aspectos éticos que ese empresario debe reflejar en su diario quehacer, con el fin de recordar que el estudio de una carrera profesional comprende una mejora personal no sólo basada en lograr mayores utilidades monetarias, sino en proyectar una mejora del ser humano, de la comunidad y la sociedad en general.
- 8.2 Se recomienda también que se estudien en los cursos del pensum los aspectos positivos y negativos que pueden ocurrir en el diario desarrollo empresarial, no sólo mencionarlos, para lograr una comprensión clara de ellos y permitir enfatizarlos o evitarlos en el futuro.
- 8.3 Es necesario que en el estudio de las materias del pensum se incluyan trabajos de investigación en todo tipo de empresas, para comprender su desarrollo y permitir al estudiante visualizar las diferentes posibilidades empresariales en su futuro.
- 8.4 Las actividades antes indicadas se reforzarán con charlas de diferentes tipos de empresarios, para que los estudiantes comprendan las dificultades

reales de crear una empresa y la iniciativa y creatividad empleada por ellos para lograr su sueño de formar su propio negocio.

- 8.5 Iniciar un plan de actividades para que el futuro profesional cuente con un espacio de prácticas en empresas de diferente tamaño que les permita comprender realmente cómo aplican y desarrollan (o no) las funciones éticas esos empresarios, para enfatizar o corregir lo observado en el futuro ejercicio de su vida profesional.
- 8.6 El catedrático y el tutor son puntos claves en lograr una mejora, por medio de su conocimiento y ejemplo, por lo que se recomienda que ellos sean objeto de charlas de actualización para que el concepto ético humano y empresarial sea más claramente transmitido a los educandos.
- 8.7 Realizar al final de cada semestre un seminario empresarial de corta duración para los estudiantes y catedráticos, que refuerce los aspectos éticos y conceptuales del empresario, y que permita evaluar el pensamiento del alumno y los logros alcanzados en las metas propuestas.
- 8.8 Profundizar en la historia de Guatemala y en la de sus empresas en las materias afines, para comprender su desarrollo histórico y determinar las directrices a seguir para corregir y mejorar la situación actual. La historia empresarial guatemalteca podría lograrse por medio de trabajos de graduación o tesis.
- 8.9 Enfatizar los valores éticos en especial en los primeros dos años de estudio, tiempo en que los alumnos maduran y adquieren la verdadera visión de su futuro rol profesional.
- 8.10 Estudiar el desempeño empresarial de los profesionales egresados para evaluar si las ideas y conocimientos transmitidos durante su formación son aplicados en su desempeño diario.
- 8.11 En las áreas técnicas y de formación ética y humana de las Universidades se debe enfatizar el papel ético empresarial, la dignidad del ser humano y el papel clave que juega el futuro profesional en esas funciones del desarrollo de Guatemala, por medio de experiencias y/o lecturas orientadas a ese fin. Los grupos posteriormente discutirán abiertamente en clase

lo positivo y negativo de las experiencias, guiados por el catedrático, De esa forma el alumno tendrá una idea clara de lo que se espera de él y cómo debe actuar en las empresas enmarcado en una formación humanística por excelencia.

- 8.12 Como una última recomendación se propone verificar este estudio en otras Universidades y realizar una investigación sobre el auto concepto de los empresarios y el papel que la ética desempeña en su diaria actividad.

Notas al final del capítulo

- ¹ Martínez-Echevarría y Ortega, “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”, p. 222.
- ² Rodríguez, entrevista personal, 4 de abril de 2006.
- ³ Robbins *et al*, “*Administración*”, 2004.
- ⁴ Koontz *et al*, “*Administración: una perspectiva global*”, 2002.
- ⁵ Termes, “*La formación empresarial como factor del desarrollo económico*”, <http://web.iese.es/Rtermes/hacer/acer51.htm>
- ⁶ Anthony, “*El empresario: las siete características del empresario*”, <http://www.microsoft.com/spain/empresas/negocios/starting/7signs.mspix>.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, Joseph. “*El empresario: las siete características del empresario*”. En línea en <http://www.microsoft.com/spain/empresas/negocios/starting/7signs.mspix>.
- Koontz, Harold (*et al*). “*Administración: una perspectiva global*”. McGraw Hill, México. 2002.
- Martínez-Echevarría y Ortega, Miguel Alfonso. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”. Ediciones Internacionales Universitarias, España. 2005, 222 pp.
- Robbins, Stephen P. (*et al*). “*Administración*”. Pearson, México, 2004.
- Rodríguez, Carlos. “*Entrevista personal*”, 4 de abril de 2006.
- Termes, Rafael. “*La formación empresarial como factor del desarrollo económico*”. En línea en <http://web.iese.es/Rtermes/hacer/acer51.htm>.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

LA DIDÁCTICA, UNA HERRAMIENTA TÉCNICA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oscar René Paniagua Carrera

INTRODUCCIÓN

Este documento es un ensayo en el cual se afirma que la falta de formación pedagógica y didáctica al impartir los cursos de la carrera de Administración de Empresas, puede incidir en el desarrollo del contenido temático de esas asignaturas y, por lo tanto, afectar la formación de los estudiantes, quienes son los futuros profesionales de las carreras de Administración de Empresas.

Como se ha observado muchas veces, los maestros que imparten este tipo de cursos, generalmente demuestran un buen dominio de los contenidos de las materias que tienen a su cargo, con suficiente experiencia profesional lograda a lo largo de varios años estudio y de ejercicio en las actividades de trabajo; sin embargo, es frecuente observar que, al exponer los contenidos de los programas de estudio a los estudiantes, se les hace difícil la comprensión y retención de los mismos.

Con frecuencia se escuchan comentarios de profesores que indican que un buen porcentaje de estudiantes no aprueba el curso; o que a otros se les dificulta su comprensión y asimilación. Pero también es limitado el número de maestros que manifiestan cuáles son las técnicas pedagógicas empleadas en el desarrollo del curso, para evitar el abandono y la repitencia, y así disminuir los efectos de esa situación.

Por esa razón, en este trabajo, en primer lugar, para que el lector se tome una idea básica de la historia de esta actividad, se hace una breve recapitulación de lo que ha sido la Administración de Empresas, desde la época de Adam Smith, haciendo una síntesis de los objetivos que en cada caso, a lo largo de la historia ha tenido la Administración, tomando como base las exposiciones de Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, en su libro “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”.

En segundo lugar se persigue dar a conocer, plantear y exponer lo que es la *pedagogía* y la *didáctica* en general, por lo que se hace un breve esbozo de lo que son estas materias, con el propósito de que estos principios sirvan, se tomen como base, o sean utilizados por los maestros como apoyo al preparar su clase.

Por otra parte, se muestran las principales características que el buen maestro debe tener o cómo debería de ser el buen maestro, para que tanto

autoridades de las instituciones educacionales como los estudiantes tengan como punto de referencia para considerar el desarrollo de la docencia.

Además, se presenta una breve síntesis del concepto de *humanismo empresarial* y cómo éste puede coadyuvar a formar mejores profesionales, más humanos, solidarios, conscientes de su participación en la sociedad a la que pertenecen y hacerlos conocedores de la realidad social, jurídica, económica, histórica y política de este país.

Para finalizar, se plantea una propuesta de varias técnicas didácticas que pueden ser aplicadas para mejorar la enseñanza de la administración, dividiendo el *pensum* de estudios de la carrera de administración de empresas en tres grandes grupos de asignaturas: cursos de aplicación práctica; cursos de aplicación matemática y cursos de contenido o fundamento teórico de la administración de empresas.

