

# Una interpretación del *management*\* colombiano

## Fundamentos del pensamiento y la práctica administrativa

An interpretation of colombian management.  
Foundations of thought and administrative practice

**LUIS EDUARDO ROJAS ALZATE**

Economista de la Universidad de San Buenaventura Cali. Especialista en Finanzas de la Universidad Eafit de Medellín. Diplomado en Operaciones Bursátiles. Docente investigador de tiempo completo de la Universidad de San Buenaventura Cali.

leralzat@usbecali.edu.co

*Tus creencias se convierten en tus pensamientos.*

*Tus pensamientos se convierten en tus palabras.*

*Tus palabras se convierten en tus acciones.*

*Tus acciones se convierten en tus hábitos.*

*Tus hábitos se convierten en tu carácter.*

*Tu carácter se convierte en tu destino.*

MAHATMA GANDHI

## Resumen

Este texto, como aporte a la reflexión, plantea una interpretación del *management* colombiano e indaga, a partir de nuestro contexto cultural, las prácticas administrativas frente a lo que concibe Bé-

---

\* *Management* (voz inglesa) m. "Técnica de la dirección y gestión de una empresa". Diccionario Enciclopédico Vox 1. 2009, Larousse Editorial, S.L. El autor prefirió utilizar esta palabra en lugar de cualquier otra similar en el idioma español.

dard en su documento<sup>1</sup>. Se resalta en este escrito que lo que más se necesita en el caso colombiano es el desarrollo del ser (deontología) y la vivencia de los valores (axiología), en una sociedad como la nuestra, algo informada y en la cual es evidente el desarrollo del "conocimiento" (epistemología) a partir de la educación y los medios de comunicación.

**Palabras clave:** pensamiento administrativo, historia, *management*, ética, epistemología, cultura.

## Abstract

This text, as a contribution to reflection, presents an interpretation of Colombian management and researches, from our cultural context, management practices against what Bédard conceives in your document. Highlighted in this paper is that what is most needed in the Colombian case is the development of the self (ethics) and the experience of values (axiology), in a society like ours, something informed and which is evident in the development of "knowledge" (epistemology) from education and the media.

**Keywords:** management thinking, history, management, ethics, epistemology, culture.

Fecha de presentación: agosto de 2011

Fecha de aceptación: noviembre de 2011

## Introducción

Dado su alto nivel de complejidad, el comportamiento del ser humano depende de múltiples factores.<sup>2</sup> En términos generales, se pueden considerar los siguientes: su naturaleza humana, quizás la más difícil de entender e interpretar racionalmente, pero determinante desde su concepción, hasta la muerte en la formación del ser; el entorno, que en alguna medida afecta la conducta en el proceso de crecimiento y desarrollo; la formación en los primeros años de vida; los

principios, valores o antivalores que aporta la familia o el medio en que se desarrolla; y la formación complementaria que recibe a desde el preescolar hasta la educación superior, amén de otros factores, en muchos casos sutiles, que inciden en un estilo de vida del individuo. Este conjunto de elementos contribuye, en la mayoría de los seres humanos, a estructurar su condición de vida ya sea en un sentido positivo o negativo, así como de la comunidad en la que vive, y por consiguiente a un desarrollo social y económico sostenible (si es positivo) o al atraso o deterioro de las

1. Texto *Sobre los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas*, publicado por la revista *AD-minister* de la Universidad EAFIT y traducido por Rodrigo Muñoz. Está basado en un trabajo amplio de investigación que ella denomina *El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*.

2. Factor: elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado.

condiciones mínimas de calidad de vida (si es negativo).

Desde una óptica empresarial, lo descrito es definido como capital humano, evaluado generalmente como alguien más o menos productivo con mejores o peores competencias y habilidades laborales, con un nivel de convivencia (relaciones humanas) bien definido en cualquier campo de la vida, que busca desempeñarse bien o mal (incluidas sus relaciones familiares), pero determinante dentro de la organización y en la cultura organizacional, en las cuales estos comportamientos o maneras de ser del sujeto le permiten un reconocimiento "bueno" o "malo" como persona. Es tan complejo e interesante el análisis del comportamiento del ser humano, que personas en condiciones mínimas logran niveles de superación sorprendentes y otras con todas las condiciones favorables, no logran sus objetivos.

En el mundo empresarial (y en el ser humano) las prácticas administrativas y la forma de hacer las cosas se deben entender –desde un enfoque sistémico– como el resultado de la interacción de múltiples factores, tales como la influencia de los *stakeholder*, la manera de administrar de los líderes, los modelos administrativos, los factores de producción (capital, recursos naturales y trabajo), el entorno macroeconómico, la estructura organizacional, el pensamiento estratégico, la ética, la responsabilidad social, la cultura, la competitividad, la productividad, la rentabilidad, el impacto social, los mercados, los principios y valores, la filosofía central y la visión y la misión, entre otros, lo cual hace complejo definir claramente cuáles son los fundamentos determinantes del estilo de vida organizacional que expresa prácticas admi-

nistrativas concretas y que generan las siguientes preguntas: ¿Por qué unas empresas triunfan donde otras fracasan? ¿Qué hace la diferencia entre las empresas de los países desarrollados y las de los países emergentes? ¿Por qué fue más fácil el desarrollo empresarial en los últimos cincuenta años, en países con iguales o peores condiciones que las nuestras en cuanto a factores de producción, condiciones sociales y desarrollo empresarial como es el caso de Corea del Sur? En general, ¿cuáles son los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas de las empresas en Colombia? ¿Son diferentes en la cultura occidental y en la cultura oriental? ¿Se pueden hacer negocios internacionales en cualquier bloque económico sobre la base de que los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas o de comportamiento son iguales en todo el mundo? ¿Cuáles deben ser los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas o de comportamiento en las empresas colombianas? ¿Existen empresas "buenas" y "malas"? ¿Difieren las prácticas administrativas de las organizaciones del Valle del Cauca de las de otras regiones del país? ¿Son diferentes los fundamentos de las organizaciones públicas de las privadas, de las organizaciones rurales y urbanas o de las organizaciones dirigidas por afrodescendientes, indoamericanos, indígenas, políticos o religiosos?

Algunas evidencias de lo que potencialmente puede generar la falta de principios y valores de las personas ajenas a la organización o internas a ella, en las prácticas administrativas y de su impacto negativo sobre la generación de valor son, por ejemplo, el robo "hormiga" que en Colombia les cuesta a los supermercados quinientos cuarenta y ocho millones de pesos<sup>3</sup> y los atracos a los esta-

3. Noticia en el periódico *Portafolio* del 3 de octubre del 2011.

blecimientos comerciales que cuestan cerca de dos mil millones de pesos anuales. Estas actividades ilícitas exigen un cambio de las prácticas administrativas y la implementación de un sistema de administración de este tipo de riesgos.

Negocios en los cuales se involucran funcionarios del Estado, como es el caso de la multinacional *Drummond Company* que fue demandada por la empresa *Llanos Oil Exploration Ltda.*, que acusó igualmente al presidente de Colombia de ese entonces Álvaro Uribe Vélez, a Fabio Echeverry Correa y a otros funcionarios del Estado de favorecer a la *Drummond* con un contrato petrolero sin cumplir con todos los requisitos de la licitación, generan sin duda un IPC bajo<sup>4</sup>. "Las riquezas potenciales que se esperaba que este descubrimiento [de un pozo petrolero] generase, provocaron que salieran a flote los peores aspectos de la avaricia", rezan los argumentos de la demanda presentada por el abogado Harrison T. Slaughter

Las prácticas administrativas en las organizaciones están marcadas por el pensamiento y los fundamentos de sus principales actores (de una manera más amplia por sus *stakeholders*). ¿Cómo hacer tangibles los fundamentos de ese pensamiento para mejorar las prácticas de las organizaciones en Colombia?

Cuando el ser humano tiende a hacer lo contrario a lo generalmente aceptado es porque confunde lo común con lo normal. Aparentemente, es una lucha interna entre el "bien" y el "mal" o según la ética, entre los valores y los antivalores. Esta dicotomía es, en muchas ocasiones, determinante para la toma de decisiones y en la definición de prácticas administrativas que se reflejan en políticas

absurdas o que con el tiempo se convierten en paradigmas, tales como la manida frase de "aquí siempre se ha hecho así", y que en incontables ocasiones detienen el proceso de desarrollo de la organización. Un ejemplo de cómo el comportamiento de un individuo afecta las decisiones de los directivos, es el caso de un joven preseleccionado que a la hora del almuerzo engaña al cajero para que no le cobre una porción adicional de papas a la francesa. Al hacer el análisis de la situación, los miembros de la junta directiva llegaron a la conclusión de que si el joven estaba dispuesto a mentirle al cajero respecto de lo que había en su plato, también lo haría con las cuentas del banco, por lo que no le dieron el puesto. Una decisión determinada por la forma de pensar y ser de un candidato a un cargo de significativo nivel. Esta ilustración nuevamente nos permite preguntarnos por los fundamentos que deben gobernar tanto las prácticas humanas como las administrativas.

