

Ejecutivos de alto nivel, ¿humanamente formados?

Guadalupe Chabaud Pous

RESUMEN

La intención del presente ensayo es explicar y demostrar cómo el hecho de contar con ejecutivos de alto nivel, humanamente formados, ha dejado de ser algo «deseable» y utópico para convertirse no sólo en una necesidad real, sino en un imperativo. Los cambios de paradigma en la sociedad, en el modo de hacer empresa y de ser empresario, explican y justifican el surgimiento de dicha exigencia.

Si se analiza el perfil ideal de los ejecutivos que las empresas contratan actualmente, se concluye que sólo una esmerada formación humanista —descrita también aquí—, podrá contribuir al desarrollo de ese tipo de perfil. Ante estos hechos, las instituciones de educación superior enfrentan un reto de actualización que no puede esperar y que conlleva una enorme responsabilidad social.

ABSTRACT

HIGH RANKING EXECUTIVES HUMANISTICALLY EDUCATED?

The aim of the present essay is to explain and demonstrate that having Chief Executive Officers (CEO) equipped with a humanistic professional education is no longer a *utopia*, but a real need, a true imperative. Social paradigms have changed; the way of doing business and the way of being entrepreneur have also changed and these facts explain and justify the emergence of such need.

If we take into consideration the ideal profile of the Chief Executive Officers that the modern organizations are looking for while hiring executives today, we can infer that only a carefully designed humanistic education, also described in this article, will guarantee the development and achievement of this kind of profile. Contemporary universities and colleges have to face an actualization challenge that can not longer be left aside and which involves an enormous social responsibility.

INTRODUCCIÓN

A ctualmente, la persona que ocupa un puesto ejecutivo de alto nivel en una empresa o institución debe contar con una esmerada formación. ¿Qué tipo de formación debe recibir? ¿Acaso la formación altamente especializada, orientada a la obtención de resultados —que se proporcionaba y se sigue proporcionando en algunas instituciones de educación superior— es suficiente para desarrollar el perfil que los cambios mundiales y empresariales demandan? ¿Hará falta otro tipo de formación? ¿Una formación humanista, por ejemplo? La respuesta es afirmativa y, sin embargo, esta tesis es compartida por muy pocos; algunos especialistas creen que la suma de «ejecutivo + humanista» es una simbiosis imposible, un auténtico despropósito. Otras personas consideran que la formación humanista, aunque deseable, poco tiene que ver con la empresa, ya que los negocios poseen sus propias reglas —regidas por una Ética propia— y el ejecutivo debe dejar sus principios y formación personales a la puerta de la empresa para no entrar en conflicto con las políticas de la organización y evitar, así, poner en riesgo su puesto y fuente de ingresos (Cortina *et al.*, 2003).

A pesar de estas posturas escépticas, el propósito del presente artículo es definir, antes de entrar en materia, lo que se entiende por *formación humanista*; explicar, después, cómo los *cambios paradigmáticos* de sociedad, del modo de hacer empresa y de ser empresario justifican la

necesidad de que los ejecutivos de alto nivel cuenten con una formación humanista; y, finalmente, incluir el *perfil ideal del ejecutivo* que las empresas de hoy están contratando para demostrar cómo sólo la formación humanista puede contribuir a desarrollar dicho perfil.

¿QUÉ ES LA FORMACIÓN «HUMANISTA»?

El concepto de formación humanista —lejos de centrarse en la impartición de cierto tipo de materias, como la Literatura, Filosofía e Historia— se refiere más bien a la *modelación de actitudes, desarrollo de buenos hábitos y vivencia de valores* que contribuyen al crecimiento y desarrollo del ser humano, precisamente en cuanto ser humano, y que tienden a hacer más perfecta la visión y la relación que éste tenga consigo mismo, con los otros y con el mundo: un nuevo modo de construir el *yo*, de comprender al *alter*, de relacionarse con él y con el mundo.