1. BREVE RESUMEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Enfoque de M. A. Martínez-Echevarría

Con el propósito de obtener los mejores beneficios económicos en las unidades productivas, la administración, manejo o dirección de las empresas, ha sido una tarea que el ser humano ha buscado desarrollar, ampliar y aplicar de la manera más eficiente desde hace mucho tiempo.

En algunos casos, la administración se ha definido como aquel conjunto de actividades que se realizan para conseguir que se haga un trabajo mediante el esfuerzo de otros.

Se dice que administrar es el arte de hacer las cosas a través de la gente, definición que destaca el hecho de que los gerentes consigan los objetivos de la organización por medio del desempeño de actividades de otras personas y no de las realizadas por ellos mismos.

Es decir, la administración es el proceso de dirigir una empresa, planeando, organizando, liderando y controlando los esfuerzos que realizan cada uno de sus miembros para conseguir los objetivos de la misma.

La administración entonces, es un proceso, un conjunto de actividades y toma de decisiones,

dedicado a la búsqueda de las mejores acciones para conseguir realizar la distribución y asignación correcta de los recursos de la empresa, que permitan alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de las actividades de Planificación, Coordinación, Dirección y Control. En ese sentido, el propósito del proceso de administración es lograr completamente los fines de producción o de servicio de la empresa, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos escasos disponibles con el mínimo esfuerzo, es decir, buscar la mayor utilidad posible.

En términos generales, toda organización empresarial inmersa en la actividad económica de un país, tendrá como principal objetivo la producción de bienes y servicios, o sea que es un conjunto de actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros. Es un arte, aun cuando se hace uso considerable del método científico en el análisis de los problemas corrientes y en la planeación del futuro del negocio (H. N. Broom, 1987)¹. Por otra parte, también se dice que hablar de producción en sentido pleno se refiere a algo que va más allá de los simples fines biológicos o la pura subsistencia, es algo propio e inseparable de la vida humana: que surge de la inteligencia y la libertad del hombre, entendida ésta como las actividades intencionales y deliberadas, por ser éste dueño de sus propias acciones. Cuando el ser humano produce el mundo de los artefactos, todos los bienes y servicios que le provocan satisfacciones, de modo inseparable mejora o empeora sus potencias superiores en el plano de su interioridad individual (Martínez-Echevarría, 2005);² mientras tanto, en el plano objetivo de lo colectivo y externo, crea condiciones que potencian la capacidad de todos, por lo que presentar la producción económica como un proceso que se puede realizar sin afectar para nada el desarrollo es un planteamiento equivocado, reducido y limitado.

En esa tarea de producir bienes y servicios, el hombre, el ser humano, en su condición de ente productor, para dominar y transformar la naturaleza ejerce toda su capacidad física y mental; pone en práctica todas sus habilidades y destrezas para realizar su trabajo concreto con el propósito de obtener los resultados, o sea los bienes y servicios que le proporcionen la máxima satisfacción de sus necesidades; posteriormente, se genera en él una guerra de nervios que le provoca la duda, la ansiedad, por saber quién le comprará y dónde venderá su producción.

En ello va implícita la finalidad última de la producción económica, la razón de ser de esta actividad, conseguir y propiciar el crecimiento y bienestar de la vida humana, lograr la mayor satisfacción de las necesidades del hombre con el menor esfuerzo posible.

A lo largo de la historia de la humanidad, el hombre ha desarrollado una serie de planteamientos teóricos, cuyo propósito principal ha sido resolver el problema del por qué valen los bienes, encontrar la respuesta a la pregunta ¿en dónde está el fundamento del origen del valor de los bienes? Buscar esa respuesta ha sido una tarea que ha ocupado la atención de muchos pensadores durante largo tiempo.

Adam Smith (1723-1790), sostuvo que el origen de las riquezas no provenía ni del comercio ni del dinero, sino de un proceso mecánico, de la participación del trabajo del hombre, y ante todo de la división de ese trabajo en cada una de las actividades productivas, tanto en la agricultura como en la ganadería.

Fue el primero en la historia del pensamiento económico en indicar la importancia de la participación del ser humano en el proceso de la producción; argumentó que el trabajo del hombre es la única actividad capaz de generar riqueza, y como resultado de la labor se origina la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las múltiples necesidades humanas, pero a la vez, dice, que el trabajo es la única medida universal del valor. El único patrón que permite realizar comparaciones con los valores de los distintos bienes y servicios.

En sus argumentos, Smith considera que la ganancia del capitalista es parte del valor agregado generado por la fuerza de trabajo del hombre y en ese sentido, plantea las bases sólidas que posteriormente dan origen al concepto de plusvalía. Más adelante divide a la sociedad en tres clases sociales: los capitalistas, quienes reciben los beneficios o ganancias; los terratenientes, quienes reciben la renta de la tierra; y por último, los obreros, quienes reciben el salario como pago por su participación en el proceso de la producción.

Para explicar la mayor eficiencia de la división de la labor, Smith plantea su ejemplo con la famosa fábrica de alfileres, (Martínez-Echevarría, 2005)³, en la cual indica que la especialización de la mano de obra es más productiva, más eficiente que el trabajo

individual. Sostiene además, que así como para los antiguos, la riqueza surgía en una instancia previa al comercio; para él, la riqueza emanaba de los campos, pero con la eficiencia mecánica en el uso de la labor.

Prosigue el desarrollo del mundo de la administración y luego de ese planteamiento de Smith, surge la propuesta de Malthus, quien plantea una especie de límite a la “división de la labor”, y que al respecto decía que su base estaba en la fertilidad de la tierra. Con lo que se volvía al prejuicio pasado de que los procesos artesanales eran por sí mismos improductivos y que la verdadera y única producción era la que se originaba de la fertilidad de la tierra.

Más adelante (Martínez-Echevarría, 2005)⁴, relata cómo se desarrolla el gobierno de las empresas hacia mediados del siglo XX; cómo surge el interés por el desarrollo de ese gobierno, y cómo ha tomado cuerpo en la medida en que se inicia la superación de la visión materialista del proceso productivo.

Explica que en los tiempos de Smith y su formulación del concepto de empresa, la dirección de la misma no se consideraba como algo relevante.

Uno de los autores antiguos que considera la necesidad de proponer un grupo de medidas y recomendaciones para la dirección de talleres y lograr el máximo de bienestar fue Andrew Ure, quien se dio cuenta cómo, en su época, los trabajadores vivían en condiciones sumamente difíciles.

Ure también era partidario de la división de la labor para aumentar la velocidad de ejecución, y consideraba que era necesario buscar un sistema de entrenamiento y aprendizaje que favorecería el rendimiento de los trabajadores. Pero también consideraba que los patronos deberían sustituir, poco a poco, a los obreros por máquinas (Martínez-Echevarría, 2005)⁵. Conviene hacer notar que desde esa época se hacía énfasis en la importancia de la capacitación y entrenamiento a los trabajadores para mejorar los procesos de producción, así como la importancia de la sustitución del hombre por la máquina.

Al contrario de Smith, quien al final de cuentas en su ya conocida división de la labor proponía la existencia de una clase obrera extensa y más embrutecida, Roberto Owen, propone en sus fábricas de *New Lanark* (Escocia), una división de la labor en condiciones que no resultasen embrutecedoras para

los obreros, y con ello, tratar de crear una moderna sociedad industrial.

Lo que en los planteamientos de Owen podría llamarse una teoría de la dirección, tenía por base la imposición arbitraria de una estricta disciplina de los obreros y en una supuesta eficiente organización, que tenía su efecto tanto fuera como dentro de los talleres.

