

# La Metamorfosis de la Empresa (Postmodernismo y Empresa)

Llanq Cifuentes, Carlos. *Metamorfosis de las empresas*, Ed. Granica, p. 185. México, 2001.

## Planteamiento del Autor:

En este ensayo, el autor plantea la importancia de retomar al hombre en toda su dimensión, como un ser valioso dotado de inteligencia - que le abre la puerta al saber- y de voluntad que lo lleva a querer todo aquello que concibe como bueno para sí mismo. Hace un análisis de la metamorfosis de la acción directiva (el actuar del hombre) y de las empresas.<sup>1</sup>

El autor habla de cómo el modo de hacer empresa en México está cambiando. La era posmoderna ha llevado a adoptar una perspectiva de un nuevo modelo del hombre y no un nuevo modelo económico. Los modelos económicos no pueden decir cómo se hace un buen trabajo ya que para que éste se realice es necesario que el individuo tenga los conocimientos para realizar su trabajo y lo quiera hacer, es decir que esté motivado para ello.

El empresario debe ser hoy un hombre con cabeza abierta, mirada amplia, y con capacidad de visualizar el panorama completo de su organización.

La figura del hombre de empresa del siglo XXI destaca hoy por el sentido competitivo de la vida, pero no el sentido que le han dado hoy a la competencia, de elevarlo al lugar de las relaciones humanas convirtiendo todos los nexos individuales en transacciones mercantiles. Sin embargo, este es el momento de hacer compatible la vida de los negocios con una existencia verdaderamente humana, en donde los valores no se marginen sino que, por el contrario, sean una motivación para el trabajo profesional y los negocios. Al pretender estudiar al empresario en el siglo XXI, es indispensable hacer un análisis de sus valores y su pensamiento filosófico, puesto que por medio de ambos podemos inferir

la calidad de su propia vida. La filosofía es una tendencia del saber radical, sintético y pleno del ser en cuanto ser.

## Fundamentos:

Para dar fundamento a la problemática planteada se ponen a consideración algunas reflexiones y conceptos tratados por el autor para profundizar en el conocimiento, en la formación del carácter del directivo, en las motivaciones que mueven a la acción directiva y en la concepción de la persona en relación con estas motivaciones.

Como se mencionó con anterioridad, la persona tiene la tendencia a saber qué lo ayuda a emprender acciones para lograr objetivos que percibe como valiosos. Según el autor, el saber se puede dividir de la siguiente manera:

*Saber radical:* Un hombre de acción directiva debe apropiarse de los conocimientos, pensar por su cuenta, ir a la raíz, al fondo de las cosas. Para esto es necesario la originalidad (va al origen, se remonta a los principios de cualquier cuestión y la representa personalmente desde ellos), lo enfrenta con la realidad y este enfrentamiento hace al hombre creativo; es decir, hace las cosas de manera personal.

*Saber sintético:* Necesidad de actuar frente a la especialidad, al quehacer práctico humano. La síntesis es la unión o interrelación de las formas fragmentarias del saber. Es necesario ser sintético más que especializado. La capacidad de síntesis lleva al grupo a un objetivo común, en esto consiste la eficacia integral del trabajo, la acción directiva, la habilidad de gobierno y liderazgo. (La filosofía desarrolla tal cualidad).

*Saber plenario:* El saber filosófico pretende ser plenario, es decir, constituirse como un saber de totalidad que encaje cualquier temática dentro de un panorama universal total. La filosofía ofrece al hombre posibilidades de ubicación desde su propia ignorancia.

<sup>1</sup> Los comentarios marcados con negritas no son del autor

El saber plenario da una actitud vital para que el hombre sea capaz de profundizar ya que:

- adquiere sentido de orientación en la vida
- dota a sí mismo de una consistencia de criterio para discernir con amplitud
- logra ubicarse en distintos escenarios, circunstancias, capacidades internas
- da claridad de ideas
- diagnóstica para saber a dónde voy y qué soy

Pero no todo está en el saber (inteligencia), sino también en el querer (voluntad), y para querer es necesario que la persona esté motivada para ello. Hay distintos tipos de motivación tratadas por diferentes autores, sin embargo, este autor hace mención a la motivación en su relación entre la persona, la empresa y el conocimiento.