Se trata de inculcar en las personas una actitud filosófica —tendencia innata del ser humano— que influye en la vida personal y toca las fibras más íntimas del alma: un amor a la sabiduría y a la verdad que impulse a buscarlas de manera perenne y anteponer todo conocimiento a su búsqueda. Se trata, también, de despertar el sentido crítico y analítico; introducir a las personas en la destreza de la argumentación. «Las facultades que la formación humanista pretende desarrollar son la capacidad de crítica, de análi-

sis, de curiosidad que no respeta dogmas ni ocultamientos, el sentido de razonamiento lógico, la sensibilidad para apreciar las más altas realizaciones del espíritu humano» (Savater, 2003).

Afirma Edgar Morin que: «Habrà que formar una actitud de búsqueda que ha de permanecer abierta y plural, en la que se dará la primacía de la verdad sobre la utilidad, de la ética sobre el conocimiento; actitud que instaure la libertad interior de libre examen e instale como centro de todo el cuestionamiento». La cultura humanista revitaliza las obras del pasado; es una cultura general que, mediante la Filosofía, el ensayo y el Derecho, plantea los problemas humanos fundamentales e invita a la reflexión: una reflexión sobre el destino humano y sobre el devenir de la ciencia misma. Hoy no basta poner en tela de juicio a la naturaleza, al hombre y a Dios; hoy, se debe cuestionar el progreso, la ciencia, la técnica, aquello que creemos razonable y que muchas veces no es sino una racionalización abstracta.

El conocimiento progresa principalmente no por su sofisticación en la formalización de la abstracción, sino por la capacidad de contextualizar y de globalizar. Esta capacidad necesita de una cultura general y diversificada y, estimulada por esta cultura, requiere el pleno empleo de la inteligencia general, un espíritu vivo: demanda, en síntesis, de una formación humanista.

CAMBIA, TODO CAMBIA...

El mundo se ha modificado de tal manera en las últimas décadas que, en realidad, la única constante palpable es el cambio mismo. A partir de los pronunciamientos de Marx, Nietzsche y Freud, se han abierto todos los caminos a la crítica y revisión de los supuestos y evidencias racionales con los que se pensó el mundo, se abordó el estudio histórico de la humanidad y se concibió al sujeto. Se ha comprobado que existen otras historias más allá de la occidental y que las perspectivas históricas, basadas en una mono-cultura, han variado; la estructura ideológica, fundamentada en conceptos como Occidente/historia europea/raza blanca/género masculino, ha sido quebrantada. La globalización —en cuanto contexto económico y tecnológico, con pretensiones de hegemonía— obliga a las *diversidades* a reforzar su identidad en cuestiones étnicas, culturales, religiosas y de género, al irrumpir violentamente en el escenario social del mundo y luchar por lo que suponen «diferente» (Palacio de Moyano, 2003).

Ante estos cambios de paradigmas, la necesidad de una formación humanista se origina, por un lado, en las nuevas concepciones de universalidad, identidad y diferencia que ha impuesto la globalización y el nuevo orden mundial. Surge, asimismo, como solución y respuesta a la crisis moral en que se encuentra sumida la sociedad; crisis producida, paradójicamente, por la tecnología, el progreso y la modernidad. Nace, por otro lado, como resultado del en-

frentamiento entre la formación técnica y fragmentada, y la formación integral de las personas. Finalmente, se gesta como una corriente en contra de la homogeneidad y la uniformidad que promueve el Estado para tener un mayor control de los ciudadanos *corrientes*.

Las personas de este siglo necesitan de herramientas y principios para hacer frente a las circunstancias sociales que les ha tocado vivir: «Más que un nuevo modelo económico, el mundo necesita de un nuevo modelo de ser humano» (Llano Cifuentes, C., 1999) ¿Por qué «nuevo»? ¿Acaso el ser humano del siglo XXI es distinto al del siglo anterior? Definitivamente, no; en esencia, el ser humano será siempre el ser humano. Sin embargo, la percepción que tiene de sí mismo, del otro, de su relación con los demás y con el mundo, cambiará de acuerdo con las circunstancias político-económicas y religiosas de la época que vive.