Por su parte, John Stuart Mill (1806-1873), quien aparece en una época en que la situación de la Economía Política se caracterizaba por la existencia de continuas contradicciones e incoherencias, estaba convencido de que la producción era un proceso objetivo y neutral.

Afirmaba la existencia de un dualismo en la ciencia económica, entre la producción y la distribución. Y sostenía que en la empresa, donde se llevaba a cabo la división de la labor, sólo funcionaba el gobierno despótico. Por lo tanto, ni la política ni la educación tenían cabida en la división de la labor.

Para corregir esa situación, Mill proponía establecer un sistema de educación nacional gratuita para los hijos de los obreros. Una educación sobre principios utilitaristas que no sólo debía incluir virtudes intelectuales, sino morales, que debía de estar orientada al fomento de las buenas relaciones amistosas entre patronos y trabajadores.

2. LA PEDAGOGÍA Y LA DIDÁCTICA

Principios generales (breve resumen)

Se ha dicho que el ser humano, a lo largo de toda su vida, desde que nace hasta que muere, siempre está aprendiendo, se está educando por lo que con esta adquisición constante de conocimientos durante la vida, se tiende a realizar en su forma integral.

Con el propósito de alcanzar ese objetivo, el ser humano tiene a su alcance la cultura acumulada y todo el conocimiento que le proporcionan las generaciones anteriores y la cooperación del desarrollo de la sociedad en la cual le tocó vivir (Guillén de Rezzano, 1965)⁶, es decir, cuando tiene la opción, el hombre se vale del conocimiento generado a lo largo de la historia por todos los distintos pensadores.

A esta fórmula personal se le ha denominado *herencia-temperamento*, o sea, el conocimiento que

las generaciones anteriores le van dejando a las posteriores a través del tiempo. El ser humano está interesado en realizar esa fórmula personal para procurar el desarrollo humano y al mismo tiempo aumentar y ampliar los conocimientos.

Con ese propósito de formación académica, el educador tiene a su alcance el instrumental completo que le ofrecen la pedagogía y la didáctica, ante todo en un ambiente de educación escolar sistematizada o formal que le permite al estudiante la obtención de conocimientos que le proporcionan una noción clara de su personalidad y del medio en que vive.

Etimológicamente la palabra *didáctica* se deriva del griego *Didaskein* que quiere decir enseñar y *Tékne*, igual, arte, que significa arte de enseñar o de instruir; en este sentido la didáctica es la ciencia y el arte de enseñar. Se considera ciencia porque investiga y experimenta nuevas técnicas de enseñanza fundamentándose en la biología, la psicología, la sociología y la filosofía. Se le considera arte porque establece normas de acción. La didáctica no puede separar teoría y práctica, ambas deben fundirse en un solo cuerpo (Enciclopedia de Didáctica Aplicada, 1975)⁷. La didáctica, como rama de la pedagogía, dispone de un conjunto de reglas que el educador aplica para obtener los fines inmediatos y mediatos de la educación. Reglas que están originadas en los principios pedagógicos, los cuales dirigen la acción del educador en forma sistemática.

La didáctica considera siete elementos fundamentales: el alumno, los objetivos, el docente, la materia, las técnicas de enseñanza, los recursos o materiales de enseñanza y el medio geográfico, cultural y social.

En este enfoque pueden considerarse también algunas reglas como las siguientes:

- a. La finalidad que se persigue al instruir o enseñar,
- b. La autonomía que se concede al alumno,
- c. La actitud que el maestro adopte ante la clase,
- d. El modo de presentar el objeto de enseñanza,
- e. Los principios y recursos didácticos que se emplean.

Asimismo es importante:

- a. Observar las diferencias individuales de los educandos,
- b. El número y variedad de objetivos de aprendizaje,
- c. La asignatura a impartir,
- d. Instancias en las que se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje,
- e. Habilidades que requiere el manejo de equipo y materiales.

Pero la didáctica no constituye solamente ese cuerpo cerrado de reglas, es poseedora de un dinamismo creador que actúa al recibir excitaciones del medio escolar, es decir, el hombre al generar conocimiento, crea la necesidad de aumentarlo cada vez más.

La pedagogía sin la didáctica sería una ciencia sin realizaciones, ante todo en sus efectos y en sus medios de investigación, porque la didáctica es un instrumento científico irremplazable de la observación y la experiencia (Guillén de Rezzano, 1965)⁸.

En un principio se dijo que a lo largo del proceso de la vida, desde que nace hasta que muere, el ser humano se educa, se desarrolla y adquiere normas de vida que le permiten adaptarse al medio en que vive (Guillén de Rezzano, 1965)⁹, es decir, adquiere los conocimientos que le permiten llevar un estilo de vida con el cual alcanza sus aspiraciones.

Con ese propósito, el hombre realiza una serie de experimentos hasta encontrar lo que busca, es decir, aprende, emplea toda su capacidad física, mental y espiritual para conseguir lo que se propone.

Esa actividad desordenada que emprende se va disciplinando, hasta que llega a obtener sus propósitos con el menor gasto de tiempo y energías posible. Se dirige cada vez más hacia los fines propuestos y aprende a hacer metódicamente lo que persigue.

Cada actividad de la vida tiene su propio método de ejecución. La pedagogía tiene su propio método que es la didáctica, o sea la técnica que le sirve para indagar e investigar y acercarse a la verdad más próxima, y de esa manera también acercarse al fin último que es educar (Guillén de Rezzano, 1965)¹⁰. La didáctica es la actividad o vía más corta que sigue

el educador para estimular, dirigir, guiar las actividades del educando que experimenta, aprende y obtiene conocimientos que le servirán para su desarrollo y adaptación al medio natural de la vida.

La diferencia del método científico con el método didáctico es que el método científico, es un procedimiento o una serie de pasos, planificado, ordenado y con una secuencia lógica, que permiten al investigador buscar una verdad desconocida, pero que se presente. En cambio, el método didáctico ayuda al educando a buscar la verdad, que si bien para él es algo desconocido, como pudo serlo para el investigador cuando la buscaba, es ya conocida por el maestro que lo guía.

El método didáctico debe proporcionar al educando las facilidades y procedimientos, así como los instrumentos para encontrar esa verdad en el momento oportuno que la necesita.

Por eso se dice que el método científico ayuda a buscar y encontrar la verdad por el valor que tiene el nuevo conocimiento, mientras que el método didáctico ayuda a buscar ese conocimiento por el valor educativo que representa.

A lo largo de su historia, el ser humano ha buscado la verdad de las cosas, casi siempre desde un punto de vista subjetivo, pero objetivamente han variado los medios empleados para encontrarla.

Por medio de la intuición inicial, por el camino de la inducción-deducción, con el auxilio del análisis y la síntesis, de la abstracción y la generalización, ha encontrado la verdad con la que ha formulado principios que dieron lugar a las ciencias y por ese camino continuará el desarrollo científico de la vida.

La manera de aprender de todos siempre ha sido una determinación biológica que ha condicionado el espíritu para ejercitarla, las formas de ayudar a aprender dependen de una determinación humana que tiene que estar sujeta a las condiciones de la naturaleza y al grado de cultura, de profundización y extensión del conocimiento que se tiene del educando, así como el concepto de destino que la sociedad se ha formado del ser humano.

El método para ayudar a aprender, con el correr del tiempo ha variado en la medida en que aumenta los conocimientos del hombre. La ciencia se hace cada día más compleja, más amplia, más completa.