Bédard (2003) establece un marco del análisis para determinar de manera objetiva los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. Uno de los propósitos de este artículo es interpretar en los siguientes párrafos y a manera de reflexión, no solo los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas sino su aplicación al *management* colombiano y evaluar su aporte, pero sin soslayar otros puntos de vista que enriquezcan la discusión. Los aspectos de partida que Bédard considera importantes para justificar su propuesta del deber ser de los fundamentos y prácticas administrativas son:

1. Las especificidades de Occidente y su administración (en otras palabras cómo se administra en la cultura occidental)

4. El 22 de abril del 2005 se hizo la denuncia respectiva en el *Nuevo Herald*, prestigioso periódico de los Estados Unidos cuya traducción fue hecha por Gerardo Reyes, de Caracol.

2. El lugar del ser humano en el ámbito de los estudios y de las prácticas administrativas.
3. Los fundamentos teóricos del pensamiento y el conocimiento administrativos.

En relación con las especificidades de Occidente y su administración, Bédard (2003) considera que existe un contexto caracterizado por diferentes disciplinas, diferentes países y diferentes sectores económicos:

*Diferencias profundas entre los diferentes contextos, entre las personas que allí viven, entre los individuos de un mismo establecimiento y entre individuos de una misma profesión. Estas diferencias se evidencian en multitud de detalles que construyen la realidad concreta y cotidiana de Occidente.*

*La concepción administrativa actual niega toda esta riqueza y esta diversidad; reposa en la investigación de la uniformidad en nombre de la universalidad científica. Por lo tanto, un postulado del pensamiento administrativo es su universalidad tanto por extensión como por comprensión.*

*Por extensión la administración es susceptible de aplicarse en todas partes, ya se trate de países, colectividades humanas u organizaciones. ¿Entonces el management japonés, colombiano o israelí no puede ser visto como un fenómeno típico cultural sino como una variedad del management universal? (p. 69).*

Lo que aquí se plantea se puede verificar con solo hojear la mayoría de los textos de administración que se usan en la academia colombiana que, o bien son escritos por autores norteamericanos o son interpretaciones o traducciones de estos. Se consideran como de aplicación universal y no se examina el *management* colombiano como una aplicación propia de nuestra cultura (con sus obvias excepciones). Lo que se pretende enfatizar aquí es preguntarse por los fundamentos del pensamiento administrativo

en Colombia, que facilitarían la aplicación de esta propuesta anglosajona dentro de la concepción de universalidad del pensamiento administrativo.

Igualmente, Bédard (2003) plantea que

*[...] existe una administración uniforme donde poco importa el tipo de establecimiento, es única y se aplica para cualquier organización. Así la distinción secular entre la administración de la empresa comercial, fundada en los principios del intercambio mercantil y la administración pública fundada en los principios del derecho civil y público, se reduce cada vez más, tanto sobre el nivel teórico como el práctico (p. 70).*

¿Es, entonces, correcto decir que estamos formando administradores capaces de administrar cualquier organización, inclusive del Estado? Continúa Bédard (2003):

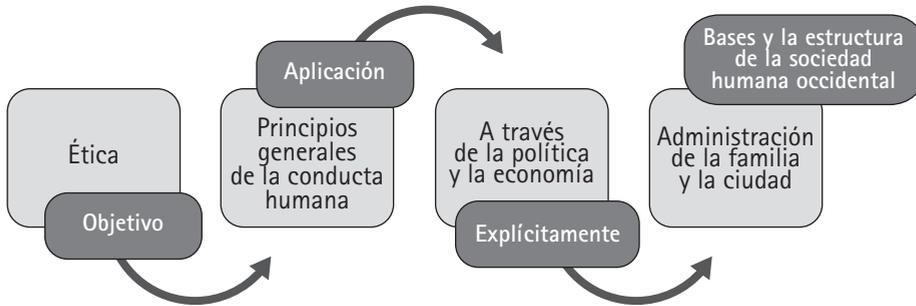
*Desde el punto de vista de la comprensión, descubrimos que la lógica administrativa y especialmente, sus supuestos económicos tales como el egoísmo y el interés personal, la utilidad, la competencia, la acumulación y el intercambio, están cada vez más presentes como si constituyeran la esencia de la naturaleza humana. Según esto el ser humano es fundamentalmente y principalmente un "homo economicus" motivado por consideraciones mercantiles y materiales, fundadas en el intercambio mercantil y en un deseo permanente de optimizar sus ganancias personales (p. 70).*

Remontarse a la cultura griega es una forma de explicar este comportamiento dada su influencia en las especificidades de Occidente. La Figura 1 muestra, en términos generales, cómo se determinan las bases y la estructura de la sociedad humana occidental.

La ética, como fuente fundamental del comportamiento humano, tiene como objetivo la aplicación de estos principios generales a través de la política y la economía, y expli-

Figura 1

Explicación gráfica de la razón de ser de las prácticas administrativas desde la perspectiva griega



Fuente: El autor.

citamente, se deben reflejar estos principios en la administración de la familia y la ciudad como base y estructura de la sociedad occidental.

En muchas ocasiones no nos damos cuenta de la fuerte influencia que otras ciencias tienen en el campo de la administración, cómo tienden a reemplazar los principios claves del pensamiento administrativo y de qué manera la misma administración intenta penetrar otros espacios. Bédard (2003) afirma que la economía aspira hoy a reemplazar a la ética y la administración, tiende a invadir el campo de la ciencia política y a ocupar el terreno de la vida pública y privada.

Esta concepción hegemónica de la ciencia económica formal y su sustitución de la ética, llevan a pensar que estamos en presencia de un verdadero cuestionamiento de los fundamentos de la sociedad occidental. Cuando hablamos de fundamento, ¿podemos hablar del individuo o del colectivo humano u organización que pone como cimientos sólidos o bases fuertes principios y valores que puedan resistir las presiones, las crisis, los vientos, las tormentas, las dificultades del estrés, las tempestades y las lluvias (el cambiante entorno de la organización) y que aun así su

naturaleza no cambia ni se siente derrotada (un ganador)? O por el contrario, ¿hablamos de aquellos cuyo fundamento es sobre arena, cimientos débiles, basados solo en el conocimiento o en la praxis de otros, es decir, sobre bases no sólidas que frente a los problemas del entorno, las presiones y demás no resisten, se deterioran, quiebran y es grande su ruina (un perdedor)? Aquí vale la pena cavilar que no es cualquier fundamento o cimiento el que se debe poner, sino uno sólido que realmente dé garantías de sostenibilidad en el tiempo, es decir, capacidad de trascendencia a la organización, competitividad y liderazgo empresarial. ¿Cuál es, entonces, ese fundamento y especialmente cuál debería ser el del empresario colombiano?

Continúa Bédard (2003):

*En el proceso de acercamiento a la realidad, la verdad es el resultado de un esfuerzo intelectual de abstracción del mundo sensible; lo que quiere decir que el conocimiento de los principios fundamentales está en un nivel de verdad superior a aquel de las realidades concretas, en otras palabras, los principios fundamentales son valores determinantes del más alto nivel. En el orden del mundo terrestre o de realidades concretas, el tipo ideal de conocimiento "verdadero" es la matemática o la física por*

*ser ciencias exactas y este ideal del conocimiento verdadero de las ciencias exactas, ha sido adoptado por la ciencia administrativa. Hasta el momento los únicos fundamentos de la administración que pretenden tener el status de ley universal equivalentes a las "leyes naturales o exactas" en el dominio de lo físico, son las leyes económicas (p. 70).*

Con estos argumentos, resulta interesante conocer los problemas o interrogantes que plantea: ¿Qué caracteriza el pensamiento y la practica administrativa en el contexto occidental en relación con las otras culturas y cuáles son sus modalidades? ¿Cómo explicar, entonces, lo poco que de esas características fundamentales de la naturaleza humana y por consiguiente esenciales a la vida de cada persona, han sido tomadas en consideración o tratadas directamente en la teoría y la práctica administrativas corrientes? ¿Sería pensable, por ejemplo, tomar por competente a un médico que hiciera caso omiso de las características esenciales de sus pacientes? ¿Cómo explicar que las personas puedan ejercer la administración sin haber recibido formación teórica propia, lo que no es el caso en ningún otro oficio? ¿Por qué algunos dirigentes empíricos pueden revelarse como buenos dirigentes científicos? Y a la inversa, ¿por qué algunos dirigentes formados en el propio campo son malos administradores?

Haciendo uso de la reflexión que conlleva el análisis que hace Bédard alrededor de estas preguntas y de estos fundamentos tomados de las ciencias económicas y de la filosofía griega, se analizarán otros puntos de vista

adicionales a los que ella propone para generar una amplia discusión sobre el tema.

Existe una cosmovisión sustentada en la influencia judeocristiana<sup>5</sup> y otra por los griegos en el "principio de la civilización". Se necesitaría hacer una validez de fuentes y resolver el enigma de por qué la judeocristiana aparentemente parece no tener obras conocidas que respondan a las preguntas de los investigadores y por que la griega sí, como lo plantea Bédard (Bédard, 2003, p. 71).