Las empresas y la forma de hacer negocios se han modificado también de manera radical. Ya no puede hablarse de mercados diversos, sino de un solo mercado global; se han derribado las barreras comerciales y globalizado los procesos; las fusiones y alianzas estratégicas son ahora lo común; se reformaron las estructuras: dejaron de ser piramidales y jerárquicas para convertirse en planas y democráticas. El trabajador dejó de ser empleado para transformarse en socio del negocio; se hizo inminente la necesidad de una nueva visión estratégica, de un nuevo tipo de ejecutivo (Llano Cifuentes, C., 1996).

DE LA TEORÍA A LAS IDEAS CONCRETAS

Nadie pone en tela de juicio la importancia de formar seres racionales que han de hacer uso de la razón en pos del descubrimiento de la verdad y que, en una actitud profundamente filosófica, sean capaces de cuestionar todo. Tampoco se duda de la trascendencia que tiene la modelación de actitudes que contribuyan al crecimiento y desarrollo del ser humano —precisamente en cuanto ser humano— y que tiendan a hacer más perfecta la visión y la relación que tenga consigo mismo, con los otros y con el mundo. Sin embargo, para evitar el enfrentamiento acendrado y constante que surge entre teoría y práctica, entre lo idealista y lo pragmático (que funcionó en el pasado), hay que ser realistas y buscar un referente: ¿Importante para quién? ¿Importante para qué? Encontrar una referente funcional que, de alguna manera, permita la transición entre la teoría y la práctica, entre el ideal y la *praxis*, para no incurrir en el error de quedarse sólo en el discurso, el deseo o la buena intención.

Cuando se habla de proporcionar formación humanista a ejecutivos de alto nivel, se está pensando en aplicar la teoría a un ámbito específico —la empresa— y a relacionar las implicaciones que ella tendría en el desarrollo, desempeño y crecimiento del negocio, en la existencia o la carencia de dicha formación en las personas que las dirigen. «El buen trabajo no se desarrolla en las ideas abstractas, sino en las empresas concretas» (Llano Cifuentes, 2001).

«El empresario ha de ser hoy un hombre de cabeza abierta, de mirada amplia, de diafragma visual panorámico; este modo de ser es una implicación del fenómeno de la globalización. La mirada directiva se refería al contorno específico del mercado: esta perspectiva mercantil ya no sirve, pues ahora el mercado es el mundo mismo. Hace falta una nueva actitud mental, una nueva perspectiva del mundo: una formación humanista que tienda a la adquisición de cierto tipo de “saberes” que orienten la manera de hacer las cosas, modelen una nueva forma de ser y garanticen una forma innovadora de relacionarse con los demás, con el entorno y con el mundo en el que se vive» (Llano Cifuentes, 2001).

Dichos «saberes», con los que a veces coinciden y otra se complementan Carlos Llano y Edgar Morin, nacen de las contextualizaciones y circunstancias descritas con anterioridad, y pueden resumirse en el cuadro siguiente:

<p>«Saber» <i>Edgar Morin</i></p>	<p>«Saber» <i>Carlos Llano Cifuentes</i></p>
<p>Conocimiento del conocimiento</p> <p>Conocimiento pertinente o integral</p> <p>Conocimiento de la condición humana</p> <p>Conocimiento de la identidad terrenal</p> <p>Conocimiento de la manera de hacer frente a la incertidumbre</p> <p>Conocimiento de la comprensión</p> <p>Conocimiento de la ética del género humano</p>	<p>Tendencia al saber</p> <p>Saber plenario</p> <p>Saber sintético</p> <p>Saber radical</p> <p>Conocimiento del ser en cuanto ser</p>

(Chabaud, G., 2005)

Pero, ¿cómo deberían manifestarse estos saberes en el día a día del ejercicio profesional de un ejecutivo de alto nivel?

• **Ejercicio de un liderazgo basado en la ejemplaridad, en el propio desarrollo y en el desarrollo de los demás**

La tendencia a derribar las estructuras verticales y jerárquicas, para dar paso a estructuras planas y democráticas, demanda de los ejecutivos el ejercicio de un liderazgo

democrático basado en la ejemplaridad. Ya no son el rango y la función los que convierten al directivo en líder; el nuevo ejecutivo se esmera en formar y modelar día con día su carácter. Es congruente y asume una responsabilidad consecuente con sus actos y con sus decisiones, sin traicionar sus principios. Además de ser especialista en su campo, se afana en ser mejor persona y en que los demás también lo sean. Todo ello lo logra mediante una formación humanista que complementa —y da sentido— a su formación técnica y tecnológica.