En fin, existe variedad de métodos o procedimientos para ayudar a aprender, como épocas, o formas de considerar la problemática de la educación.

2.1 Distintas formas de enseñanza

Existen varias formas de Enseñanza, entre ellas: la dogmática, la explicativa, la interrogativa y otras.

Las formas de expresión verbal del maestro juegan un papel importante en la transmisión de conocimientos. El lenguaje del maestro toma formas diversas, según cada circunstancia, por ejemplo, hay momentos en que conviene que el maestro haga un relato o describa una situación; hay también otros momentos en que el maestro formula frases o sugerencias que ponen al estudiante en contacto con la verdad que se busca.

Si el educador solamente habla y el estudiante escucha, se dice que el maestro emplea la forma dogmática o explicativa; si lo hace interrogando con el fin de averiguar cuánto del conocimiento ha asimilado el estudiante, se dice que es una forma interrogativa o de examen.

Generalmente, en la práctica de la enseñanza se da una mezcla de ambas formas, pues interroga para averiguar si el estudiante comprendió los temas tratados y expone para abreviar, aclarar, despertar interés, motivar, etc.

Según sean las necesidades de la enseñanza, el método didáctico moderno utiliza esas formas de manera variada. La forma dogmática es útil solamente cuando se quiere producir una impresión de emoción, generar interés sobre un hecho que no cae directamente bajo la observación del estudiante.

La enseñanza dogmática es aquella donde la verdad es totalmente dada o entregada al alumno; en ella se puede emplear la técnica de la exégesis, es decir el alumno comenta un texto, por ejemplo. La enseñanza dogmática es una forma en la que el alumno acepta un conjunto de proposiciones que se asientan por firmes y ciertas y como principios innegables alrededor de un contenido o una ciencia.

Finalmente, la forma explicativa, es un modelo de enseñanza en el cual al estudiante se le aclara

rápida una duda sobre el contenido ideológico de una palabra, de un tema o de un concepto.

Por otra parte, la forma interrogativa es útil cuando hay que ayudar a superar una dificultad, para fijar la atención sobre un elemento esencial que el estudiante descuida o no atiende correctamente.

También el educador se pone en contacto con los estudiantes no solamente por medio de formas orales, sino lo hace en forma escrita, cuando presenta cuestionarios, guías de trabajo, laboratorios, talleres, etc, que redacta para dirigir la observación y experimentación, así como para poner en actividad sistemática el análisis, la abstracción, la síntesis y la generalización de los temas tratados.

Sin embargo, en este caso, también hay que evitar la monotonía que el empleo exclusivo de una sola forma puede producir. Resulta tan fastidioso que un maestro siempre enseñe interrogando, como uno que lo hace siempre explicando o dirigiendo el trabajo por medio de cuestionarios, laboratorios o talleres.

El maestro debe ser habilidoso, oportuno en la elección de sus medios de trabajo, de eso depende, en primer lugar la disciplina de las actividades, y en segundo lugar, el éxito de su intervención en la transmisión de conocimientos de sus alumnos.

2.2 Actitudes que el maestro debe tomar para entregar conocimientos. Qué hacer para superar la situación.

Para que la didáctica se convierta en una acción eficiente que construya sus propósitos de observación y experimentación, debe encarnarse en el ser humano.

Eso quiere decir que el profesor, el docente, como persona encargada de transmitir y difundir los conocimientos, debe tomar actitudes que, sin perder su personalidad, le permitan entregar esos conocimientos al estudiante con la mejor forma y facilidad que pueda.

La didáctica necesita de la colaboración activa y creadora del maestro. Pone al maestro entre el estudiante, factor variable, y la técnica, factor moldeable, y por su intermedio, realiza una conciliación entre ambos en una fórmula de rendimiento integral.

En la actividad del trabajo docente hay una parte personal que depende del maestro mismo, incluye una parte creativa, propia del profesor y de su condición de ser humano, que no se encuentra en ningún recetario didáctico y que, únicamente la vocación, el amor a la enseñanza y a los estudiantes, y que su inteligencia y la preparación y formación académica, le pueden dar (Guillén de Rezzano, 1965)¹¹, así, la didáctica más perfecta fracasa con un mal maestro; pero la peor triunfa con uno bueno.

Antes de iniciar un curso, el maestro debe distribuir y ordenar la materia de enseñanza, de conformidad con la edad y grado de instrucción del estudiante, con el número de horas efectivas de clase que dispone para el desarrollo del programa o contenido del curso.

Comúnmente los planes son trazados en líneas generales, previendo las modificaciones que pueden ocurrir en la práctica.

Los recursos o formas de acción del maestro, generalmente son de forma expositiva o interrogativa; además incluye la conversación, la observación y la experimentación.

La exposición consiste en hacer comprender el conjunto de ideas en forma clara y accesible al estudiante, señalando lo esencial de los temas, ofreciendo detalles interesantes y explicación de los vocablos y expresiones difíciles y complejas (Guillén de Rezzano, 1965)¹².

La interrogación es establecer un tipo de comunicación entre el docente y los estudiantes. Comunicación que provocan la atención, interés y estímulo a la actividad, fortalecen el recuerdo o la memoria por la constante repetición, contribuyen a enseñar a hablar y a escuchar, y al tener el estudiante los conceptos claros, se le ayuda a formar su criterio (Guillén de Rezzano, 1965)¹³.

Las preguntas deben ser claras, concretas, variadas, precisas y coordinadas. Del estudiante se deben esperar respuestas claras, apropiadas, correctas.

La conversación o intercambio verbal entre docente y estudiantes es sumamente favorable cuando los temas no han sido percibidos completamente por el estudiante y también ayuda a provocar la espontaneidad del alumno.

Los cuestionarios escritos, pueden tener como propósito provocar un trabajo de investigación o averiguar lo que el estudiante ha aprendido sobre el asunto tratado. Los cuestionarios deben poseer una estructura clara, concreta y pertinente al curso o asignatura; los ítems deben tener la intencionalidad de aprendizaje y no de examen o evaluación, deben orientar la investigación que fomente el razonamiento activo.

Una de las formas para que el estudiante adquiera conocimiento es agotando el camino de la inducción. Por el contrario, aplicar la generalización a cosas particulares que de ella se desprenden es la deducción, punto de partida de la formación de categorías u ordenación global del conocimiento.

Por último, la experimentación, que consiste en tratar de llegar a descubrir las causas determinantes de un fenómeno o de todos los asuntos que por estar en la órbita de los intereses del estudiante, caen bajo su observación.

Por lo tanto, antes de iniciar un curso y antes de iniciar cada sesión de clase, el maestro debe planificar su actividad, de tal manera que los conocimientos a transmitir y difundir entre sus estudiantes, sean adquiridos por éstos de una manera, aunque completa y profunda, sea fácil y amena. Realizando una exposición de los contenidos de forma clara y accesible al estudiante; planteando preguntas que provoquen la atención y despierten el interés del estudiante.

De esa manera, cuando el maestro se transforma en una especie de guía, de facilitador del dominio de los conocimientos, contribuye a la formación de un profesional de la administración de empresas, maduro, poseedor de conocimientos sólidos, que le permitirán desarrollarse en su actividad profesional con seguridad, con capacidad de criterio propio, bien fundamentado, que le permita tomar decisiones en las dificultades que se le presenten en la vida práctica.