Sería interesante hacer un comparativo entre la escuela de Mileto de principios del siglo VI a.C. hasta Platón y Aristóteles en el siglo IV a.C. y las propuestas de Miqueas, contemporáneo en Israel y uno de los profetas<sup>6</sup> del siglo VIII a. C. que hicieron las críticas y los aportes más significativos al desarrollo social y humano de ese pueblo. Muy conocido y todavía vigente es el modelo del sistema económico de la Israel de Miqueas, un aparato productivo basado en una filosofía solidaria que va más allá de la propuesta griega y cuyo gobierno no es democrático sino teocrático y la práctica social se fundamenta no solo en principios y valores, sino en el reconocimiento de una deidad creadora, eterna, de permanente presencia en el desarrollo de la producción y la riqueza y en el liderazgo no solo social y productivo, sino empresarial que Él<sup>7</sup> garantiza a todo aquel que se acoja a su propuesta bajo una marco normativo.<sup>8</sup>

Lo interesante es que hoy en día Israel es una potencia económica y Grecia está en quiebra. Su aparato productivo está ilíquido y generando una crisis económica sin prece-

- 
5. El término judeocristiano hace igualmente referencia al pueblo hebreo, al pueblo judío o de Israel y al cristianismo que nace de este pueblo en cabeza de un carpintero llamado Jesús.
  6. Profeta: definido como el que proclama o anuncia las sentencias de Dios, por lo tanto denuncia, proclama o expresa. No es, como la mayoría lo define, un adivino.
  7. Se refiere a Dios.
  8. Ley de Moisés o Torá, que tradicionalmente se constituyó en la Constitución Política del pueblo judío.

dentes en Europa, que sin la aceptación de la propuesta alemana y de la CEE –que acoge más la filosofía judeocristiana que la griega en sus principios y valores y en la aplicación del concepto del jubileo<sup>9</sup> para con el deudor– hundiría a toda Europa. Lo interesante es que en noviembre del 2011 la Unión Europea (UE) (antes Comunidad Europea) en cabeza de la canciller Ángela Merkel y el presidente de Francia Nicolás Sarkozy mostraba su inconformidad por la decisión del Primer Ministro de Grecia George Papandreou<sup>10</sup> de hacer un referendo (legado griego de la democracia participativa) para analizar si las medidas propuestas por la UE y a la vez la solución a su problema eran apoyadas, lo cual no solo contradecía su compromiso anterior con la UE, sino que ponía en peligro a todos sus miembros.

El hecho era que si Grecia no se ajustaba a los requerimientos exigidos, ello significaría el hundimiento total de ese país. Una vez confrontado el 4 de noviembre del 2011, Papandreou se retractó ante la cumbre del G20 en Francia y manifestó tratar internamente las diferencias con su opositor. Una vez más, el pensamiento griego no funcionó para una nación en crisis; los dueños del capital en Europa seguían siendo cabeza dominante con un aporte pequeño del pensamiento judeocristiano<sup>11</sup>.

La filosofía judeocristiana expresa la importancia de ser cabeza y no cola, con base a no

tener deudas y como el jubileo hebreo, hoy toma más vigencia que nunca. En este aspecto se difiere de Bédard, pues las propuestas o las obras judeocristianas son más significativas hoy en día que la misma propuesta griega (el tiempo define siempre quién tiene la razón).

La filosofía general representa una especie de matriz básica que determina ciertas visiones del mundo e impregna todas las disciplinas. En la historia del pensamiento occidental, se da la dualidad platónica del *mythos/logos* (representaciones de varios dioses provenientes del pasado remoto, o sea, mitos; y logos, un discurso nuevo, el discurso racional, la palabra). En la historia judía, igualmente, se presenta la relación entre un Dios único creador del universo y su palabra, el discurso racional de vida.

Resulta más fácil entenderse con una representación (*mythos*) que con muchas representaciones, lo cual muy seguramente generaba la comprensión de sí mismo de la cosmovisión griega que generalmente tomamos como base de la civilización occidental.

Afirma Bédard (2003) que la interpretación que domina en el mundo de las ideas, a saber, la razón, es simbolizada por la revolución socrática del siglo V a.C. La fórmula "conócete a ti mismo" nos muestra las capacidades del pensamiento humano como fuente del conocimiento y la liberación de las certidumbres trascendentales. De ahí el descrédito de

- 
9. Es una práctica determinada por Dios para que cada siete años se perdona la deuda a su hermano (Deuteronomio 15:1-18). Lógicamente, se requiere una formación cultural fuerte y una sociedad madura como la de los países que acogieron la propuesta judeocristiana por encima de la griega. En el caso colombiano esto sería imposible dados los principios y valores construidos desde la Colonia los cuales están muy lejos de esta propuesta.
  10. Reemplazado por el nuevo Primer Ministro griego Lucas Papademos, quien asumió el puesto al frente de un gobierno interino de coalición que buscará aplicar duras reformas y asegurarse de que el país no caiga en una catastrófica mora de pagos. Papademos, exvicepresidente del Banco Central Europeo, encabeza un gobierno que incluye a ministros de tres partidos.
  11. Igualmente está pasando en Italia donde los valores judeocristianos no se aplican de la misma forma.

la mitología y la teología, consideradas como explicaciones "perracionales" y de menor verdad en relación con la filosofía que representa la expresión de la razón y un tipo acabado de conocimiento reflexivo.

Pasados más de dos mil años, parece que el hombre no ha podido conocerse a sí mismo. A la sazón, lo que cae en descrédito es la razón y lo que toma vigencia son las certidumbres trascendentales, la divinidad y la teología, una propuesta que sigue siendo vigente y que ha dado resultados en el tiempo. De hecho, los países y las sociedades que han acogido estas propuestas judeocristianas son las potencias económicas actuales<sup>12</sup>.

Para Bédard (2003) "uno de los puntos de partida de la reflexión en Occidente es la cuestión del ser. No la cuestión del hacer o del tener..." (p. 72). Para los griegos esta reflexión conlleva dos aspectos: el ser singular y único, permanente y verdadero; el que trasciende y que para Bédard buscamos descubrir detrás de las apariencias engañosas de la realidad cambiante, cuyas características únicas son la unidad, la identidad y la eternidad, por oposición a la realidad cotidiana cuyos rasgos son la multiplicidad y la diversidad, la diferencia y la temporalidad. Y el ser sin color y sin figura, intangible y accesible solo al espíritu.

Esta interrogación sobre el ser propia de Occidente, impregna aún nuestras concepciones, nuestros valores, nuestras orientaciones y nuestras maneras de ver y de actuar. De ahí la importancia de retornar a los fundamentos.

De esta reflexión del ser se derivan varias consecuencias que Bédard (2003) plantea:

*El valor de la superioridad asignada a lo abstracto sobre lo concreto, al espíritu sobre la materia a lo esencial sobre lo accidental a lo general sobre lo específico, a lo universal sobre lo particular y de una manera general a la vida intelectual sobre la vida afectiva y sensible.*

*Una actitud dualista en la que uno de los dos términos es superior al otro y no cabe la complementariedad sino la exclusión.*

*Una concepción de la verdad como resultado de una ascesis,<sup>13</sup> un esfuerzo intelectual y moral, como conocimiento de lo absoluto y de lo eterno.*

*Una jerarquización de tipos de conocimiento en los que el conocimiento de los principios fundamentales y de las leyes, la matemática y la física ocupan una posición superior.*

*Una valoración de los métodos que se apoyan sobre el razonamiento abstracto, por oposición a otros modos de conocimiento como la dialéctica, la fenomenología o la hermenéutica (p. 72).*

## El lugar del ser humano en el campo de los estudios y las prácticas administrativas

Para Bédard la persona es considerada, en el mundo de la administración, apenas sí más importante que los bienes materiales y no más ni menos una fuente de problemas; en esencia, un mal necesario.

En los estudios universitarios de administración, el conocimiento de la persona se re-

12. Para mencionar las siguientes: USA, Canadá, Inglaterra, Noruega, Finlandia, Suiza, Alemania, Francia, Holanda, Unión Soviética, Israel y Corea del Sur entre otras; en contraste con aquellas que no acogieron dicha propuesta, como algunos países del sur de Europa, España, Portugal, Italia y Grecia y regiones como África, América Latina y la mayoría de los pueblos asiáticos que enfrentan y han enfrentado la más cruda pobreza del mundo.

13. Ascesis: conjunto de reglas y prácticas encaminadas a la liberación del espíritu y al logro de la virtud.

duce a menudo a las nociones elementales de psicología "organizacional" y a la función de gestión de los recursos humanos. La concepción humanista de la actividad administrativa que propone Bédard y que consiste en elaborar un enfoque que por una parte, reconozca el lugar central del ser humano en general y por otra, tenga en cuenta las particularidades individuales, implica no solo comprender las características propias de la especie humana sino también respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas que son fuente de la fecundidad del grupo.

