

# Pertinencia de la cultura paisa en la administración de empresas

---

Humberto González González

## Resumen

Estos comentarios pretenden indicar que hoy en día en el mundo incierto y turbulento de los negocios y de las empresas que lo sustentan, no es condición suficiente tener unos valores provenientes de una cultura minera y comerciante, que tiene pertinencia en una economía parroquial, sino que es necesario formar a los empresarios antioqueños con actitudes sustentadas en la ética del compromiso (no en el engaño de la contraparte), en la disciplina que da el pensar en el largo plazo (y no en la inmediatez de la ganancia fácil), en la planeación (y no en la improvisación), en la confianza (no en el incumplimiento de los compromisos adquiridos).

Lógicamente es importante ser vivaz y tener empuje para los negocios, pero que no sea en la forma individualista tan común en nuestra gente, sino aprender a trabajar en equipo para enfrentar rivales en las negociaciones internacionales, los cuales vienen con disciplina, conocimientos y rutinas de planeación.

Se trata de buscar la calidad de nuestros productos para ir saliendo de la economía agraria y transitar más deprisa hacia las industrias, pero tampoco cometer el error de quedarnos en la generación de un tipo de empresas de muy reducida complejidad, produciendo finales de consumo de una tipología muy elemental (escobas, panelitas, buñuelos, etc.). En esta tarea de transformar, en lo que haya que cambiar del Ethos antioqueño, el Estado debe jugar papel principal, fijando reglas claras y exigencias precisas.

*Palabras clave:* ethos, valores, conocimiento, empresa, globalización, cultura, administración, paisa

---

\* Economista, Universidad de Antioquia. Magíster en Planeación, Universidad Nacional. Profesor Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Medellín. [hgonzalez@guayacan.udem.edu.co](mailto:hgonzalez@guayacan.udem.edu.co)

## Abstract

These comments pretend to indicate that, nowadays in this uncertain and turbulent world of business and of the enterprises that nourish it, it is not a condition enough to have some values coming from a mining and a trading culture, which is pertinent in a parochial economy, but rather it is necessary to shape the Antioquian entrepreneurs with attitudes based on the ethics of commitment (not on the creating of the counterpart), on the discipline which thinking gives out on the long run (and not on the immediate easy profit), on planning (and not on improvising), on trust (and not on the non-fulfillment of the acquired commitments).

Logically, it is important to be smart and have zeal for business, not in the individualistic way –so common among our people–, but rather to learn how to work in a team in order to upfront international business rivals, who live with discipline, knowledge and planning routines.

It is about seeking the quality of our products in order to gradually come out of the agricultural economy and transit with greater paces towards the industries; but not committing the mistake of staying in the generation of the kind of enterprises with very reduced complexity, producing very elemental typological consumption ends (brooms, brown-sugar loaves, fried dough, etc.).

In this task of transforming, in which the Antioquian Ethics is to be changed, the State should play a main role setting clear rules and precise demands.

## INTRODUCCIÓN

El artículo El ethos antioqueño: soporte moral para la creación, desarrollo, y conservación de las empresas, de los profesores Juan Guillermo Correa y Fabio Calle, publicado en la Revista Semestre Económico, N° 10, julio-diciembre de 2002, de la Universidad de Medellín, tiene dos partes: la primera es una construcción teórica que le da soporte al trabajo y la otra, las historias de vida de algunos empresarios antioqueños.

Este ethos o carácter es el espíritu paisa en el campo de la creación de empresas que los autores señalan como algo sui géneris al grupo humano denominado antioqueño, que sería como una impronta sico-socio-cultural propia, que estaría filogenéticamente vinculada con un conjunto de valores que le daría soporte a una especial cualidad como es la de fundar empresas.

De ahí que en la segunda parte se cuente la historia y se presenten las “claves” para descifrar las historias. Este desciframiento nos entregaría los valores de este ethos.