2.3 Principales características de un buen educador

Se dice que el buen maestro debe tener sentido del humor, hacer la clase interesante, conocer a profundidad su materia, explicar con claridad cada punto o tema de su materia, realizar actividades que ayuden a sus alumnos, y muchas otras cosas más, pero

ante todo, el buen maestro debe ser una persona esencialmente biosocial, eso quiere decir que debe ser social y al mismo tiempo dar vida, entusiasmar a los demás (Lemus, 1973)¹⁴.

En esencia entonces, el maestro, el educador, debe ser una persona cuyo propósito sea entregar todo su conocimiento y experiencias a la juventud que está formando; brindarles lo mejor de sus capacidades académicas con el fin último, de que esos jóvenes de hoy, con el uso de la didáctica adecuada, efectiva y eficiente, en un futuro próximo se conviertan en buenos y mejores líderes profesionales y/o empresariales quienes tendrán a su cargo el desarrollo y gestión de las empresas que contribuirán al crecimiento de la economía del país. Lo que más caracteriza al buen maestro es su sentido social, su amor a los estudiantes, en la misma comparación con que un artista ama su obra, así ama el maestro a sus alumnos (Lemus, 1973)¹⁵, por lo cual la docencia, la enseñanza, se puede calificar como un trabajo social, de amor y abnegación.

Por esa razón se dice que el maestro debe actuar con miras hacia el fin último, que es la conciencia moral y la formación de la personalidad autónoma de los educandos, de la misma manera como un líder en la empresa lo hace hacia sus colaboradores.

Un buen docente debe saber aplicar la pedagogía (ciencia de la educación) y la didáctica (arte de enseñar) en el proceso de la enseñanza de la administración. Todo contenido temático puede enfocarse y enseñarse magistralmente considerando los principios y consejos pedagógico-didácticos. El maestro de la administración debe revestirse de esos dos planteamientos para entender a su discípulo, diferenciar las individualidades según la tipología humana para descubrir las necesidades y limitaciones de aprendizaje de sus alumnos; además debe saber y entender el contenido de la disciplina administrativa.

Todo lo anterior permitirá la formación de administradores capaces de dirigir y conducir empresas donde pondrán en ejercicio sus conocimientos teóricos y prácticos para brindar un trato adecuado y humano a los trabajadores de las mismas, fundamentalmente con mucho profesionalismo.

Si esa formación académica se proporciona a los estudiantes de hoy con lealtad, en forma completa y sin egoísmos de ninguna naturaleza y con la mayor

profundidad académica posible y utilizando la técnica y tecnología educativa pertinente, entonces, en el futuro se tendrá profesionales de la administración de empresas que serán capaces de gobernar de buena manera las organizaciones productivas del país.

Pero los fines y los contenidos que involucran la formación de esta conciencia son generalizados para todos los miembros de la comunidad, y el maestro es parte de la misma (Lemus, 1973)¹⁶, por lo que el maestro también pasa a ser un servidor social y es su misión educativa la de alcanzar los valores universales de verdad, justicia, belleza y moralidad, es decir, formar seres humanos, hombres de verdad, de beneficio colectivo.

Es decir, el educador, sobre todo quien se desenvuelve en el nivel de educación superior formando profesionales universitarios, tiene un fin último, que es conducir, orientar, guiar a sus estudiantes hacia una determinada libertad moral, que les permita a ellos, alcanzar los valores universales de verdad, justicia, belleza y moralidad, con el propósito de hacerlos profesionales de la administración de empresas más humanos, conscientes y conocedores de la realidad social, política, jurídica, histórica y económica del país. Es decir, motivar a los estudiantes para que sean capaces de dirigir y gobernar empresas e instituciones que orienten sus funciones al servicio de la sociedad.

El maestro, como agente de la sociedad, desarrolla su actividad en medio de una serie de situaciones contrarias que se generan en la comunidad a la que sirve. Pero a la vez, el maestro es un ser político, ejecuta una política en su clase, con sus estudiantes, la cual, aparte de sus creencias, ideales, y valores sociales que lo identifican con uno de los grupos en pugna que se originan dentro de la sociedad, debe estar orientada a que los educandos obtengan el mayor y mejor conocimiento de la realidad objetiva posible, sin esconder las verdades científicas o teóricas, pero sin influenciar, inclinar o sectarizar el pensamiento de sus alumnos, sin vulnerar la libertad de tener sus creencias propias (Lemus, 1973)¹⁷.

El maestro es un elemento al servicio de una institución social, la cual también está al servicio de la sociedad, formando profesionales que se involucrarán y en muchos de los casos tomarán el control de la dirigencia de esa sociedad en la que existe una bien marcada división de grupos con distintos intereses y propósitos, en los que se generan conflictos

por razones políticas, por lo cual el estudiante debe ser formado por el maestro, con el mayor grado académico posible, de alto nivel científico, con capacidad de argumentar, con juicio crítico, preparado para que en el futuro sea un hábil dirigente, íntegro, honesto, pero lo más humano posible.

El maestro puede tener sus propias opiniones políticas, su propio pensamiento, lo cual no debe considerarse como una meta en su actividad docente, es decir, no debe sacar ventaja de su actividad docente para asegurarse una posición política particular o propia de su interés y conveniencia.

Al estar trabajando con jóvenes, quienes todavía están en proceso de formación académica, científica, tecnológica y personal, se les debe proporcionar toda clase de conocimientos, sin ningún tipo de presión ni limitación. Esa formación de intereses políticos, aunque es importante plantearla en la escuela, se debe dejar en manos de las personas que tienen el derecho natural sobre los estudiantes, sus padres. El maestro solamente se debe concretar a ser un facilitador de la adquisición del conocimiento del estudiante y nunca interferir ni mucho menos exigir alguna filiación política a los estudiantes (Lemus, 1973)¹⁸.

Las características que debe reunir el educador son las de toda persona buena, de buenos ejemplos y modales, con una conducta intachable, de buenos hábitos y con las mejores expectativas del sentido de la vida; sin embargo no hay que olvidar que antes de ser maestro se es hombre y como tal, corre el peligro de la imperfección que por su misma humanidad le es inherente (Lemus, 1973)¹⁹. No cabe duda que de la confianza y seguridad que depositen en el maestro sus estudiantes, los padres de familia y la comunidad en general, dependerá su autoridad profesional y el mayor o menor éxito de su tarea educativa y formadora de juventudes. El maestro se convierte así prácticamente en uno de los principales elementos de la actividad educativa. Sin embargo, no hay que olvidar que el maestro es un ser humano, un hombre, un ser real, que aunque formado académica y científicamente bajo los lineamientos de alguna escuela del pensamiento, también tiene muchas necesidades, así como aspiraciones y problemas que resolver.

Para obtener esa confianza social, el maestro debe ser un hombre ejemplar en cuanto a moralidad y austeridad, en pocas palabras, gozar de una buena ética profesional. Esa confianza que ha de ganarse el

maestro es la propia fe que le brinda la comunidad y la institución para la que se desenvuelve, la cual, con ese fin, le delega sus funciones de autoridad en su clase y en la materia o cursos que imparte.

En síntesis, el maestro, para realizar debidamente su actividad de formación de carácter de jóvenes y adolescentes, debe tener una personalidad bien definida y un carácter firme para evitar que la influencia sobre sus estudiantes sea variable.

El educador, al actuar objetivamente se concentra en la materia o curso que enseña y en las leyes que dominan la evolución científica de esa rama del conocimiento (Lemus, 1973)²⁰, en los avances tecnológicos al respecto y en los nuevos planteamientos de la materia. Al actuar subjetivamente, se concentra en el alumno y en sus condiciones de aprendizaje, o sea, la relación lógica y psicológica del aprendizaje.