Según Carlos Llano, las motivaciones pueden ser:

- conjuntivas: asocian a las personas a la empresa, los bienes se comparten.
- disyuntivas: las disocian aunque en extremo principal de resultados, el bien al compartir se deteriora.

El factor principal para el buen desempeño es el conocimiento, el ser hombre aspira a conocer. Pero, ¿es conjuntivo el conocimiento?

- Conocer de las mismas cosas une a las personas de manera profunda e inigualable, afirma y asegura al comunicarse.
- Logran mayor entendimiento cuando participan de los mismos conocimientos.
- El conocimiento se enriquece cuando se comparte.

La nota negativa del conocimiento conjuntivo es cuando los competidores se encuentran en un mismo nivel de conocimientos con respecto al *management*.

Las motivaciones conjuntivas o incluyentes (amistad, confianza, conocimiento) suscitan la colaboración mientras las disyuntivas o excluyentes (dinero, poder, estatus) incitan a la competencia. Pero el carácter asociativo, conjuntivo, incluyente de aquella especie de motivaciones no se relaciona sólo con la eficacia

operativa de la empresa, sino representa una línea de expansión y desarrollo de la persona. Se encuentra en discusión el concepto filosófico de la persona.

En la concepción de persona se pueden dar dos tipos:

- *Persona por oposición*: es su génesis constitucional de persona, su autoafirmación como tal lo que le hace en su núcleo ser persona -y ser esta persona-, es su oposición a otra.
- *Por relación*: la persona se define y se distingue por su modo característico, peculiar e irrepetible de relacionarse con los demás.

La identidad de la persona por oposición (egoísta) o relación (generosidad, identidad, personificación) no es sólo un concepto filosófico; es también un optativo estilo de vida que cada persona asume como propio por causas y razones diferentes. (ver: 1. Cuadro Comparativo)

#### Desarrollo de Propuestas:

Como se ha mencionado anteriormente, el autor plantea la necesidad de trabajar en el hombre en toda su dimensión, en la inteligencia para estar abiertos al conocimiento, -capital indispensable en su desarrollo profesional- como en la voluntad, el querer- forjadora del carácter de toda persona y la motivación que de ésta se desprende para poder plantearse metas altas, no sólo en un plano personal, sino también en el profesional.

Es por esto que el autor sostiene que la habilidad directiva está en el actuar a favor del hombre.

Es por eso que la Dirección debe ser:

- Forjadora del carácter para obtener resultados.
- Formadora para que en la persona se dé el autodomínio, la dirección coordinará no dominará.
- En las relaciones jerárquicas el dominio sobre el otro es una etapa provisional y subsidiaria hasta que haya autodomínio.
- El carácter se desarrolla por ejemplaridad, transmisión existencial o contagio.

## 1. Cuadro comparativo de las Motivaciones

Conjuntivas e incluyentes:	Disyuntivas o excluyentes:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectadas en directo con la persona misma.</li> <li>• Son intrínsecamente personales por lo que son más valiosas.</li> <li>• La persona es espíritu y los bienes especialmente inmersos en ella tienen su misma impronta espiritual con excepción de la salud.</li> <li>• Lo espiritual se agranda al compartirlo.</li> <li>• No son comparativas ni competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son realidades periféricas a la persona. Puede ser ella como sin ellas.</li> <li>• Están superficialmente conexas con el núcleo personal de cada uno (quita valor).</li> <li>• Se refieren a la dimensión material o para material por cuanto permiten una medición o comparación cuantitativa.</li> <li>• La materia se destruye o se empequeñece cuando se reparte.</li> <li>• Se pueden establecer comparaciones (tener o poseer más que otros). Aunque no todo tipo de competencia es mala pero hay que tomar en cuenta:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. que el incentivo de carácter individual puede aguzar el individualismo.</li> <li>2. soberbia, egoísmo, etc.</li> <li>3. no facilita el trabajo en conjunto.</li> </ol> </li> </ul>
<p>Estos dos tipos de motivaciones se relacionan con los conceptos de Éxito y Plenitud de Víctor Frankl. El éxito está asociado al individualismo y la plenitud al sentido social del hombre, ambos conceptos deben estar en armonía dentro de cada persona, por lo que el hombre debe desarrollarse en sociedad sin perder nunca de vista su individualidad. Su dinamismo debe ser el de "desplegarse hacia" y no el de "satisfacerse de", ya que el hombre no se plenifica satisfaciendo necesidades sino logrando metas que forman parte del proyecto que son el motor de su historia.</p>	