Dicen los autores respecto de la formación de valores en familia: “En el apego a la tradición y, en general, en lo relacionado con la inculcación de valores como la independencia, el amor al trabajo, la responsabilidad, la honestidad, la disciplina, el espíritu de servicio, el respeto, la solidaridad, la frugalidad, el arraigo a la tierra, la tenacidad, la libertad y perseverancia, amén de un sinfín de otros rasgos-valores, la familia ha cumplido un papel capital” (pág. 79).

## PLANTEAMIENTO DE LAS OBSERVACIONES

Según los autores, el pueblo posee “una disposición anímica y un temple espiritual” que es su ethos, que les ha permitido encarar “épocas de crisis y días de desaliento” (pág. 75), a pesar de los epítetos poco favorables con que ha sido calificado. Este ethos o espíritu, dicen los autores, es una formación de naturaleza espiritual y síquica, social e histórica, en cuya formación han intervenido desde la influencia familiar hasta las carencias asociadas al medio geográfico, religión, costumbres, mitos, creencias, percepciones de sí mismo y de los demás. Calle y Correa derivan, entonces, una consideración fundamental del trabajo (que dominan la primera clave): la relación circular entre el medio geográfico y el sentido que se desprende de ese territorio para su gente.

Pero el que tenga virtudes no implica que carezca de defectos, como cualquier grupo humano, y éstos también juegan a la hora de encarar los mercados. Los autores proponen que sea su “obra” la que hable, la cual contiene entonces ese “algo” diferenciador con respecto de los demás grupos del país.

Y este “algo” (pág. 76) lo derivan los autores de las creencias, mitos e intereses; de su “visión del mundo” y de sí mismos, al igual que sus valores, en tanto que confieren sentido a la vida, tal como gestar empresas. Esta es la segunda clave. La tercera clave está constituida por los mitos, entendidos como tejido intermental, que los conecta con el resto de la sociedad.

Establecido este paquete de claves, los autores señalan su localización y génesis en la formación de valores en familia (se puede suponer que el modelo tradicional).

Afinando la conclusión, podría decirse que los valores ético-religioso, conculcados en el hogar son la causa eficiente del ethos paisa, ese soporte moral para la creación, desarrollo y conservación de empresas.

Es aventurado hacer el empresarismo antioqueño de una especial formación hogareña, y pensar que en futuro también será el soporte o matriz del cual saldrán las empresas y, en consecuencia, el crecimiento económico regional.

Teniendo sobre la mesa, por así decirlo, los grupos regionales de Colombia (ya que los autores principiaron por la geografía), y situándonos a principios del siglo XX, donde los valores judeo-cristianos estaban establecidos en el país, en especial en la zona andina, se encuentran dos focos que llaman la atención: Antioquia y Bogotá. Esta última concentraba, como probeta de laboratorio, toda la cultura asociada al carácter e impronta de una colonia española: poder político y la subsecuente burocracia (empleo público). Lateralmente desarrolló una industria manufacturera.

Antioquia estaba marcada por la actividad minera que sería la matriz del desarrollo económico posterior, de la cual saldría un comercio exterior muy importante (oro por mercancías), un incipiente mercado interno y, algo muy importante, las sociedades de minas, que darían los elementos jurídicos y administrativos para luego aplicarlos a la industria. Concomitante con el agotamiento de las minas (por haberse llegado a la frontera tecnológica), se apareció la Virgen: llegó el café (el cultivo democrático), que fue la segunda matriz de la cual salieron las divisas para la industria transformadora y los ingresos personales para la demanda doméstica

Estos hechos acumulados a lo largo del tiempo, proporcionaron el surgimiento de un espíritu empresarial, ya sea en la minería, en el café o en la industria. Pero afirmamos que lo que sucedía en el hogar producía un tipo de cultura que no tiene nada que ver con creación de empresas.

Para apoyar esta afirmación, veamos lo que sucede hoy (en los momentos en que los autores realizaron las entrevistas).