Esta situación también guarda íntima relación con la materia de enseñanza. Existen contenidos educativos que requieren del maestro una actitud más objetiva por su naturaleza científica y lógica, como la matemática y la administración y en cambio, otras disciplinas, como las artísticas requieren una inspiración y comunicación afectiva (Lemus, 1973)²¹. No importando en cual de los casos se presente la situación, lo que sí es cierto es que el perfecto dominio de la materia que se enseña, es un requisito indispensable para realizar el proceso de enseñanza aprendizaje efectivo, eficiente y completo.

En este sentido y en total acuerdo con lo que expone Luis Arturo Lemus, quien sostiene que la solución de este problema es la propia satisfacción personal del maestro (Lemus, 1973)²². Al desarrollar con gusto, con abnegación su labor docente, logra la realización de sus fines y aspiraciones magisteriales.

A lo largo de la vida cada persona ha tenido un gran número de maestros, y a lo mejor, muy pronto también se llega a ser un maestro. Al dedicar algunos momentos a pensar sobre los maestros que se han tenido, y sobre la imagen que proyectaron, pudimos darnos cuenta de quiénes fueron buenos y quiénes fueron malos maestros.

Algunos fueron excelentes maestros, que dejaron en nuestro pensamiento muchos conocimientos que aún, el día de hoy, todavía nos son sumamente útiles. Otros maestros dejaron una huella negativa, que

probablemente jamás será borrada de nuestra memoria. Como explica John W. Santrock con el ejemplo del profesor que preguntó a sus alumnos acerca de las experiencias más memorables que habían vivido en la escuela, una alumna que escribió acerca del maestro quien visitó su casa para observar un proyecto sobre aves que ella realizaba, y afirmó que el maestro la trató como si fuera alguien realmente especial. Otro alumno escribió sobre su maestro de cuarto grado, quien siempre le gritaba que se estuviera callado; este estudiante se volvió tan nervioso que no podía concentrarse en clase (Santrock, 2004)²³. Y así los ejemplos son abundantes en ambos casos de maestros buenos y malos.

Lo que sí es cierto, es que el buen maestro, al impartir su clase, siempre debe tener un buen sentido del humor, hacer la clase lo más interesante posible y conocer bien la materia impartida (Santrock, 2004)²⁴, son las tres características que los alumnos destacan como las más importantes de un buen maestro en una encuesta a nivel nacional realizada en Estados Unidos con casi mil jóvenes de 13 a 17 años de edad, (NASSP, 1997). Por otro lado, las características que los alumnos de secundaria atribuyeron a sus peores maestros fueron: dar clases de forma aburrida, no explicar claramente y mostrar favoritismo. Estas características y otras más que reflejan la imagen que los alumnos tienen de sus mejores y peores maestros.

Además, derivado de varios estudios hechos especialmente en Estados Unidos, se dice que el buen maestro debe conocer la materia que enseña, lo que incluye, no sólo el dominio de los términos y conceptos, sino además, el conocimiento acerca de la organización de las ideas, sus conexiones, el planteo de formas de pensar y discutir, la integración de patrones de cambio hacia el interior de la materia así como la habilidad para interrelacionar las ideas de una materia con otras.

Por otra parte, el buen maestro debe descubrir las motivaciones que tienen sus estudiantes para explorar y descubrir el conocimiento, reflexionar ante lo que aprenden y formarse una capacidad de pensamiento que les permita ampliar su criterio.

Pero eso no es todo, en el caso que nos ocupa, el buen maestro debe orientar sus enseñanzas hacia una finalidad que persiga hacer del estudiante un profesional de la administración de empresas, un ser que ante todo, anteponga los intereses del grupo, de la institución a la cual pertenece a sus intereses

particulares (Alvira, Rafael, 1989)²⁵. Es decir, formar al estudiante para que sea un elemento que contribuya al desarrollo de la empresa. Hacerlo más humano, formarlo más humano implica dejar de ser unilateral y convertirse en un ser que deje de estar inclinado por las cosas individuales, propias, personales y se involucre más en las cosas generales, de interés a toda la sociedad.

En su obra *¿Qué es el humanismo empresarial?* Rafael Alvira dice que formar al estudiante de manera individualista, unilateral, es hacerlo un ser que solamente busque su éxito personal, pero olvidándose completamente de las raíces de su sociedad (Alvira, Rafael, 1989)²⁶, de su origen, de su propia identidad, probablemente alienado a factores y costumbres externas, con las que no tiene ninguna identificación.

Por esa razón, se debe insistir que en el aula de clases, lo más importante es que se está tratando con seres humanos, a los cuales hay que formar en una determinada disciplina del saber, pero también hay que moldearlos para que se desarrollen dentro de la sociedad, a la par de ella misma (Alvira, Rafael, 1989)²⁷. En la escuela los estudiantes también son socializados al tiempo que socializan a otros, aprenden o no, a controlar sus emociones, adquieren o no el sentido positivo de los valores morales, y desarrollan o no el conocimiento sobre la salud y desarrollan ciertas destrezas.

El maestro debe enseñar no sólo el contenido académico de su materia, sino también promover la socialización y el desarrollo personal de los estudiantes, su humanización, procurar el mejor trato entre ellos y con la sociedad. Es decir, ayudarlos a aprender a trabajar de forma cooperativa y productiva con los demás y con la comunidad a la que pertenecen.

2.4 Enseñanza efectiva

Como resultado de las cada vez más amplias diferencias individuales entre los educandos, en los distintos países, la enseñanza se hace más compleja, por lo que no existe un patrón único generalizado para todos los países y lugares distintos (Santrock, 2002)²⁸, no es como una prenda de vestir o un molde único. Los maestros deben dominar una gran variedad de perspectivas y estrategias, y ser flexibles al aplicarlas. Para esto requieren de tres ingredientes clave: 1) destreza y conocimiento profesional, 2) compromiso y 3) desarrollo profesional.

Además, y para terminar se debe esperar que el estudiante que hoy se forma en una determinada carrera de la administración de empresas, pronto será un profesional y, con mucha seguridad, con el correr del tiempo llegará a ser un dirigente de la sociedad o directivo de una empresa.

Pero no sólo vale la formación académica profesional, tal vez es mucho más importante la formación pedagógica, o sea la forma en que se transmitan los conocimientos a los estudiantes, con el propósito de que ellos asimilen de mejor forma las materias que se les imparten. Todo ello, sin olvidar que la preparación académica va acompañada de una fuerte formación humanística, es decir, generar en ellos los principios que les permitan desarrollar el mayor grado de solidaridad posible, para hacerlos personas al servicio de la sociedad en que les tocará vivir.

Entendiendo la solidaridad como todas aquellas actividades que desempeña el ser humano a favor de que sus congéneres obtengan el mejor y mayor bienestar posible.

3. TÉCNICAS DIDÁCTICAS PROPUESTAS QUE PERSIGUEN MEJORAR LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

La enseñanza de la administración de empresas se puede subdividir en tres grandes ramas: los cursos de aplicación práctica, los cursos de aplicación matemática y los cursos de contenido teórico. Para cada una de estas ramas se proponen distintas técnicas didácticas que pueden contribuir a la mejora de la enseñanza, con lo cual se beneficia no sólo a los estudiantes, sino que además las empresas tendrán la oportunidad de recibir profesionales con mejor formación académica teórica, así como con más amplia y mayor experiencia en los casos que se les presenten.

3.1 Para los cursos de aplicación práctica

Manejo de representación de roles.