La empresa es uno de los ámbitos principales en los que se desarrolla el carácter del hombre, entre los motivos se encuentran:

1. La legitimidad e importancia que la empresa tiene aún después de la incorporación del capitalismo por parte de los países del Este de Europa.
2. La educación laboral de los ciudadanos (formación de las personas).
3. Es el lugar donde se encuentran los hombres durante la mayor parte de su vida.

4. Toda organización tiene en sus hombres la eficacia y la perdurabilidad.

Hay una interrelación entre los valores que han de configurar hoy el carácter de las personas y los sectores sociales que son responsables de forjarlo. Las comunidades naturales, sociedades voluntarias, estado, escuelas públicas, iglesias así como las empresas deben cooperar con una misma finalidad.

En la formación del carácter se puede hablar de las siguientes actividades directivas:<sup>2</sup>

Actividades directivas	Cualidades directivas
<b>Diagnóstico</b> Ver clara la situación en la que se encuentra la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividad frente a las oportunidades y las amenazas</li> <li>• Humildad frente a las propias capacidades</li> </ul>
<b>Decisión</b> Determinar la meta a la que debe llegarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magnanimidad o afán de logro</li> <li>• Audacia o capacidad de riesgo</li> </ul>
<b>Mando (y ejecución)</b> Impulsar a los hombres (y a uno mismo) para alcanzar la meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodominio</li> <li>• Constancia</li> <li>• Fortaleza</li> <li>• Confianza en los demás</li> <li>• Lealtad</li> </ul>

Dimensiones objetivas (externas) y dimensiones subjetivas (internas) en las actividades directivas:<sup>3</sup>

Actividad	Dimensión externa	Dimensión interna
Diagnóstico	Objetividad	Humildad
Decisión	Magnanimidad	Audacia
Mando	Confianza	Constancia
	Lealtad	Autodominio
		Fortaleza

El empresario se encuentra hoy en día con dos movimientos en apariencia contrapuestos por un lado la expansión globalizadora de los mercados y por otro la contracción especialista de sus servicios o productos, además de la necesidad de administrarse de otra manera, ya que hoy en día la administración no está sólo en las personas y en el capital sino en el conocimiento.

Y no quiere decir que el director tenga que saberlo todo pero sí debe tener la capacidad de interrelacionar todos los elementos heterogéneos que se dan en la organización, a lo que también se le llama interdisciplinariedad, misma que posee una característica nueva en una sociedad postmoderna: la síntesis entre la vertiente humana (mundo vital) y la vertiente tecnológica (tecnoestructura)

La empresa requiere hoy directores capaces de entenderse con los hombres y manejarse con los números si no está condenado al fracaso. Las organizaciones hoy en día deben ser más sencillas, más delgadas. Por muchos años el crecimiento de los negocios se resolvía aumentando la estructura con nuevos departamentos que realizaran las nuevas funciones lo que convirtió a las organizaciones más complejas. A partir de entonces las organizaciones se han orientado al desarrollo del hombre con lo que la organización se simplifica. Ahora se sabe

que los cambios culturales son los más importantes aunque llevan más tiempo y requieren más profundidad.