Como sabemos, nos encontramos sumergidos en un proceso de globalización, tanto de las actividades económicas como culturales, en gran parte del mundo. Lo global se encuentra en lo local, con todo lo que esto significa para personas, empresas y países. Y es aquí donde se ve la significativa distancia entre lo que exige la actual administración y el ethos antioqueño, entendido éste como potente herramienta para crear y administrar empresas en un entorno incierto y volátil como el de hoy. Porque parece que hacia esto apunta el artículo referenciado.

Si miramos la población del Valle de Aburra desde el punto de vista demográfico, se encuentra que aquella familia nuclear, de la primera mitad del siglo XX, tiende a desaparecer, no siendo ya el lugar formador de valores empresariales como los que señalan los autores.

Algunos hechos son:

- El ingreso de la mujer a la universidad y al mercado del trabajo, sea éste calificado o no calificado.
- El persistente desempleo (con la correlativa caída de los ingresos) y el paralelo adelgazamiento del empleo asalariado.
- La fuerte y persistente violencia de todo tipo.
- Los nuevos valores que ha traído aparejados la posmodernidad, centrados en la individualidad y el hedonismo.
- Una ética que abandona los postulados kantianos para centrarse en las opiniones de las encuestas de los medios de comunicación.
- Una sociedad que cada día se fragmenta en grupos que reclaman autonomía y poder, respecto de un Estado que pierde manejo colectivo en relación con la sociedad.

Estos hechos, entre otros, han reconfigurado los tipos de familia, dando origen a diversas modalidades de ésta, en donde vienen transfiriendo funciones a instituciones extrafamiliar, desde la formación en valores (que han entregado al aparato escolar o a los “parches”) hasta tareas cotidianas, tales como la elaboración de alimentos, limpieza, arreglo de ropa, etc.

Sabemos que hoy la pareja trabaja para completar los ingresos que el estrato socioeconómico exige, por el efecto demostración.

Llama la atención el observar la conducta de los jóvenes, y compararla con la del paisa de antaño que pretenden revivir cada año en la Fiesta de la Feria de las Flores: vestimenta, canciones, alimentos, etc. Más que una evolución paulatina de las preferencias de aquel paisa, lo que muestra el contraste de éste con el joven de hoy es la penetración de lo estadounidense, en lo mencionado un poco antes. Poner a un lado un muchacho vestido con albarcas, poncho, carriel, sombrero, y al otro lado a un joven de los que se ven en la calle o en las universidades, es mirar dos mundos totalmente diferentes; y no es tanto por lo que comen o por lo que visten sino por lo que piensan con acerca de la familia, el trabajo, la ética, el amor, la honradez, la confianza, etc. Considero que el ethos al que se refieren los articulistas ya se ha desdibujado significativamente. La sociedad antioqueña, a partir de 1.960, y, especialmente a partir de 1.980, dio un vuelco espectacular, casi de 180 grados, en valores, comportamientos, forma de ver el mundo, etc. Por ello lo que se presenta en la Feria de las Flores es el folclor, recuerdos de épocas pasadas. El ethos del artículo corresponde a casos aislados y locales. Y esto que es válido para lo urbano también es válido, en gran parte, para lo rural.

Si este ethos tuviera un papel en el empresarismo, entonces también serviría para explicar lo acaecido en otros países, especialmente los de reciente industrialización (1.960). ¿Cómo se

explican estos casos? Considero que la explicación no está en la familia. Al respecto es muy dicente lo que nos informa el libro Zenshin; en sus quince lecciones no se refieren al ethos; más bien apunta a que lo nuclear *“es lograr una mentalización general u una visión de largo alcance sobre los beneficios de adoptar tecnologías apropiadas a los procesos de producción: sobre las ventajas de desarrollar una nueva cultura de la productividad para poder aventurarse a entrar en terrenos de la globalización”* (pág. 189). En síntesis: productividad, productividad y productividad. En muchos países africanos no existe ni ha existido ethos empresarial, pero su ausencia no es una hipótesis fuerte para explicar su atraso económico.