La representación de roles son actividades que se realizan dentro del aula de clase para que cada estudiante desarrolle un papel en una situación determinada. González Muñoz, quien cita a Lindgren, Lintos y Miller, nos dice (González Muñoz, 1973)²⁹:

- Según Lindgren, define la representación de roles o papeles de grupo, como las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción.
- Ralph Lintos, indica como la función de las acciones que el individuo realiza para validar la ocupación de un rango.
- R. Miller, dice que los roles tienen cierto efecto normativo en la conducta social y sirven para fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad.

Si se tienen aulas de no más de 30 estudiantes, el catedrático organiza 6 grupos. Cada estudiante debe de hacer ejercicios de escribir cuál es el rol del gerente, la secretaria, el asesor, etc.

El profesor propone un problema administrativo de una empresa cualquiera. Hay discusión con asesores. Los tres grupos exponen cómo enfocaron el problema y cómo lo resolvieron.

Al estudiante se le pide escribir párrafos de no más de 20 palabras. Al escribir va formulando preguntas que al mismo tiempo lo autoevalúan.

Beneficios de esta técnica: el estudiante adquiere la mayor experiencia posible en el papel que le tocó representar y se perfila como un líder positivo para la empresa. Tendrá una visión de alta gerencia y además la tendrá a nivel operativo.

Técnica de la práctica del seminario

Esta es una técnica como agregado a la representación de roles. Se inicia:

1. Formando grupos con un moderador y directiva del grupo.
2. Distribuyendo el contenido del tema dentro de cada grupo.
3. Investigando aspectos desconocidos por los estudiantes.
4. Se presenta un pequeño informe al profesor y a la asamblea general en forma breve, presentando las principales conclusiones a las que llegaron los grupos (no más de 5).

5. Se hace una puesta en común para el planteamiento de dudas y aclaraciones. El docente debe estar bien preparado y fundamentado para aclarar y solucionar las dudas.

El método de elaboración de proyectos como técnica didáctica

La elaboración y desarrollo de proyectos, así como el planteamiento y resolución de problemas, se derivaron de la filosofía pragmática que indica que el estudiante obtiene un buen aprendizaje de las cosas cuando tiene un contacto directo con ellas. De esa cuenta, la Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, a través de la Vicerrectoría Académica, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, ha planteado este método de elaboración de proyectos como una técnica didáctica que permite a los estudiantes tener mayor acercamiento con la realidad de las cosas, a la vez que profundizar en el conocimiento académico y científico de las mismas.

El método surge de una visión de la educación en la cual los estudiantes adquieren una propia, personal y mayor responsabilidad de su aprendizaje individual y en donde aplican sus conocimientos para la elaboración de proyectos reales, demostrando sus habilidades y conocimientos adquiridos en el salón de clase.

Este método pretende que los estudiantes se enfrenten a situaciones que los lleven a rescatar, comprender y aplicar aquello que aprenden como una herramienta para resolver problemas o proponer mejoras en las instancias donde se desenvolverán en el futuro como profesionales de la administración de empresas, tanto en el sector privado como en el público.

Con este método como estrategia de aprendizaje, los estudiantes tienen la oportunidad de estimular sus habilidades más fuertes, generar y desarrollar algunas nuevas. Es una motivación para que ellos lleguen a apreciar el aprendizaje, con un sentimiento de responsabilidad y conciencia del rol que les tocará vivir en su actividad profesional.

Los estudiantes buscan soluciones a problemas no triviales al:

- Hacer y depurar preguntas.

- Debatir ideas.
- Hacer predicciones.
- Diseñar planes y/o experimentos.
- Recolectar y analizar datos.
- Establecer conclusiones.
- Comunicar sus ideas y descubrimientos a otros.
- Hacer nuevas preguntas.
- Crear artefactos útiles (bienes o servicios).

El método de proyectos puede ser definido como:

- Un conjunto de atractivas experiencias de aprendizaje que involucran a los estudiantes en proyectos complejos y del mundo real a través de los cuales desarrollan y aplican habilidades y conocimientos.
- Una estrategia que reconoce que el aprendizaje significativo lleva a los estudiantes a un proceso inherente de aprendizaje, a una capacidad de hacer trabajo relevante y a una necesidad de ser tomados seriamente.
- Un proceso en el cual los resultados del programa de estudios pueden ser identificados fácilmente, pero en el cual los resultados del proceso de aprendizaje de los estudiantes no son predeterminados o completamente predecibles.
- Este aprendizaje requiere el manejo, por parte de los estudiantes, de muchas fuentes de información y disciplinas que son necesarias para resolver problemas o contestar preguntas que sean realmente relevantes. Estas experiencias en las que se ven involucrados hacen que aprendan a manejar y usar los recursos de los que disponen –como el tiempo y los materiales– además de que desarrollan y pulen habilidades académicas, sociales y de tipo personal a través del trabajo escolar y que están situadas en un contexto que es significativo para ellos. Muchas veces sus proyectos se llevan a cabo fuera del salón de clase donde pueden interactuar con sus comunidades, enriqueciéndose todos por dicha relación.

- El método de proyectos es una estrategia de aprendizaje que se enfoca en los conceptos centrales y principios de una disciplina, involucra a los estudiantes en la solución de problemas y otras tareas significativas, les permite trabajar de manera autónoma para construir su propio aprendizaje y culmina en resultados reales generados por ellos mismos.

El trabajar con proyectos puede cambiar las relaciones entre los maestros y los estudiantes (Tecnológico de Monterrey)³⁰. Puede también reducir la competencia entre los alumnos y permitir a los estudiantes colaborar, más que trabajar unos contra otros. Además, los proyectos pueden cambiar el enfoque del aprendizaje, puede llevar de la simple memorización de hechos a la exploración de ideas.

3.2 Para los cursos de aplicación matemática

La enseñanza en esta área siempre ha sido compleja y de difícil comprensión y asimilación para los estudiantes.

Se puede aplicar un proceso didáctico de solución de problemas, los cuales deben ser prácticos, sencillos, comprensibles.

También se puede aplicar el proceso de hacer pequeños paneles de 4 ó 5 estudiantes para analizar un problema que tenga que ver con el curso que se imparte.

Otra técnica es el uso de hojas de trabajo; en esta actividad se preparan tres problemas, comprensibles, viables, sencillos y prácticos, fácil de ser familiarizado.

Se imprime o prepara una hoja de trabajo la que debe resolverse individual o colectivamente en grupos de no más de 3 alumnos. El profesor prepara 5 ó más en el curso.

3.3 Para los cursos de contenido teórico de la carrera de administración de empresas

Técnica de comprobación de lectura

Elaborar comprobaciones de lectura de temas proporcionados por el profesor o que existen en la bibliografía sugerida en el programa del curso.

Previamente, el maestro deberá realizar una exposición breve, pero completa sobre el tema a tratar.

Técnica de debate

El profesor propone un tema, el cual se somete a discusión por parte de los estudiantes, por ejemplo, se propone el tema del TLC. Se pide a los estudiantes que expongan cuál es su pensamiento sobre el TLC, qué ventajas y qué desventajas tiene un acuerdo de esta naturaleza para un país como Guatemala, al hacer un tratado con países poseedores de economías más grandes y desarrolladas. Quiénes saldrán beneficiados y quiénes no.

Solamente un grupo de estudiantes debe participar en el debate. Los demás estudiantes aprenden de lo que dicen los que discuten. Los puntos que no quedan claros el docente debe completarlos con exposiciones amplias y completas sobre el tema.