Toda acción directiva debe encuadrarse en un marco conceptual fijado por un conjunto de reglas de acción, criterios de comportamiento o normas de conducta.

Criterio: conclusiones deducidas ⇔ legalistas  
 Receta: situación ante la que se enfrentan  
 ⇔ oportunistas

Algunos directores actúan de una manera desordenada, condicionados por la situación a la que se enfrentan (receta) sin la dirección de unas conclusiones deducidas (criterio).

El criterio guarda una mayor relación con la persona que lo utiliza, en cambio, la receta distancia del individuo que la aplica.

El autor recomienda las 18 reglas de acción propuestas por B. Charles Ames, con las cuales ha dirigido durante muchos años compañías norteamericanas de diferentes ramos.

Estas reglas, -según el autor- deben ser incorporadas personalmente como criterios (fundamentados, flexibles y relacionados) y no sostenidos como recetas (rígidas, sin fundamento e inconexas).

Ames divide estas reglas de acción en tres grupos, las que se relacionan directamente con las personas, las que son necesarias para la planeación y las que son propiamente de desarrollo.

<sup>2</sup> Llano, Carlos, *Metamorfosis de las empresas*, p. 27, México, 2001.

<sup>3</sup> *Ibid*, p. 28

Reglas de Acción de Ames<sup>4</sup>

Personas	Planeación	Desarrollo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas son el factor más importante, deben ser dedicadas y darán buenos resultados si su desempeño es eficiente.</li> <li>2. Todos los ejecutivos deben desarrollar a las personas mejor calificadas para que los reemplacen.</li> <li>3. Por justicia con las personas se debe retirar a quien, por edad o condición, sus responsabilidades rebasen sus energías, correspondiendo con justicia su entrega.</li> <li>4. Las personas siempre deben saber lo que se espera de ellas. La remuneración debe estar condicionada a los resultados.</li> <li>5. Los directores deben estar vigilantes para darse cuenta quiénes no encajan en la institución. Ya sea porque carezcan de integridad u honestidad, quienes no saben a dónde van o quienes son deshonestos con sus subordinados y aduladores con el jefe.</li> <li>6. Los comités son útiles cuando es necesario coordinar proyectos mayores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Los planes estratégicos deben ser una reflexión de la misión de la empresa y la realidad del mundo.</li> <li>8. Los planes deben estar por escrito.</li> <li>9. La planeación debe basarse en hechos no en supuestos.</li> <li>10. El compromiso con el plan es esencial para el éxito, da credibilidad, favorece el trabajo en equipo y aumenta la confianza.</li> <li>11. Las prioridades deben tenerse presentes de manera continua.</li> <li>12. Los directores deben cuidar los detalles para que las cosas se hagan a su manera y no tener sorpresas.</li> <li>13. Un buen director atribuye el éxito a todo su equipo de trabajo, no a sí mismo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. El ambiente de la organización debe permitir el trabajo eficiente y el desarrollo de los trabajadores.</li> <li>15. El director debe ser un tenaz evaluador del desempeño de los subordinados.</li> <li>16. El trato con las personas debe ser justo y con caridad.</li> <li>17. Cada miembro debe saber cuál es su posición dentro de la empresa y su potencial de desarrollo.</li> <li>18. Las características individuales no deben influir en el juicio sobre la efectividad de la persona que las posee.</li> </ol>

Otro tema a tratar es la responsabilidad social de los empresarios. Ante la responsabilidad la persona no tiene libertad porque los límites son efectos de la acción misma, no los puede marcar uno mismo. Hay distintos tipos de responsabilidad:

*Responsabilidad consecuente:* cualidad del individuo que responde de las consecuencias de sus actos libres. Decido las responsabilidades de mis actos (consecuencias).

*Responsabilidad antecedente:* antes de que las consecuencias se den yo puedo ser calificado como responsable. Saber las razones de la decisión tomada. La razón debe ser clara, común y confesable (deberes). Para tener una buena sociedad es necesario tener consecuencias buenas y cumplir las reglas del deber.