Desde la perspectiva griega, los rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana son, entre otros:

**El logos (razón).** Es una facultad de los seres humanos que implica cuatro dimensiones: el saber o la capacidad de captar principios, la acción metódica o la capacidad de relacionar los medios con los fines, el debate o la capacidad de argumentar y la cooperación o la capacidad de llegar a acuerdos.

**El lenguaje.** Factor clave en el desarrollo humano.

La *psykhé*. Fuerza vital y aliento interior. Ha sido traducida por la noción de alma y clasificada en tres categorías: la afectividad o la capacidad de experimentar sentimientos, la voluntad o la capacidad de actuar y escoger y la representación o la capacidad de sentir.

Desde la perspectiva de otra fuente importante de construcción en la cultura occidental, a saber, el pensamiento judeocristiano<sup>14</sup>, la formación del ser comprende, igualmente,

tres dimensiones pero con connotaciones diferentes. Para el judeocristianismo el ser humano es uno e indivisible; es una totalidad: espíritu, alma y cuerpo en la que, a diferencia de los griegos, el espíritu (*neuma*) es lo trascendente, lo inmortal, lo que sobrevive a la muerte. Es mucho más que la *psykhé*, que al igual que para los griegos, representa los sentimientos, las emociones y la capacidad de decidir y que es comúnmente denominada alma. El cuerpo es la carne o el soma y si lo asimilamos a un sistema, cada punto tiene una función y cumple con un objetivo y todo depende de cada parte del ser. Para los griegos, en cambio, el ser puede desarrollar lo físico sin un compromiso significativo de lo psíquico o lo espiritual, puesto que cada parte puede perfeccionarse independiente sin perder su identidad. De ahí la importancia del deporte, el desarrollo del físiculturismo, las olimpiadas y las escuelas del conocimiento y la filosofía. ¿Cómo explicar, entonces, –plantea Bédard (2003)– lo poco que de esas características fundamentales de la naturaleza humana y por consiguiente esencial a la vida de cada persona, ha sido tomado en consideración o tratado directamente en la teoría y las prácticas administrativas corrientes?

Si aplicamos esta interpretación a la empresa, podemos visualizar claramente el desarrollo de su espíritu empresarial, de su estructura y de sus recursos, así como el funcionamiento y la gestión administrativa. Además, se puede relacionar con el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas que sustentan el pensamiento y las prácticas administrativas de Bédard.

---

14. El judeocristianismo es una influencia directa en la cultura occidental, interpretada de manera diferente por el catolicismo, el protestantismo y el fundamentalismo ortodoxo griego, determinante en el comportamiento humano, el desarrollo social y económico y en el comportamiento empresarial y las prácticas administrativas, que a la postre fijaron las diferencias entre países ricos y países pobres.

## La unidad de la empresa. La analogía con el ser humano desde la perspectiva judeocristiana y la relación con los fundamentos teóricos del pensamiento, las prácticas y el conocimiento administrativo de René Bédard

### Max Weber y la interpretación del rombo de René Bédard

Para Max Weber (Weber, 1985), la reforma protestante no era solo la sustitución del poder eclesiástico, sino la sustitución de la forma de hacer las cosas, es decir, era encontrarse con un nuevo estilo de vida. Se pasa de una suave e imperceptible forma de vida sin exigencias (catolicismo), a una más exigente de intervención y disciplina: "El catolicismo castiga al hereje pero es indulgente con el pecador" (p.29), mientras que en el protestantismo la herejía no era tan brutalmente castigada como sí era bien cuestionado el pecador. En otras palabras, era más grave el comportamiento no consecuente con la filosofía judeocristiana que atreverse a pensar diferente. Si para el protestantismo lo más insoportable era el calvinismo<sup>15</sup> por su exigencia disciplinaria y su intervención, ¿por qué los países más progresistas de la época prefirieron adoptar esta disciplina y estar sometidos a la tiranía puritana? Es interesante observar cómo las estadísticas muestran que en la época, los protestantes se prepararon más que los mismos católicos, pues estos últimos preferían la formación humanista que la técnica, profesional y administrativa de los

protestantes y los judíos; por consiguiente, era menor la participación de los católicos en la vida capitalista. Los católicos se educaron en la indiferencia ante los bienes de este mundo, mientras que los protestantes, como los menonitas en los Países Bajos, eran gente de progreso y factores indispensables en la escalada industrial.

Para Weber (1985), es diferente el "espíritu del capitalismo" del desarrollo del capitalismo. El gran capital no forja el "espíritu capitalista", sino que este es consecuencia de los grandes predicadores y graduados (educados) en unión de pequeños burgueses, artesanos y labradores, todo con fines religiosos; el "espíritu del capitalismo" trata de imponerse en un mundo de adversarios poderosos. Cuando Weber hace referencia al espíritu capitalista, alude a lo que Bédard llama identidad del ser, esencia real de una identidad que es determinante de las prácticas administrativas y que además se integra a la axiología del desarrollo de los principios y valores y a la construcción del conocimiento o epistemología, los cuales definen la praxis administrativa y que Weber, en esencia, define como determinante de la práctica del capitalismo. Es entender el verdadero "espíritu del capitalismo", los principios y valores y el conocimiento técnico necesario para su desarrollo, que para Weber no es otra cosa que el espíritu del trabajo y la disciplina como identidad promovida por los calvinistas y los puritanos. En síntesis, los principios y valores judeocristianos y el conocimiento –como valor agregado– de quienes se formaban en las profesiones que requerían el desarrollo de la industria y el comercio de entonces.

15. Juan Calvino fue uno de los reformadores más disciplinados y exigentes del trabajo y la vida correcta. Ejerció su influencia en Ginebra Suiza, Escocia, los Países Bajos, Inglaterra y Nueva Inglaterra y los países nórdicos. De su doctrina surgen las Iglesias presbiterianas.

La ganancia del dinero es el resultado de la virtud del trabajo y que Weber identifica con el alfa y omega de la moral de Benjamín Franklin. Este espíritu caracteriza en grado sumo la ética social de la civilización capitalista; sin embargo, no es el fruto del actual capitalismo. El reinante hoy en día, es una estructura en la que empresarios y trabajadores luchan contra esta ética y si no se adaptan, las empresas salen del mercado y los trabajadores pasan a ser desempleados. Muy diferente del "espíritu capitalista".

La ética de Benjamín Franklin y sus ascendientes puritanos, interpretan correctamente el espíritu capitalista que Weber plantea: una doctrina religiosa sobre la salvación capaz de transformar la vida y su conducta metodizándola y racionalizándola y que difícilmente aceptan los racionalistas actuales. Es la "racionalización religiosa de la vida" (y eventualmente de la vida económica) de manera permanentemente. "Es una ética que transforma la conducta, la cual, a su vez, transforma la economía" (Weber, 1985, p. 54)<sup>16</sup>.

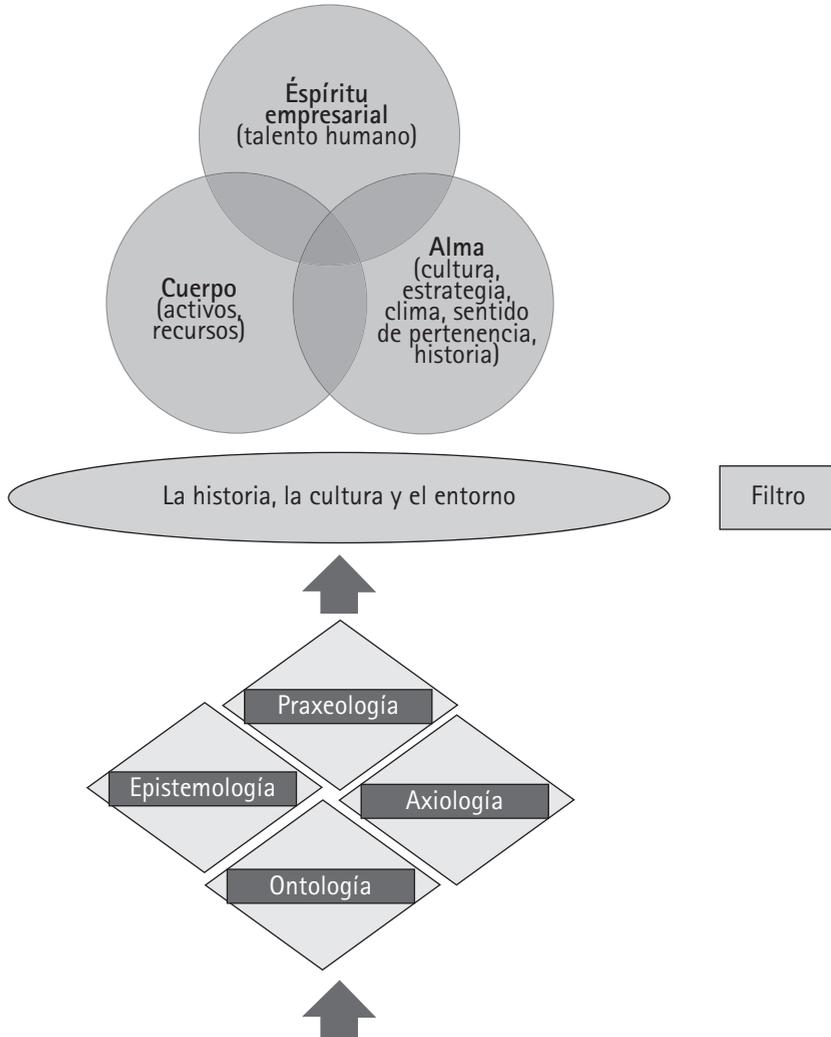
Este espíritu es muy diferente a la estructura del capitalismo moderno que da lugar a frases como "por ganar dinero bajaría a los mismísimos infiernos", oída alguna vez de boca de un rico empresario holandés y que evidencia un comportamiento influenciado por el amor al dinero y a la ambición. El espíritu del capitalismo no puede valerse del trabajador indisciplinado, como tampoco del hombre de negocios que no sabe guardar una apariencia de incorruptibilidad. No es del poder adquisitivo del hambre por el dinero ni

de los representantes de esta mentalidad que nace el espíritu del capitalismo (en todas las épocas ha habido ganancias inmoderadas), sino de un estilo de vida que se racionaliza a partir de principios y valores que la teología protestante de Calvino y los puritanos proponen y desarrollan.