• **Desarrollo de una actitud filosófica y de las habilidades de conceptualización y de investigación**

El nuevo orden mundial y el nuevo modelo de empresa no requieren de directivos-filósofos, pero sí de ejecutivos que desarrollen una verdadera actitud filosófica que los comprometa con la verdad y los haga buscarla de manera perenne; actitud que desarrolle en ellos diversas habilidades de conceptualización, como: el análisis, la crítica y la síntesis, indispensables para ejercer una gestión eficaz y tener un alto desempeño; la habilidad para rastrear la causa y los principios de aquello que tiene en sus manos y la capacidad para repensarlos. El directivo actual, gracias a una formación humanista, desarrollará una pasión por la objetividad y por la prudencia; basará sus decisiones en el diagnóstico y evitará a toda costa fundamentar su gestión en lo anecdótico. La formación humanista, en síntesis, proporcionará a los nuevos líderes empresariales una visión panorámica

de los asuntos y, aunque sean especialistas en un campo del saber, los convertirá en los «generalistas» que las nuevas empresas están requiriendo.

- **Capacidad comunicativa**

Participación, colaboración y negociación son hoy actitudes y habilidades indispensables no sólo para sobrevivir, sino para garantizar un buen desempeño de los ejecutivos de alto nivel en el modelo de empresa que el nuevo orden mundial exige. Privilegiar el diálogo para persuadir, y que los ejecutivos sepan emplear la argumentación eficaz y pertinente para construir alianzas estratégicas dentro y fuera de la empresa describen, *grosso modo*, la capacidad comunicativa que sólo una esmerada formación humanista proporciona a estos niveles de gestión. Esta capacidad trasciende las habilidades básicas de expresión oral y escrita, y equipa al directivo con la creatividad y las herramientas necesarias para que su comunicación sea convincente y obtenga resultados concretos en procesos de negociación.

Ser un buen comunicador implica ir más allá de la estrategia y saber que tanto el cliente, el subalterno, el proveedor y el accionista, son interlocutores que el directivo debe respetar y tomar en cuenta al momento de decidir.

- **Consecución del bien común. Capacidad para trabajar en equipo**

Las conductas individualistas y el reinado de «gurúes» especializados, fomentan la competencia brutal en la ob-

tención de resultados a como dé lugar, «caiga quien caiga». Estas conductas pertenecen al pasado y no tienen cabida en estructuras empresariales en las que se persigue el bien común y el trabajo en equipo: estructuras en las que «el otro» ha dejado de ser un enemigo o un competidor para convertirse en socio y colaborador. Anteponer el bien de la comunidad, la consecución de objetivos y el avance del equipo al bien individual, a los propios intereses y al lucimiento personal son metas concretas del nuevo directivo. En estructuras horizontales, en las que la actividad empresarial se organiza en torno a proyectos y procesos, esta disponibilidad para colaborar con otros no es ya algo opcional, sino obligatorio. El directivo que no desarrolle este tipo de habilidad queda automáticamente «fuera de la jugada».

Es vital contar con actitudes éticas, un carácter y una forma especial de ser: poseer tolerancia, flexibilidad, adaptabilidad para integrarse a este nuevo tipo de gestión. Trabajar en equipo y perseguir el bien de la comunidad, no implica sólo reunir a personas con distintas especialidades y distintos niveles en un trabajo interdisciplinario: el trabajo debe trascender la función, la especialidad y el nivel de los participantes. Sólo una formación humanista puede desarrollar en los ejecutivos esta «trans-disciplinarietà».