*Responsabilidad congruente:* es cuando al tomar una decisión está en contexto con las decisiones tomadas con anterioridad. Toma decisiones en la misma línea.

En el líder la responsabilidad congruente es indispensable y se define por dos cualidades: capacidad de riesgo y de resistencia.

<sup>4</sup> Cfr. Llano, Carlos. *Metamorfosis de las Empresas*, p. 52, México, 2001

Un empresario debe estar en todo momento consciente de la trascendencia de su puesto y tener a la persona como prioridad en todo momento, evitando caer en un funcionalismo sistémico.

El funcionalismo sistémico no busca la trascendencia ya que no tiene como motivo las otras personas sino a sí mismo. En la funcionalidad del sistema somos piezas que "hacen de", en la trascendencia del proyecto somos personas "que son".

#### Conclusiones del autor:

La modernización ocasiona una desacreditación de la identidad del individuo, despolariza. Los hombres adquieren una mentalidad sistemática, esto es que se basan en operaciones mecánicas, libres de valores más que en la individualidad de la persona. Las empresas deben partir del individuo y no debe ser de ninguna manera al revés. La persona no puede ser administrada, debe existir una convivencia entre el diseño de la empresa y el reconocimiento de las singularidades humanas.

La empresa puede centrarse en la tarea que deben hacer los hombres o, por otro lado, en los hombres que deben hacer la tarea, ambos modos de concebir la empresa son complementarios. No se trata de que el hombre se adapte a la tarea, sino de que ésta última, arranque del hombre.

Es indispensable atender los aspectos antropológicos de las empresas, mantener la primacía del hombre sobre el capital y de la persona sobre el sistema. La empresa siempre será el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen. Dirigir la empresa se ha convertido en una tarea de formación caracterológica de las personas que la integran.

La magnanimidad de las empresas, se define como el espíritu de las grandes empresas, lo que implicaría que deben ser conducidas por espíritus magnánimos. La magnanimidad de las empresas sólo se satisface y se logra mediante el perfeccionamiento de las personas.

Al diseñar una empresa de manera adecuada se pueden lograr objetivos que parecerían imposibles de lograr. Lo que debe buscarse es que un grupo de individuos puedan trabajar juntos sin abandonar su individualismo. La persona se define como el modo propio e irreplicable de relacionarse con los demás. Por lo tanto, es necesario humanizar las empresas, puesto que el movimiento de personalización comienza a tener más peso en los negocios de nuestro tiempo.

#### Comentario Crítico:

Este libro presenta una correcta explicación -desde el punto de vista filosófico- de la concepción de la persona humana. Es además un tema que sale a relucir con oportunidad, es un hecho que este comienzo de nuevo siglo reclama un comportamiento nuevo de la empresa y una revaloración de sus fines. Así la acción responsable de los directores, empresarios y líderes es la que debe dar al hombre la posición que de suyo le corresponde, y el hombre debe encontrar en la empresa el espacio para lograr sus objetivos personales que lo lleven a un desarrollo pleno en lo personal y en lo profesional.

En contraste, el tratamiento que da el autor a la empresa y su estudio, no alcanza el mismo nivel de desarrollo que permita concretar el razonamiento filosófico con la práctica real en la empresa, sus procedimientos y también el contexto y limitaciones que un planteamiento, como el que el autor hace, sea mejor ponderado y motive la toma de un compromiso realista.

Si bien el planteamiento teórico está bien fundamentado, le hace falta aterrizarlo en aspectos prácticos del quehacer directivo cotidiano. Se abren espacios para futuras investigaciones que puedan responder algunas de las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el modelo de gestión postmoderno? ¿Cómo se estructura una empresa que reconozca la primacía de las personas versus sistemas? ¿Qué pasa con el modelo de control moderno? ¿Qué cambios se tienen que realizar a nivel de procedimientos? ¿Qué evidencias de modelos postmodernos existen a nivel empresa?

Dr. Salvador Cerón Aguilar.  
Investigador. Posgrado e Investigación.