En los EE.UU. su tradición empresarial que se remonta a los Padres Fundadores, tiene causas en la cultura de los inmigrantes de los países que poblaron este territorio, muchos de tradición granjeril a diferencia de España de tradición burocrática.

Considero que las sociedades humanas no tienen un espíritu empresarial, como se tiene un amor filial o la tendencia a formar familias; o que en los hogares se forma ese espíritu, mediante una enseñanza explícita o implícita. Cuando se estudia la historia de los pueblos, lo que se encuentra son culturas locales, con sus valores, creencias y prácticas que a lo largo del tiempo le han permitido a un grupo humano adaptarse a un medio geográfico que les impone retos.

La relación entre grupos humanos y geografía podría generar una hipótesis más fuerte para explicar el empresarismo como ethos. Aquí cabe el bucle de Morín, citado por los autores y, que éstos denominan la primera clave. Otra hipótesis sería la de una sociedad que inicia un cambio significativo de tipo, a partir de una decisión política enérgica y sostenida, en el tiempo, del gobierno, para cambiar las condiciones prevalecientes.

Es pertinente, entonces, abrir el abanico, para mirar lo que sucede alrededor.

## TENDENCIAS GLOBALES

Lo anterior, entonces, remite a mirar que es lo que en estos momentos está pasando y hacia dónde apuntan estas tendencias.

### 1. Crecimiento globalizador

Es pertinente examinar esta tendencia utilizando los conceptos y comentarios que Peter F. Drucker trae en su libro *La Gerencia en la Sociedad Futura* (Grupo Editorial Norma, 2002). Dice este autor: *“Pero cuando todo el mundo empezó a hablar de la nueva economía comprendí que la sociedad si estaba cambiando, cada vez más a medida que la década avanzaba. Cambiaba fundamentalmente, no sólo en los países desarrollados sino también en los emergentes y acaso más en éstos. La revolución de la informática fue sólo uno de los factores, quizá ni siquiera el más poderoso; la demografía fue por lo menos igualmente importante, sobre todo el índice de*

*nacimientos que disminuyó constantemente en todos los países, con la consiguiente rápida contracción en el número y proporción de gente joven y en la tasa de formación de familias. Mientras que la revolución de informática sólo fue la culminación de una tendencia que venía desde hace siglo, la disminución de la población joven fue una reversión total y sin precedentes. Pero también hay otra gran reversión, la declinación constante de la manufactura como proveedora de riqueza y empleos, al punto que, económicamente, la manufactura se está volviendo marginal en los países desarrollados, y al mismo tiempo, en una aparente paradoja, políticamente mucho más poderosa. Presenciamos, además, la transformación de la clase trabajadora y su fraccionamiento, fenómeno que tampoco tiene precedentes”.*

Esta nueva economía a que se refiere Drucker, tiene los siguientes componentes:

- a. Rápido desarrollo de la informática y las tecnologías de la información
- b. Elevado grado de educación, especialmente técnica, para domesticar esas tecnologías
- c. Espíritu emprendedor
- d. Mercados de capitales que incentivan la inversión en capital de riesgo

## 2. Megafusiones internacionales

La recomposición de los negocios está a la orden del día. La fuerte competencia ya no hace ajustes rutinarios en precio o cantidad. Las innovaciones y los rápidos avances tecnológicos generan volatilidad e incertidumbres, llevando a las empresas a alanzas, fraccionamientos, búsqueda de conocimientos, producción flexible, relocalizaciones, cambios de productos ante mercados comandados por la demanda, y no por una producción dirigida a mercados cautivos tradicionales.