Es entendible por qué los ideólogos, economistas y filósofos de los ochenta en Colombia, hablaban del capitalismo salvaje y rechazaban a los norteamericanos y europeos por ser explotadores e imperialistas. Aparentemente, ignoraban la otra cara de la moneda que exponía el "espíritu capitalista" de la fundación Rockefeller, que en el caso colombiano ayudaba a la Universidad del Valle, pero los muy ilusos ideólogos universitarios se daban el lujo de rechazar dicha ayuda por ignorar el verdadero modelo (diferente al de las bananeras de Centroamérica) y medían con la misma vara la intervención de las grandes empresas norteamericanas y europeas. Pero la verdad es que el capitalismo salvaje se ha dado con mayor virulencia en Colombia, donde el individualismo, el egoísmo y la ambición por la riqueza –aunque en muy contados casos tuviera el ingrediente calvinista del trabajo y la disciplina–, eran su principal motivación para actuar y generar prácticas poco ortodoxas o éticas con base en un mal interpretado judeocristianismo, reflejado asimismo en una corrupción administrativa y pública que parece ser parte de la naturaleza de los latinoamericanos y especialmente de los colombianos. Esta es, lógicamente, una parte de la explicación del porqué de nuestro atraso y pobreza y del gran desarrollo alemán,

16. Los libros de Benjamín Franklin fueron usados como textos escolares en las escuelas de los EE. UU y constituyeron la mayor influencia en el comportamiento de las personas de este país. Sus enseñanzas involucraban el trabajo, la disciplina, la solidaridad y la fe como fuentes del desarrollo social y económico, a diferencia de lo que en Colombia se enseñaba y que era controlado por la institución confesional, que solo enfatizaba la literatura, el enciclopedismo y la vida contemplativa antes que la administración y la técnica para el desarrollo empresarial e industrial.

Figura 2  
Propuesta de empresa. Renée Bédard: *El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*



Fuente: El autor.

de los Países Bajos, del norte de Europa, de Inglaterra, de los judíos, de USA y Canadá y de Corea de Sur, naciones que abrazaron esa fe impregnada de disciplina y obediencia que restablecieron Lutero, Calvino, Zunglio (menos Simmons) y los judíos y cimiento de las hoy potencias mundiales.

Con base en esta propuesta interpretativa de Bédard de la empresa u organización, a partir de una concepción judeocristiana para entender los fundamentos teóricos del pensamiento y prácticas administrativas del *management* colombiano, es importante conocer la percepción del empresariado de

nuestro país desde sus orígenes, así como sus fundamentos de pensamiento y práctica administrativa.

### Percepción del *management* colombiano

Vale la pena reflexionar alrededor de las posibles respuestas a la pregunta ¿cuál es el modelo de pensamiento y de las prácticas administrativas generalmente aceptadas en Colombia y si de alguna manera estas prácticas están definidas a partir del ser colombiano?

Desde una perspectiva histórica, podemos observar cómo la Conquista, con sus adalides y piratas y la Colonia, incluidos sus criollos "independistas", fueron inducidas por una mentalidad basada en el afán de lucro. La búsqueda de El Dorado requería, sin duda, coraje, ardor, temeridad y espíritu de sacrificio, valores degradados por la brutalidad y el trato inhumano a la población indígena y africana.

En el periodo republicano se da el primer ensayo industrial (1830-1845). Empresarios definidos como negociantes y especuladores con altos grados de diversificación, pioneros de un nuevo tipo de negocio, a saber, el aprovechamiento de las oportunidades de la acumulación de capital, la transición y la creación de un mercado interno protegido por el Estado y por las coyunturas externas, desarrollan industrias extractivas y depredadoras. Surgen los nuevos paladines del desarrollo cuya mentalidad está orientada a la ruptura de atavismos<sup>17</sup> señoriales evocadores del latifundio colonial. Surgen así indicios de una mentalidad capitalista.

En este contexto de hegemonía colonialista, de mentalidad conservadora, de alianza Iglesia-Estado, se desarrolla el prototipo de empresario colombiano que permite inferir el tipo de fundamento y práctica administrativa de las organizaciones colombianas. Un buen ejemplo es Don José María Sierra Sierra, fruto de las experiencias endogámicas de los Sierra y conocido como el Becerro de oro o el campesino millonario. Nacido en Girardota, Antioquia, en 1848, acumuló y administró una de las mayores fortunas del siglo XIX y de principios del siglo XX y llegó a ser más solvente que todo el Gobierno de su época a pesar de que su educación no sobrepasó el silabario, la suma y la resta. Inicio su fortuna en la juventud trabajando duro en la cría de ganado, siembra de caña y fabricación de panela y consolidó su riqueza en la madurez con el remate de las rentas del Estado y la inversión en bienes raíces. A sus veintiocho años era propietario de numerosas haciendas que se extendían entre Itagüí y Barbosa y controlaba los precios de la panela y de la vara de tierra en el Valle de Aburrá.

Su producción de caña y panela abastecía de melaza sus ya prósperas fábricas de aguardiente en todo el departamento y la sobreproducción (el hecho económico en este caso) la evacuaba mediante la organización intempestiva de fiestas en los pueblos que contaban con el aval de sacerdotes –quienes prestaban los santos para las procesiones– y alcaldes (el poder político) que facilitaban la plaza para las corridas a cambio de una participación en las ganancias. El eficiente manejo que hizo de esta compañía le dio renombre en Antioquia unas veces como negociante creativo y habilidoso y otras como manipulador, mañoso e insensible<sup>18</sup>. Exten-

17. Atavismo: tendencia a continuar o imitar costumbres y formas de vida arcaicas.

18. Comentario personal.

dió el negocio del aguardiente en el Valle del Cauca y erigió en Cali y Yumbo uno de los imperios agroindustriales más importantes de la región, solo comparable con el de la familia Edder. La siembra tecnificada de la caña y la utilización del sistema Egrot produjeron el mejor licor del país por muchos años.

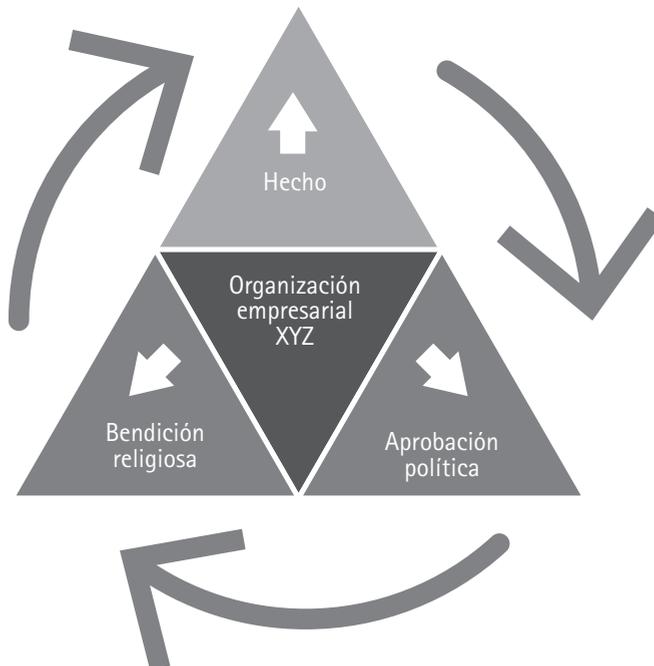
Este caso de prototipo de empresario colombiano, objeto de estudio en las facultades de ciencias económicas y administrativas en el área de historia empresarial, permite plantear el modelo de empresa y empresario actuales y muestra los fundamentos del pensamiento administrativo y las prácticas administrativas, las cuales dejan mucho que pensar. El modelo se ilustra en la Figura 3.