- **El ejercicio de la dirección como propagación de conocimientos**

El nuevo directivo ha dejado de ser «el jefe autoritario» que ve en el subalterno las manos de su propia gestión, sin reconocer que éste tiene cerebro, es inteligente y es capaz de aportar creatividad e ideas a la actividad empresarial. Señala Adela Cortina: «Los ejecutivos actuales, en el ejercicio de su dirección, deben convertirse analógicamente en “jardineros” para sembrar y compartir conocimientos que fecunden a toda organización». Además de apreciar la inteligencia de sus subordinados, el nuevo directivo debe reconocer que puede aprender de ellos. Se trata de convertirse en un facilitador o *coach*, capaz de identificar el talento en sus subalternos y fomentar en ellos la conciencia de su propio valor y dignidad. Desarrollará la virtud de la generosidad para compartir los conocimientos y la formación disponible con los propios y con los competidores».

- **Posesión de una personalidad creativa, innovadora y aventurada**

Poseer una personalidad creativa, innovadora y aventurada es un imperativo para los directivos actuales, y esto va más allá de una cualidad opcional y temporal para los genios y creativos de ciertas áreas como Publicidad, Mercadotecnia o Nuevos Productos. Se trata de desarrollar una actitud innovadora que, constante y reiteradamente, evite el fatalismo, la inercia, la apatía y, en general, las conductas del funcionario «oportunista» que se queda en donde está

por miedo a arriesgar y a equivocarse. Se trata de reconocer el deber moral del «emprendedor» que tiene la responsabilidad de crear empleos y mantenerlos, de repensar los procesos, de crear las condiciones y el clima organizacional que privilegie la creatividad de quienes participan en la actividad empresarial. Hace falta creatividad para actuar con Ética, sin traicionar los principios y transformar a la sociedad en una entidad más justa y más próspera.

• **Internacionalización y ética; flexibilidad y conciencia**

Para bien o para mal, el fenómeno de la globalización no tiene «vuelta de hoja»; la creación de un solo mercado global es un hecho inminente. Por otro lado, no hay empresa o grupo que no haya fusionado o que no haya sido fusionado. Obviamente, los conceptos de identidad y de «otredad» se han modificado, ideándose nuevas formas de concebir y tratar al otro. Se han derribado todo tipo de barreras y esto ha hecho necesario el desarrollo de una Ética del género humano que defienda los derechos universales y evite las conductas discriminatorias, excluyentes e intolerantes dentro y fuera de las empresas. Ética que promueva la flexibilidad para adaptarse a otras culturas y fomente el amor a las diferencias que nace del desarrollo de la conciencia de ambientes multiculturales: el directivo contemporáneo de talla mundial reconoce el destino particular de las personas, pero vinculado al de los demás. Posee, asimismo, una conciencia «antropo-ética» que le confiere una ciudadanía terrestre: sabe que todo lo que haga, bueno o

malo, repercute en él como individuo, en la sociedad, en las especies, en su país y en el planeta. El ejecutivo moderno de alto nivel ha de tener una formación humanista que le permita conocer la Historia, Literatura y en general todos aquellos aspectos que conforman la cultura de los socios con los que interactúa. Ha de ser bilingüe y conocer, cuando menos, uno o dos idiomas más, distintos al materno. Al manejar procesos globalizados, reporta simultáneamente y de manera eficaz con dos o más contrapartes, y desarrolla la capacidad de atender y dar seguimiento a varios asuntos de manera local e internacional. El directivo de talla mundial adopta una actitud, en fin, de completa disponibilidad para ejercer su gestión en cualquier momento y en cualquier parte del mundo.

• **Identidad terrenal: una conciencia social y ecológica**

Un modelo democrático de empresa —que no acepta ni fomenta las individualidades— exige de los ejecutivos algo más que la colaboración con sus semejantes: su acción directiva y su responsabilidad deben trascender el ámbito de la organización y hacerse solidarias con su país y el mundo, al desarrollar una conciencia ecológica y una responsabilidad social.

La empresa, como un ente social, posee una identidad terrenal y crea productos verdaderos, de alta calidad y sólo aquellos que contribuyan al crecimiento, preservación y cuidado del planeta, evitando producir lo que pudiera contribuir a su destrucción. Por otro lado, se sabe

socialmente responsable no sólo por lo que acontece hoy en el país, sino por aquello que sucederá en el futuro gracias a sus decisiones. Es socialmente responsable porque comparte la deuda social de generar riqueza, crear empleos y mantenerlos.