## 3. Estado-nación en proceso de adelgazamiento

Si en los primeros 80 años del siglo XX las sociedades socialistas, y otras que no lo eran, apoyaron Estados cada vez más fuertes, en los siguientes años las sociedades se están moviendo hacia las estructuras políticas regionales más autónomas e independientes. Pero como dice Drucker, en el texto citado, “es muy probable, que el Estado-nación sobreviva a la globalización de la economía y la revolución informática que la acompaña; pero sobrevivirá de una manera muy distinta, especialmente en política fiscal y monetaria internas, en política exterior, en control de los negocios internacionales y, tal vez, en la dirección de la guerra”. (Pág. 176).

Para el caso de Colombia, estas apreciaciones son válidas, pues sabemos que en lo fiscal y monetario estamos efectuando un manejo dictado por el FMI, y articuladas con estas dos variables están vinculadas otras.



#### 4. Interdependencia económica

El comercio de bienes, servicios y capitales, al tiempo que hace imprecisas las fronteras políticas de los países, va permitiendo el tránsito de empresas internacionales a empresas transnacionales, donde ya no se localizan centros de poder del tipo matriz y subsidiarias (como clones de aquéllas). Lo que queda centralizado son los presupuestos financieros porque la rentabilidad no ha dejado de ser el objetivo de última instancia del capital; de resto, el mundo es el mercado natural. Por ello, para estas compañías las fronteras políticas carecen de importancia. Respecto de los gobiernos se consideran entes separados, con pocas adaptaciones a las prácticas locales.

En el comercio, esta interdependencia presenta altos volúmenes de intercambio de mercancías intraindustriales, o sea, países de similar y alto grado de desarrollo intercambian bienes muy similares, al tiempo que países de diferente grado, pobres y ricos, comercian bienes diferentes, generalmente materias primas y productos manufacturados de escaso valor agregado por bienes de mayor valor agregado y contenido tecnológico.

#### 5. Problemas de identidad

Aquí interesa señalar la profundización del modo de vida de los EE.UU. en las culturas de América Latina. El proceso de copia de los valores de la cultura anglosajona en la juventud es algo imparable, desde el idioma hasta la alimentación y la música, entre otros, dejando muy atrás lo que denominamos cultura paisa. Esto tiene implicaciones importantes para los estudiantes que se están preparando como administradores.

#### 6. Procesos de integración

Aunque éstos para América Latina se iniciaron en 1960, se han acelerado en la última década del siglo XX, en especial en Europa, configurando unos mercados regionales de carácter insular, bajo la guía normativa de la OMC y los soportes de las aperturas de las economías nacionales. Esto implica para las empresas operar en lo local dentro de un entorno global. Si esto se graneara aparecería un juego de círculos concéntricos así:

De afuera hacia adentro se tendría:

1. Cultura mundial. Tecnología. Cambio. Globalización. Conocimiento.
2. Cultura nacional. Historia. Geografía. Religión. Política. Economía. Psicología.
3. Cultura empresarial: Objetivo; plan; redes; herramientas; resultados.
4. Cultura de liderazgo: Personal; social; empresarial; cultural.



Estos círculos configuran las diferentes culturas de las empresas del siglo XXI, por lo que la matriz de valores familiares de la cultura paisa sería precaria para la formación de nuestros estudiantes.

## 7. Pobreza y riqueza

El grado de polarización del mundo de hoy y del futuro está signado por una gran distorsión entre los que tienen y los que no tienen acceso a una vida material digna. Y este acceso, con miras al presente siglo, está marcado por el conocimiento. En la población activa el componente dominante serán los trabajadores del conocimiento, en especial los tecnólogos del conocimiento.

Si se mira la estructura económica de nuestro desplazamiento, encontramos que los trabajadores manuales de la manufactura son la fuerza social dominante, tal como lo fue en EE.UU. y Europa en el siglo XIX. Los estudiantes de administración tienen que comprender las profundas implicaciones que esto tiene en todos los planos. Si la fuente de riqueza hoy está en los conocimientos teóricos y no en las destrezas manuales ¿cómo se debe formar a nuestro estudiante de administración en la Universidad de Medellín?.