La figura indica la forma más común de hacer empresa en Colombia con un relativo

“éxito”, sin medir consecuencias y con base en fundamentos poco ortodoxos frente a la ética empresarial.

En el triángulo se expresa claramente el modelo aplicado por el “campesino millonario” para justificar la existencia de una de sus empresas y cómo la Iglesia y el Estado, representado este último en las máximas autoridades de los municipios, los departamentos y la nación, definían una demanda cautiva propia de la época colonial abusando así del desconocimiento de los pueblos y comunidades y “construyendo” patria con un solo fundamento o dimensión filosófica: el licor y el placer. No era un sistema productivo con propósitos generales, sino más bien un sistema de intereses individuales.

Figura 3  
Triángulo de la justificación de un modelo empresarial en la cultura colombiana



Se dice de don Pepe Sierra, quien se inició como apostador y gallero en los bajos fondos de San Victorino (Bogotá) y terminó en la calle real en medio de los bancos y los opulentos, casó a su hija Clara con un hijo del expresidente Rafael Reyes (pensamiento estratégico) y sus clientes fueron (pensamiento estratégico) Rafael Núñez, Miguel Antonio Caro, Carlos y Jorge Holguín, José Manuel Marroquín, Rafael Reyes, Ramón González Valencia y Carlos E. Restrepo (todos presidentes de Colombia). Comenzó con el remate de la renta de degüello de ganado y el cuero y se sentía casi con derechos perpetuos sobre la renta (del Estado), lo que le generó enemigos y problemas (conflictos de intereses económicos). Aprovechó la coyuntura económica (pensamiento estratégico y análisis del entorno) de su época caracterizada por permanentes crisis y rebeliones internas, para convertirse en el más fuerte rematador y prestamista nacional a través de una red de agentes en todo el país, logrando con ello apoderarse de los grandes monopolios del Estado (pensamiento estratégico).

Parecía un individuo posmodernista, amante de sí mismo, avaro, jactancioso, soberbio, ingrato, insensible, implacable, libertino, despiadado, enemigo de todo lo bueno, traicionero impetuoso, engreído y más amigo del placer que de Dios. Aparentaba ser piadosos, pero su conducta desmentía el poder de la piedad. Cuando alguien pretendió enseñarle la ortografía de la palabra hacienda, la cual escribía sin h, respondió mostrando una actitud prepotente: "Mire, joven. Yo tengo setenta haciendas sin h, ¿cuántas tiene usted con h?".

De una vida familiar desordenada, contrajo matrimonio a los veinte años con Zoraida Cadavid y a los veintiocho tenía cuatro hijos legítimos y varios hijos naturales. Poseía un arrebato incontrolable de adquirir tierras

aledañas o colindantes a las suyas de una manera poco ortodoxa con los postulados éticos a fin de extender sus cultivos.

En asuntos de negocios desplegaba un frío cálculo capitalista sin poner atención a razones diferentes a aquellas que no fueran destinadas al lucro, ya que era un negociante implacable y sin consideración alguna para sus contendores. En sus negocios ponía en práctica uno de dos procedimientos de combate (la estrategia de la guerra) según fuere el caso. El primero, la maceración, de lento desarrollo que utilizaba cuando no quería perder totalmente un negocio y que le permitía estudiar detalladamente a su víctima. El segundo, el terrorista, de corto plazo (estrategia del océano rojo) que empleaba con frecuencia sin piedad cuando notaba debilidad en su contrincante y quería definir una situación rápidamente.

## Reflexiones

Pepe Sierra es un modelo de empresario que gracias su esfuerzo, dedicación y ahorro (y algunas mañas) y su habilidad de visión a futuro a largo plazo, acumuló una gran fortuna. Un claro ejemplo de ello es la percepción que tenía de la Avenida Séptima de Bogotá, de la que decía cruzaba desde la Plaza de Bolívar hasta el Puente del Común aunque en esa época no fuese así. En su honor queda hoy en Bogotá la Avenida Pepe Sierra.

Ahora bien, ¿se puede ser empresario sin hacer uso del capitalismo salvaje y sin aprovecharse de la idiosincrasia de las personas? ¿Qué hay de la ética empresarial? ¿El mundo del vicio (licor), las apuestas, los negocios del bajo mundo es un soporte empresarial? ¿Cómo resolvió Pepe Sierra los conflictos de intereses de su época cuando peleaba por apoderarse de las rentas del Estado? ¿Cuáles son los fundamentos del pensamiento admi-

nistrativo y de las prácticas administrativas de las empresas en Colombia?

Hoy en día hablamos de un modelo similar de hacer empresa alrededor de la feria de Cali o las corridas de toros (con la participación del Aguardiente Blanco del Valle), la feria de Tuluá, la Feria de las Flores, el Carnaval de Barranquilla, la feria de San Pedro y San Pablo en el Tolima grande, la feria del los Llanos y las de los pueblos y villorrios de nuestro país donde siempre hay un reinado. A eso y a todo lo que se mueve a su alrededor lo llamamos la industria del turismo. Pero, ¿cuál es el fundamento del pensamiento y la práctica administrativa en Colombia sobre la base de la experiencia desarrollada por el empresariado colombiano a principios del siglo XX?

Según el análisis crítico de este caso de *management* colombiano en cabeza de Pepe Sierra, acogemos la propuesta de Bédard (2003) cuando dice: "No existe un examen crítico de las prácticas administrativas, los estudios de casos tratan sobre todo de los éxitos y modelos a seguir (los líderes, por ejemplo) y evitan el examen de los fracasos" (p. 75).

Pepe Sierra no podría ser un prototipo de éxito sino de fracaso y un modelo para no repetir dados su desorden familiar, la no continuidad de su imperio económico (trascendencia), las prácticas administrativas poco ortodoxas de sus negocios y la falta de principios y valores fundamentales, pero en todos los textos de historia empresarial en Colombia se exalta su labor.

Según Bédard (2003)

*[...] para cualquiera que se interese en los fundamentos del pensamiento administrativo,*

*debe considerar que la dificultad no consiste tanto en buscar hacia atrás las etapas o las diversas vías que ha seguido el pensamiento o los préstamos que ha realizado de otras ciencias. Sus dos problemas principales son: el primero, desarrollar una explicación genética gracias a la cual podría establecerse la filiación de las teorías actuales y situarlas en un marco de conjunto en lugar de limitarse a un desarrollo cronológico; el segundo, utilizar un método que le permita remontarse a las fuentes, descifrar las influencias, clasificar y relacionar los elementos para comprenderlos. De esta manera considerando todas las piezas del rompecabezas anterior es como el rombo de las cuatro dimensiones filosóficas toma forma gradualmente (p. 76).*

Bédard propone, en últimas, un modelo que traduce un fenómeno local particular en una forma figurativa abstracta que pone en evidencia los elementos juzgados esenciales. El modelo pretende ser una herramienta de observación, de cálculo o de previsión; esencialmente es un instrumento de reflexión, de búsqueda y de acción. El rombo que propone está construido para analizar fenómenos concretos y concebido bajo una forma que permita comprender los hechos observados a partir de un esquema integrador y relacionar las dimensiones a menudo abordadas de manera separada.

El punto de partida de la reflexión de Bédard nace de las prácticas administrativas de los dirigentes en todos los niveles de la cadena de mando y de la jerarquía y reconoce que dichas prácticas administrativas reposan sobre otros fundamentos diferentes a los usuales conocimientos teóricos de este campo del conocimiento<sup>19</sup>, los cuales serían a fin de

19. Se refiere a la administración como ciencia o como arte. Como ciencia aplicada pone en práctica concepciones teóricas y como arte debería ser comprendida como una conducta humana creadora. Pero resulta que hay personas que pueden ejercer la administración sin haber recibido formación teórica propia, lo que no es el caso en ningún otro oficio o porque algunos directivos formados en el propio campo sean malos administradores.

cuentas, las condiciones necesarias de una práctica competente.