Sirve a la sociedad no porque dé respuesta a toda demanda, sino porque se ocupa de satisfacer con calidad las necesidades humanas de la sociedad, es decir, de aquello que contribuya al bien de la persona.

- **Interdisciplinariedad, manejo del cambio, de la adversidad e incertidumbre**

El directivo actual debe poseer una personalidad aventurada, de temple, a prueba de todo y capaz de correr riesgos, pues requiere hacer enfrentar retos y cambios constantes que, en la mayoría de los casos, resultan inesperados. En síntesis, debe ser un visionario y poseer el carácter para hacer frente a la incertidumbre.

¿LA TEORÍA CONCUERDA CON LA PERCEPCIÓN «IDEAL» DE LOS EMPRESARIOS?

Éste es el perfil ideal del ejecutivo de alto nivel, en voz de los representantes de los empleadores. De acuerdo con la opinión de los representantes de los empleadores de las 25 empresas que abarcan los giros productivos más importantes

del país, son varios los valores que constituyen la cultura organizacional y rigen la actividad general del personal de todos los niveles en las empresas entrevistadas:

- Visión estratégica de largo plazo.
- Orientación a resultados (hoy se evalúa también la forma de lograrlos).
- Orientación al cliente: servicio.
- Orientación a la persona: respeto por la persona.
- Innovación: creatividad.
- Ética, transparencia, honestidad, integridad.
- Lealtad, confianza, credibilidad.
- Trabajo en equipo, trabajo en redes.
- Liderazgo.
- Orientación financiera.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento del negocio.

En torno de estos valores se determinan las habilidades y el modo de ser que conformarán y delinearán el perfil ideal del ejecutivo de alto nivel en dichas organizaciones.

El ejecutivo ideal debe ser un profesionalista capaz de trabajar en equipo y de trabajar en red. En torno de este valor se requiere de habilidades diversas, como la multi-habilidad, entendida como una forma especial de ser un «generalista» incluyente, con dominio de algún campo en específico, y la multifuncionalidad o flexibilidad para poder trascender el puesto y la función; la habilidad para

construir equipos con el fin de lograr objetivos, para respetar y manejar la diversidad de culturas y de estilos. Este valor requiere, asimismo, de una forma especial de ser: que sea un buen organizador y administrador de equipos, con experiencia internacional y enorme apertura, y tolerancia hacia la multi-culturalidad.

El directivo de talla mundial ha de ejercer un claro liderazgo, valor que habrá de manifestarse en una definida habilidad comunicativa, orientada hacia la persuasión, negociación y capacidad para establecer alianzas internas y externas con otros países, y con otras áreas de influencia; un liderazgo que se evidencie mediante la habilidad de adaptarse y orientar el cambio, de manejar la crisis e incertidumbre, capaz de identificar el talento y de formar *staffing*. Su liderazgo ha de ser proactivo, perseverante y convincente, basado en la ejemplaridad, en el don de mando natural y en la congruencia, que sea capaz de reconocer errores, de motivarse y motivar. La investigación y el aprendizaje continuo son rasgos que habrán de distinguir dicho liderazgo.

La creatividad y la innovación son valores que definen el perfil del ejecutivo contemporáneo ideal. Una personalidad flexible, versátil, aventurada, adaptable y disponible, exigida por el nuevo modelo de gestión global, podrá desarrollarse sólo si el directivo es creativo, si es capaz de improvisar y de dar pronta solución a los problemas. Éstos son los valores y habilidades que sintetizan la forma de ser del emprendedor que es capaz de correr los riesgos pertinentes dentro del marco institucional.

En torno al valor de contar con una visión estratégica de largo plazo, habrán de agruparse habilidades de planeación, análisis, síntesis, seguimiento e implementación; las capacidades de visión, dirección, pensamiento e implementación estratégicos; la habilidad para plantear objetivos y las habilidades conceptuales y de abstracción; capacidad para ir de lo particular a la teoría y de la teoría a la aplicación, a lo práctico: «... aquello que constituye el verdadero *management*» (Drucker, 2002). En síntesis, la empresa de hoy requiere de un ejecutivo analítico y visionario, orientado a otro valor indispensable de la gestión eficaz: el logro de resultados y al modo en que éstos se obtienen.