Propongo la siguiente estructura, con diseño similar a una casa:

1. Un piso o fundamento compuesto por los lenguajes de las ciencias: Contabilidad, matemáticas, economía, administración, teorías de las ciencias, entre otras. Son los elementos conceptuales.
2. Unos muros compuestos por las técnicas analíticas, que suministran las destrezas para los análisis de problemas. Caso de la estadística, teorías de procesos, teoría de decisión, etc.
3. Un techo que comprende la solución de problemas reales. Caso de comercio internacional, práctica empresarial, economía colombiana, desarrollo económico, etc.
4. Un revoque y pintura que serían el amor por su carrera, la construcción de la confianza y de los valores de la Universidad de Medellín (justicia, responsabilidad, respeto, equidad, coherencia, solidaridad.).

## 8. Economía contra ecología

La comprensión de esta confrontación no puede ser ajena al quehacer del empresario ni del estudiante de administración. Obsérvese que la cultura paisa no la tiene entre sus valores; todavía decimos palo de mangos en vez de árbol de mango, como si ese palo fuera para cortarlo con un hacha.

La humanidad está enfrentada no sólo al uso de los recursos (el problema de la fuente), sino a algo más serio que es el depósito de los desperdicios (el problema verdadero) Y este asunto no es ajeno al administrador; hace parte de la cultura empresarial. Cada día el administrador deberá

enfrentar el código “el que contamina paga”, y la solución posiblemente no sería vía precio de mercado sino de tipo tecnológico. Éste es un típico problema de techo, en el símil de la casa.

## 9. Dilema demográfico

Colombia no es ajena a esta tendencia mundial. Paulatinamente la población colombiana se está envejeciendo, generando una transición demográfica, tal como lo muestran las recientes pirámides de población. La tasa de crecimiento demográfico está hoy mucho más baja que la de reemplazo, que es 2.2 nacimientos vivos por mujer en edad de reproducción; esto cambiará los mercados en forma sustancial, y no aparece para Colombia la inmigración como solución importante, dado que ya el campo colombiano ha sido despejado de gran parte de sus gentes, tanto por causas de inseguridad como de tipo económico, convirtiendo las ciudades en macrocefalias poblacionales, que entran a interiorizar los valores urbanos y las condiciones económicas de la ciudad, los cuales lentamente inciden hacia la baja en la tasa de nacimientos. Aquí está una de las causas del problema pensional que están enfrentando países pobres y ricos. Este aspecto demográfico está fraccionando los mercados de bienes y especialmente los de servicios, así como el mercado laboral donde en Colombia ya se es viejo laboralmente a los 35 años.

Como consecuencia de estas nueve tendencias, el escenario mundial de los negocios del siglo XXI tiene los siguientes componentes:

- Explosión del conocimiento, que se es diferente de información. Esto requiere personas transparentes y auténticas.
- Revolución tecnológica, que permite ampliar los intercambios. Aquí tenemos información, conocimiento y dinero.
- Cambio incesante, que es una avalancha que genera caos y ambigüedad, llevando a las compañías a realizar fusiones, alianzas y adquisiciones.
- Globalización irreversible, que ha tocado hasta la tienda de la esquina. Son nuevos modos de pensar y de actuar: multiculturalismo.

Por otro lado nuestras vidas son locales, se desenvuelven en un entorno muy inmediato, por lo cual el administrador debe vincular economía, geografía, historia, política, psicología y religiones, para gestionar más eficientemente su empresa. Y este abanico de disciplinas desborda el ethos paisa, pues debe compartir las mismas preocupaciones universales: éxito económico, seguridad nacional, promoción de calidad de vida de las gentes. Y si el ethos o espíritu juega un papel debe entonces aportar sus puntos fuertes.