Concluye Bédard (2003) lo siguiente:

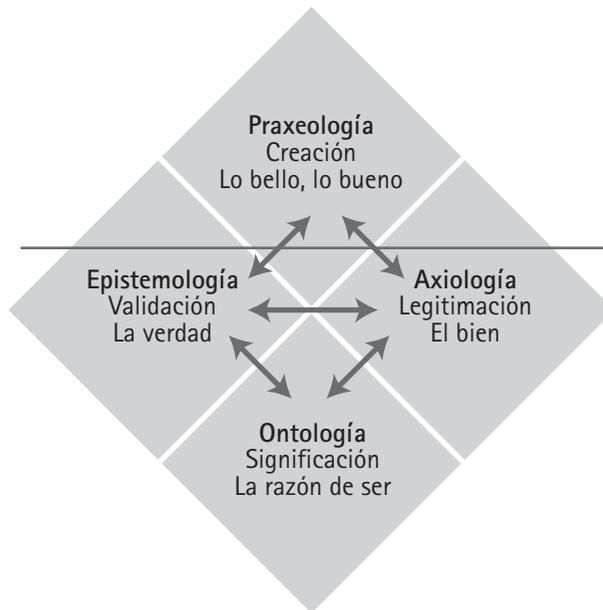
*Ya sea que se trate de la actividad administrativa o de cualquier otro tipo de actividad humana, el campo de la práctica designa el lugar de la acción en general y de la acción concreta en particular. Este campo, que constituye el medio en el cual se despliega la actividad humana, lleva aquí el nombre de praxeología<sup>20</sup> y comprende todo lo que rodea las prácticas humanas individuales. Estas prácticas toman aquí dos tipos de fundamento: de una parte, los criterios de validez que orientan los procesos y los métodos y que surgen de la epistemología y, de otra, los valores sociales individuales y culturales que circunscriben la elección*

*y que apoyan las preferencias individuales y colectivas. Esos valores surgen de la axiología. Más profundamente, existe un substrato de la psicología de carácter más duradero, que comprende los paradigmas fundadores y que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas; ese soporte es la ontología (p. 78).*

¿Cuál fue la formación ontológica y axiológica de nuestra sociedad, que terminó por generar pensamientos y prácticas administrativas individualistas no basadas en principios y valores, poco sensibles a los intereses colectivos y al desarrollo social y económico, de tendencia a la corrupción y a la manipulación del Estado y de la Iglesia con fines lucrativos, como fue el caso de Pepe Sierra?

Figura 4

El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas del pensamiento y las prácticas administrativas



20. Definiciones todas referenciadas por Renée Bédard. La praxis podría ser considerada como la actividad humana material y social de transformación de la realidad objetiva de la naturaleza, de la sociedad y del hombre mismo (Aguirre Oraá, José María. "Praxis". En: Aurox Sylvain Vol. 2, p. 2002).

## Conclusiones

De acuerdo con Bédard (2003), la ontología (el estudio del ser) es el fundamento más importante en la definición tanto del individuo como del colectivo o la organización, que en nuestro caso, es la identidad del ser que determina el conocimiento y la praxis de la vida. Es aquí donde se puede hacer la siguiente reflexión: construir identidad del ser con fundamento en el pensamiento judeocristiano, es partir de una identidad única, de una sola deidad. El ser define de dónde viene y para dónde va; tiene un referente vivo, infinito creador que permite tomar el concepto de innovación, de justicia, de verdad, de disciplina, de orden, de respeto, de poder y de autoridad para sí mismo, mientras que el legado de la cultura griega para Occidente consiste en que la identidad la debe construir el individuo. Pero no tiene un referente en la mitología griega; hay tantos dioses como personas. El ser no puede tener un solo referente, puede ser como Zeus o como Minerva, Diana, Afrodita o Agamenón y puede ser de un sexo, de otro o de ambos, lo que lleva a concluir que para definir el ser hay que mirarse más bien a sí mismo, pero uno mismo no puede ser referente de uno mismo y como en los dioses, no hay quién mire al otro, al ser finito, temporal e igual o peor a uno, ¿qué tipo de ser se puede construir así? Cuando uno analiza la propuesta griega para Occidente, entiende las diferentes corrientes o caminos para el desarrollo del ser, pues cuando uno no sabe para dónde va, cualquier camino lo lleva. De ahí el epicureísmo, el hedonismo, el utilitarismo, el materialismo; tantas corrientes que no responden a una identidad del ser, mientras que en el pensamiento judeocristiano existe una sola visión de desarrollo integral del ser. Por tal razón, los pueblos que asumieron este tipo de identidad, a saber, los anglosajones representados en los nortea-

mericanos, los canadienses, los alemanes, los suizos, los países del norte de Europa y otros como Israel e incluso Corea del Sur, hoy son pueblos que tienen clara su identidad del ser, mientras que naciones como las latinoamericanas, las africanas, los países asiáticos, amén de Grecia, Italia España y Portugal (los de mayores problemas económicos de la CE) están perdidos. Aún no saben quiénes son, de dónde vienen y para dónde van. Las prácticas de sus individuos, sus prácticas sociales y sus prácticas administrativas son más difíciles de poder desarrollar, pues no fluyen tan fácilmente como en las culturas que sí tienen una identidad del ser. Se puede, entonces, inferir que un aspecto que debe trabajar el *management* colombiano es su identidad de ser. El empresario colombiano no tiene claro quién es.

*[...] nuestras confrontaciones fueron siempre internas, por lo cual ese agente catalizador de la propia identidad que aglutina a los pueblos para afrontar a los adversarios extranjeros, no se dio a lo largo de nuestra historia, pues los colombianos siempre tuvimos (y tenemos) o creímos tener como enemigos a otros colombianos... En consecuencia, difusa y elusiva nos ha resultado la idea de nuestra identidad nacional, a lo cual han contribuido también otros factores como la diversidad y el aislamiento geográfico de algunas regiones, el mestizaje racial y cultural de la población, que surgió del encuentro de los aborígenes con los españoles, todo lo cual se ha manifestado en la tendencia histórica de no comprometernos con nuestras raíces... Con un pasado así, desfigurado y caído en el olvido, no hemos logrado aun asumir, en forma nítida, la ideas de nuestra identidad, ya que precisamente ese pasado podría ser la clave que nos ayudaría a encontrarla, pero como nos negamos a ser auténticos, nos extraviados por caminos equivocados que nos desvían a los colombianos del encuentro de nuestra propia realidad (Puyana García, 2005, pp.147, 149).*

Por lo tanto, si el ser no puede definir la sencilla pregunta de "¿quién soy?" puede escoger la oferta que más le llame la atención. Afortunadamente, en el mundo no todos tuvieron que escoger a Charles Darwin, a Hegel, a Adolfo Hitler a Carlos Marx, a Maquiavelo, a Sócrates o a Platón. Algunos optaron por un solo modelo de identidad a quién parecerse o a quién imitar o de quién apropiarse, para forjar una identidad diferente y le apostaron, aun en contra de la razón, al conocimiento y la crítica. El modelo judeocristiano presenta un solo Dios y a ese Dios encarnado en Jesús como el ser a imitar y modelo de las enseñanzas judeocristianas, deja grandes desafíos para quienes lo toman. El arquitecto y militar Saulo de Tarso enseñó, por ejemplo, que la praxis del ser debe estar motivada por el amor, entendido este como la pasión, como creerlo todo, como el no dejar de ser. Puede ser polígloto o hablar lenguas angelicales, pero si no hay amor es como un metal que suena y suena o un platillo que hace ruido y nada más. Es, en palabras más sencillas, hablar y no practicar, aun si se tiene el don de la palabra como un filósofo bien hablado que cree entender todo y considera que tiene todo el conocimiento del mundo y hasta tiene la convicción y la certeza de lograrlo todo, pero si no tiene amor no es nada. Aquí, Saulo de Tarso lo liga al ser, a su identidad, pero si hace obras sociales, reparte comida entre los más necesitados y hasta da todas sus riquezas, considera el cuerpo en poco y hasta se sacrifica por los demás y no tiene amor, nada gana. El amor (el ser) es paciente (y mucha paciencia se necesita hoy), es bondadoso. El amor (el ser) no es envidioso ni jactancioso ni orgulloso. No se comporta con rudeza, no es egoísta, no se enoja fácilmente, no guarda rencor. El amor (el ser) no se deleita en la maldad sino que se regocija con la verdad. El ser todo lo disculpa, el ser todo lo cree, el ser

todo lo espera, el ser todo lo soporta. El amor jamás se extingue.

La construcción del ser puede desarrollarse bajo esta condición simple y sencilla para quienes se jactan de su conocimiento, de sus obras de caridad; para quienes son impacientes y quieren todo ya; donde la envidia en las organizaciones y en los mercados se da casi de manera natural; donde el orgullo es la principal característica de la posmodernidad, donde la rudeza, el egoísmo, el individualismo, la venganza y el rencor están a la mano; donde se goza haciendo maldades, que es el pan de cada día, antes que gozarse de la verdad y reconocerla. Soportar, creer en la gente, aceptarla como es, entender las diferencias, saber construir para una tercera o cuarta generación, es casi imposible con los fundamentos y principios determinantes del ser de hoy, que construye su casa sobre arena y no sobre roca o sobre el modelo del pepesierrismo.

Si no hay una buena identidad del ser que se forma en la educación de los padres desde la primera infancia, es imposible esperar una praxis correcta.

Ahora bien, Bédard plantea igualmente que otro de los fundamentos claves es la deontología o estudio del deber ser y la axiología que aporta los principios y valores, la ética y la moral. Cuando se parte de una clara identidad del ser, sus valores se identifican con el ser de amor, con la justicia, la disciplina, el orden, el respeto, la verdad, la paz, el aseo, la confianza, la vida, la solidaridad, el trabajo en equipo, la honestidad, la obediencia, la sensibilidad, la autoridad, la sujeción, el empeño, la innovación, el emprendimiento, la organización. Cuando no se tiene claro la identidad, estos valores se vuelven relativos y la autonomía prima. Lo que para un individuo es un valor, para otro no lo es y hay

que respetarlo; por lo tanto, son válidos estos como los otros. En este caso "el fin justifica los medios" y por ende la mentira de vez en cuando, el hurto, la deshonestidad, la injusticia, el maltrato, la mentira, la corrupción, el individualismo, la guerra, el desorden, la indisciplina y la desobediencia son igualmente válidos según el contexto. Si usted es dios, merece respeto, aunque sus decisiones afecten o no al colectivo.