La Ética, transparencia, honestidad e integridad son valores que demandan la gestión de un directivo honesto, íntegro, probo, con una esmerada formación ética: un ejecutivo orientado a la persona, al respeto por la persona; un ejecutivo servicial, orientado al cliente (Chabaud, 2004).

Y SE QUEDA UN TANTO CORTA SU PERCEPCIÓN «REAL»...

Si bien el nivel de formación de los ejecutivos de alto nivel en las empresas entrevistadas ha alcanzado un nivel del 80%, los representantes de los empleadores, al comparar el «ideal» con la realidad, identificaron algunas debilidades y ciertas áreas de oportunidad en las cuales deberá trabajarse:

— La habilidad comunicativa de los ejecutivos de alto nivel representa una de las grandes debilidades, sobre todo en lo que atañe a la capacidad de escuchar y brindar o recibir retroalimentación a los empleados; asimismo, en lo que respecta a la habilidad de persuadir para construir equipos.

— Existe todavía una marcada tendencia al individualismo, a la especialización, a la soberbia y a percibir en el otro a un competidor. Hace falta desarrollar un liderazgo menos autoritario y más facultativo: mostrar, con acciones y ejemplo, cómo se hacen las cosas para lograr motivarse y motivar a otros. Se precisa una visión a largo plazo: en muchas ocasiones, los directivos se quedan sólo en la operación: son analíticos, pero, algunas veces, incapaces de pasar del análisis a la implementación.

Las áreas de la creatividad y la innovación requieren de trabajo: necesitan aventurarse más y, dentro de los límites institucionales, desarrollar la capacidad de correr riesgos: fortalecer la multi-habilidad y su capacidad para trascender la profesión y el puesto para que los ejecutivos de alto nivel se conviertan en administradores globales y «generalistas» (Chabaud, 2004).

TRANSICIÓN DE LA NECESIDAD HACIA EL IMPERATIVO

Proporcionar formación humanista a ejecutivos de alto nivel ha dejado de ser necesidad para convertirse en imperativo. Las instituciones de educación superior tienen ante sí un reto que no pueden postergar. Las discusiones centradas en aprobar un modelo económico u otro se han vuelto ociosas, pues como afirma Carlos Llano Cifuentes: «El mundo no se salvará mediante el diseño de un nuevo modelo económico, sino mediante la formación de un nuevo modelo de hombre». Y si bien el ser humano es y ha sido el mayor predador del mundo, y han existido y existen algunos malos gobernantes y malos políticos, debemos aceptar que las esperanzas de salvación de este mundo sólo pueden cifrarse en el ser humano y en ejecutivos de alto nivel humanamente formados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

- Cortina, A. *et al.* (2003). *Ética de la empresa*. Madrid: 6ª edición, Editorial Trotta.
- Drucker, P. (2002). *Escritos Fundamentales. El management*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano Cifuentes, C. (1996). *El nuevo empresario en México*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano Cifuentes, C. (2001). *Metamorfosis de las empresas*. México: Ediciones Granica.
- Morin, E. (2001). *L'identité humaine, La méthode, L'humanité de l'humanité*. France: Éditions du seuil.
- Savater, F. (2003). *El valor de educar*. México: Editorial Planeta.

TESIS, ARTÍCULOS Y PONENCIAS

Chabaud, G. (2005). «El ejecutivo de alto nivel, humanamente formado, y su papel protagónico en la empresa de nuestro tiempo». Tesis de maestría en Comunicación Social. México. Universidad Panamericana.

Morin, Edgar (1993). *Les sept savoirs nécessaires a l'éducation du futur*. France: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)

Palacio de Moyano, Marta (2003). *Posibilidades de un nuevo humanismo: universalidad, identidad, diferencia*. México: Revista Estudios. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Otoño. No. 66, pp. 85-92.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.