4. CONCLUSIONES

1. La enseñanza de la educación superior, en general, adolece de la práctica de muchos de estos principios fundamentales de pedagogía y de didáctica.
2. Esa deficiencia afecta el desarrollo de la enseñanza, particularmente en las materias vinculadas a la formación de profesionales de la administración de empresas, limitando el aprendizaje de las mismas.
3. Al carecer los maestros de una buena formación humanística, en general, se dificulta que generen en los estudiantes los principios básicos de solidaridad con la sociedad y los valores morales que prevalecen en la comunidad en donde se desenvuelven.

5. RECOMENDACIONES

1. Que los profesores y todas las personas que practiquen el ejercicio de la docencia universitaria, reciban cursos o programas de capacitación pedagógica y didáctica con el fin de proveerles de esos conocimientos para beneficiar a los estudiantes, quienes tendrán la oportunidad de recibir los contenidos de

los cursos en una forma más viable y comprensible.

2. Se debe proporcionar al maestro la oportunidad de obtener una formación más humanística, que le permita transmitir sus conocimientos a los estudiantes e inculcar en ellos los principios que les generen el mayor grado de solidaridad posible, para hacerlos profesionales de su rama de la administración, además de personas útiles al servicio de la sociedad.
3. Que las Facultades de ciencias económicas y empresariales cuenten con el apoyo de personal especializado en materia de pedagogía y didáctica que permita reorientar el desarrollo de los cursos que se imparten en las mismas.
4. Realizar constantes y continuos procesos de evaluación docente con el propósito de verificar si se están aplicando los conocimientos pedagógicos y corregir las fallas que hubieren en la práctica de la docencia universitaria.

Notas al final del capítulo

- ¹ H.N. Broom, "Administración de negocios", p. 55.
- ² Martínez-Echevarría, M. A., "Dirigir empresas: de la teoría a la realidad", pp. 17, 18 y 19.
- ³ Martínez-Echevarría, M. A., "Dirigir empresas: de la teoría a la realidad", pp. 30 y 31.
- ⁴ Cfr. *ibid*, pp. 49 y 50.
- ⁵ Cfr. *ibid*, p. 60.
- ⁶ Guillén de Rezzano, Clotilde. "Didáctica general", p. 1.
- ⁷ Nerici, "Hacia una didáctica general dinámica", p. 54.
- ⁸ Guillén de Rezzano, Clotilde, "Didáctica general", p. 6.
- ⁹ Cfr. *ibid*, p. 21.
- ¹⁰ Guillén de Rezzano, Clotilde, "Didáctica general", p. 21.
- ¹¹ Guillén de Rezzano, Clotilde, "Didáctica general", p. 130.
- ¹² Guillén de Rezzano, Clotilde, "Didáctica general", p. 132.
- ¹³ Cfr. *ibid*, p. 133.
- ¹⁴ Lemus, Luis Arturo, "Pedagogía. Temas fundamentales", pp. 121 y 122.
- ¹⁵ Cfr. *ibid*, p. 122.
- ¹⁶ Lemus, Luis Arturo, "Pedagogía. Temas fundamentales", p. 123.
- ¹⁷ Cfr. *ibid*, p. 123.
- ¹⁸ Lemus, Luis Arturo, "Pedagogía. Temas fundamentales", p. 124.
- ¹⁹ Cfr. *ibid*, p. 125.
- ²⁰ Cfr. *ibid*, p. 129.

²¹ Cfr. *ibid*, p. 129.

²² Cfr. *ibid*, p. 130.

²³ Santrock. John W., “*Psicología de la educación*”, p. 9.

²⁴ Cfr. *ibid*, p. 9.

²⁵ Alvira, Rafael, “¿*Qué es el humanismo empresarial?*”, p. 1.

²⁶ Cfr. *ibid*, p. 1.

²⁷ Cfr. *ibid*, p. 2.

²⁸ Santrock. John W., “*Psicología de la educación*”, p. 9.

²⁹ González Muñoz, J. de Jesús; Monroy de Velasco, A; Kupferman, Silberstein. “*Dinámica de grupos*”, p. 23.

³⁰ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Vicerrectoría Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. “*El método de elaboración de proyectos como técnica didáctica*”.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, Rafael. “¿*Qué es el humanismo empresarial?*”, Cuadernos Empresa y Humanismo, No. 17. Instituto Empresa y Humanismo. UNAV, 1989.

Broom. H. N. (*et al*). “*Administración de negocios*”. Cía. Editorial Continental, s.a. de c.v. México, 1987.

Colección *Pedagógica. Tomo I*. Editorial Grijalbo, sa. México. 1977.

Enciclopedia de *Didáctica aplicada. Tomo I*. Editorial Labor, s.a. Barcelona, 1975.

González Muñoz, J. de Jesús; Monroy de Velasco, A; Kupferman Silberstein. “*Dinámica de grupos*”. Editorial Pax – México, México D.F., 1973.

Guillén de Rezzano, Clotilde. “*Didáctica general*”. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1965.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Vicerrectoría Académica Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, “*El método de elaboración de proyectos como técnica didáctica*”, México. www.sistema.itesm.mx/va/dide/documentos/inf-doc/proyectos.PDF

Lemus, Luis Arturo. “*Pedagogía. Temas fundamentales*”. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1973.

Malio, Adolfo. “*Enciclopedia de didáctica aplicada*”, Tomo I. Editorial Labor, S. A. Barcelona, 1975.

Martínez-Echevarría, M. A. “*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*”. Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005.

Nérci, Imideo G. “*Hacia una didáctica general dinámica*”. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1973.

Santrock. John W. “*Psicología de la educación*”. Primera edición, McGraw Hill. México, 2002.

Stoner, James A. F. (*et al*). “*Administración*”. Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A. México, 1994.



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Humanismo y Empresa
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Consejo de Fiduciarios Universidad del Istmo

Dr. Rodrigo Tejada Castillo
Presidente

Vicepresidente
Dr. Guillermo Mata Amado

Secretario
Lic. José Molina Calderón

Consejo Directivo Universidad del Istmo

Rector
Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde

Vicerrector
Ing. Manuel Pérez Lara

Vicerrectora Académica
Licda. Linda Yolanda Paz Quezada

Secretario General
Lic. Luis Roberto Sarmiento Cáceres

Directora Administrativa
Licda. Margarita Martínez de Melara

Vocales
Licda. Carolina González de Asturias
Ing. Beatriz Ymbert Garavito

Asociación de Amigos

Presidente
Sr. Federico Melville Novella

Vicepresidente
Ing. Luis Móvil Beltetón

Secretario
Ing. Gonzalo Palaréa Mayorga

Junta Directiva Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa

Presidente
Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde

Vicepresidente
Ing. Edgar Díaz

Vocales
Lic. José Molina Calderón
Lic. Miguel Francisco Calleja

Directora Ejecutiva
Licda. Ana Ordóñez de Molina

Secretaria Académica
Licda. Gabriela Andretta

La empresa es una institución que debe promover el desarrollo económico y social. Su dinamismo es un reflejo de la capacidad creadora humana y de la armonización entre los factores sociales, científicos, tecnológicos y organizativos. El directivo de hoy no es sólo un estratega, sino debe ser un humanista capaz de conocer a la persona y su entorno social.

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa procura impregnar los valores humanistas, necesarios en la actualidad, proponiendo ideas precisas y soluciones prácticas a los problemas fundamentales que afectan a la sociedad, basadas en un trabajo investigativo, interdisciplinar contribuyendo al debate académico con fundamento, para la mejora de la empresa y el desarrollo de la sociedad.