Si no hay identidad de ser, ni valores, ¿qué puede aportar el conocimiento de otros a la praxis o prácticas de comportamiento humano o administrativas? Este, a pesar de ser un factor que depende del ser, es muy importante. De ahí que el conocimiento, la epistemología, la explicación de la realidad vistos desde diferentes puntos de vista, permiten que quienes no tienen identidad de ser ni valores, por lo menos acepten la información o la propuesta científica del saber y ajusten su identidad y sus valores al conocimiento propuesto, de ahí la importancia de ser selectivo en lo que se lee: "Todo me es lícito, pero no todo me conviene. Leedlo todo y retened lo bueno", dice Saulo de Tarso. Los que aprendieron a leer en la Biblia leen mucho, hasta diez o quince libros por año, pero a quienes se nos prohibió hasta leerla por temor a perder el control y crecimos analfabetas hasta bien entrado el siglo XXI, no leemos ni un libro por año. Esa es la gran diferencia con los países desarrollados.

La praxis es, como lo plantea Renée Bédard, el resultado de la definición del ser, de sus principios y valores adquiridos desde temprana edad y del conocimiento que se vaya construyendo durante la vida. Entonces, sí es definitivo el pensamiento de Gandhi que encabeza este artículo. Uno es lo que tiene dentro de su ser y no lo que le entra, lo que contamina el ser. Es lo que sale de lo profundo del ser. De la abundancia del corazón ha-

bla la boca; entonces, lo que uno debe cuidar es lo que construye en su ser, lo que tiene en su pensamiento y en su corazón. Pepe Sierra, como "prototipo" del *management* colombiano, no puede tener otra praxis que la que se refleja en la gran mayoría de sus organizaciones, a excepción de aquellos que han tenido una leve influencia judeocristiana o son organizaciones multinacionales o fundadas por extranjeros o que han aprendido con base en la formación profesional en otras culturas. El *management* colombiano necesita volver a nacer, a construir una nueva identidad en la cual las organizaciones y las personas que son el espíritu de la empresa, tengan otra cosmovisión, otro concepto de la solidaridad, del servicio y otros valores y no solo el de hacer dinero sin importar cómo y hacerlo ya.

Construir un modelo para el *management* colombiano y reconstruir las prácticas administrativas y los fundamentos del pensamiento administrativos, puede nacer de considerar la siguiente reflexión:

"En una casa grande no solo hay vasos de oro y de plata, sino también de madera y de barro. Unos para los usos más nobles y los otros para usos más bajos. Si alguien se mantiene limpio llegará a ser un vaso noble, útil para la sociedad y preparado para toda buena obra. Huir de las pasiones de la juventud, esmerarse en seguir la justicia, la fe, el amor y la paz, ser amable con todos, capaz de enseñar y no propenso a irritarse. Así, humildemente, debe corregir a los adversarios y ser obedientes y sumiso a las autoridades. Siempre estar dispuesto a hacer lo bueno, a no hablar mal de nadie, sino a buscar la paz y ser respetuoso, demostrando plena humildad en su trato con todo el mundo. Evitar las necias controversias, las discusiones y peleas sobre política, porque carecen de provecho y de sentido. Al que cause divisiones amonestarlos dos veces

y después evitarlo. Compartir la comida con alegría y generosidad, pensar en ser los mejores, hacer las cosas con calidad por el bien de los demás, no amar el dinero que es la raíz de todos los males, trabajar en equipo, ser innovador y propositivo, ser justo y respetuoso aceptar la diversidad y la diferencia; no ver al sindicato y a los trabajadores que piensan diferente como algo malo. Ni el sindicato debe ser grotesco y atrevido sino respetuoso y con autoridad para proponer soluciones"<sup>21</sup>.

Estos valores podrían generar unas prácticas administrativas mejores en cualquier sistema económico así se viva en un sistema "capitalista".

Vale la pena destacar valores como la cooperación, la disciplina, la responsabilidad, el respeto, el no hablar mucho y más bien mostrar resultados con hechos. La honestidad, la verdad, la pasión por hacer las cosas bien, el amar al prójimo como a sí mismo, son propuestas del pensamiento judeocristiano consignados en lo que hoy conocemos como la Biblia y que necesariamente deben repercutir en un pensamiento y una práctica administrativa adecuados, porque son sentencias o fundamentos antiguos y recomendaciones que promueven el desarrollo humano desde la ontología, la axiología y la praxis. También es cierto que principios negativos y antivaleores también se promueven y hacen más daño: la mentira, la deshonestidad, la falta de proyección de largo plazo, la idea de hacer dinero rápido, con una visión de corto plazo, el individualismo y egoísmo, el ser cerrado a todo lo que sea diferente, la violencia como vía rápida de eliminar los obstáculos, la falta de respeto por los adultos mayores, el orgullo y la prepotencia, la falta de sentido de pertenencia, el echarles la culpa a los demás y no

asumir uno su responsabilidad, pensar que las cosas son más importantes que las personas, el tener y el hacer por encima del ser.

La diligencia enriquece más; la pereza empobrece. Igual sucede con la religiosidad por encima de un estilo de vida. Esto debe hacer parte de una cultura que sucede en la dirección estratégica de la empresa, con la administración del talento humano, la construcción de una cultura y un clima organizacionales, de las estrategias de mercado, del pensamiento administrativo, de la forma o práctica de hacer las cosas hoy en día en las organizaciones. Los temas avanzados de gestión, las finanzas y las contrataciones, negocios y acuerdos; en fin, un innumerable conjunto de prácticas administrativas que reflejan el pensamiento administrativo que tenemos. ¿Cuáles son los valores reales que lo promueven?

La organización vale no solo por lo que tiene (sus recursos, sus activos, su valor agregado, su cuerpo o estructura) o por lo que hace (su praxis, su cultura, sus estrategias, su sentido de pertenencia, sus políticas, sus procesos, su alma). También vale por lo que es (las personas que allí laboran, sus directivos, sus colaboradores, los *stakeholder*, sus inversionistas o accionistas, su espíritu). La organización es un ser integral (enfoque sistémico) y debe verse en su totalidad. Es indivisible; no puede tener sin ser o hacer sin tener y ser; y lo que se determine en el cuerpo afecta el alma y el espíritu de la organización y viceversa: lo que se haga "espiritualmente" en la organización afecta su cuerpo y su alma. La construcción de una organización no se puede dar por partes.

Falta aun mucha tela por cortar sobre la definición del perfil del *management* colom-

21. Tomado de manuscritos antiguos de fundamentos judeocristianos (Nuevo testamento, Sociedad Bíblica Internacional).

biano e investigar el fundamento del pensamiento administrativo en Colombia. ¿Cómo se ha ido formando? ¿Qué efectos tiene en el sistema económico? ¿Cómo lograr pensar como una totalidad en una organización y no de manera individual y egoísta? Cada uno de los que hacen parte de la organización es un complemento, no una competencia; donde no hay acepción de personas y estas se alegran con el éxito de su compañero y no manejan el concepto de valorar a los demás solo por comentarios y apariencias engañosas. Comportamientos y prácticas que dependen mucho de ser y de los principios y valores recibidos.

## Bibliografía

- BÉDARD, R. (2003). "Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas". En: Revista *AD-MINISTER* número 3. Medellín: Universidad Eafit.
- Biblia. Versión Reina Valera Actualizada. Editorial Mundo Hispano, 1989.
- Nuevo Herald. Artículo traducido por Gerardo Reyes. Publicado en abril de 2004.

- ORDÓÑEZ, L. (2006). *Historia empresarial*. Diapositivas expuestas por el autor en la clase de Historia Empresarial. Maestría de AMB, Universidad del Valle.
- PUYANA GARCÍA, G. (2005). *¿Cómo somos los colombianos? Reflexiones sobre nuestra idiosincrasia y cultura*. Editorial Panamericana.
- ROJAS ALZATE, L. *Notas de clase sobre historia empresarial y trabajo de exposición sobre Pepe Sierra*. Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Valle.
- ROMÁN, Olga y otros (2010). *Pensamiento estratégico. Teoría y casos basados en experiencias empresariales de mipymes*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- WEBER, M. (1985). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Orbis S.A.

## Webgrafía

- <http://www.portafolio.co/archivo/buscar?producto=portafolio&q=Robos+Hormiga+le+cuestan+a+los+supermercados+%24548+millones&tippodebusqueda=>
- [http://www.rpp.com.pe/2011-11-02-francia-y-alemania-amenazan-a-grecia-con-la-expulsion-del-euro-noticia\\_418679.html](http://www.rpp.com.pe/2011-11-02-francia-y-alemania-amenazan-a-grecia-con-la-expulsion-del-euro-noticia_418679.html)