Este espíritu que captaron los autores del artículo puede ser fortalecido por la Universidad, si ésta propugna por suministrar a los estudiantes de administración una capacidad mental que les

permita extraer de la historia un conocimiento serio para diagnosticar, a partir de las lecciones del pasado; lo que hicimos ayer marca lo que tenemos y hacemos hoy. Que la Universidad le posibilite la comprensión de que la geografía es parte integrante de la cultura de un pueblo, de sus industrias líderes, y que, además, se conecta con lo global, de formas particulares.

Las religiones influyen en las formas de vivir la vida y en tal sentido un administrador cuya mirada va más allá del Área Metropolitana de Medellín, debe saber que este valor de la gente debe estar presente a la hora de hacer negocios con contrapartes externas.

No es nunca redundante decir que es muy importante conocer al mayor detalle posible las condiciones económicas de un país, de una región y de sus industrias y la forma como aquél, aquélla y éstas se relacionan con el mundo.

Hoy está adquiriendo inusitada importancia la política, pues informa, entre otras cosas, la forma en que los gobiernos abordan el proceso de globalización. Debemos tener en cuenta que existen gobiernos que privilegian la economía, pero hay otros que privilegian la sociedad. Un estudiante de administración debe comprender cabalmente las consecuencias de uno u otro énfasis. Tengamos presente que nuestra constitución nos define como un Estado social de derecho, no como un territorio económico; lo que significa que primero están las personas y en segundo término los intercambios que aquéllas realizan de productos, servicios y capitales.

También el administrador debe comprender que cada empresa tiene una cultura propia, determinada por sus antecedentes en el tiempo, su adscripción a su industria (congéneres), las condiciones sociales específicas de su territorio e, inclusive, lo que se podría denominar la personalidad de los dueños de la compañía.

Adentrándonos un poco en este asunto del ethos, la Universidad debería complementar los valores que reseñan los autores con estos otros:

- **Insight.** Conocerse y valorarse a sí mismo, en un proceso de autocomprensión que le permita al estudiante de administración ser abierto, honesto y comprometido con el aprendizaje continuo. Tener principios y creencias fuertemente cimentados. Y adquirir la capacidad de enfrentar el cambio con confianza.
- **Conocimiento social.** La gente al igual que los países y las empresas, es igual y diferente. Compartimos los mismos impulsos básicos y, a través de nuestra personalidad, los expresamos de manera única. Así vemos cómo las protestas por la guerra de Irak son prácticamente iguales en todos los lugares en donde se han presentando. Un administrador debe desafiar (en la buena acepción de la palabra) y comprometer a los demás. Al relacionarse con los demás debe generar empatía, enseñar y formar, para así convertir los conflictos en acción creativa, con resultados positivos hacia futuro. Aunque este es un dossier difícil de trabajar e implementar, como todas las cosas correctas es un camino arduo para docentes y estudiantes (que ojalá del estado de estudiantes al de discípulos).

Es en este universo de tareas donde el estudiante de administración debe aprender a transitar entre esas culturas (mundial, nacional, empresarial y liderazgo), saliendo y entrando en estos niveles y viviendo simultáneamente en ellos, mediante su comprensión holística. En síntesis, el estudiante debe adentrarse en este nuevo lenguaje empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

Al ser unos comentarios a un artículo, lo que pretende es atender la petición explícita de los autores: “Entre los propósitos exógenos y no explicitados del trabajo, está el de influir en la comunidad académica, particularmente entre los estudiantes de la Facultad, buscando motivarlos en el sentido de la gestión de empresas”.

Por lo tanto, la referencia básica es el artículo mencionado al inicio de estos comentarios. Otros textos consultados son:

VILLAMIZAR A., Rodrigo y Juan Carlos Mondragón A. (1995). Zenshin. Lecciones de los países del Asia - Pacífico en tecnología, productividad y competitividad. Editorial Grupo editorial Norma, Bogotá.

DRUCKER, RE. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Grupo Editorial Norma, Bogotá.