

intēgra

EX-A-TEC

REVISTA BIMESTRAL PARA LOS EGRESADOS DEL SISTEMA ITESM

AÑO 1 No. 2

NOV-DIC '93

N\$10.00

EXALUMNOS CONMEMORAN CINCUENTENARIO



Con orgullo,
EX-A-TEC distinguidos
asisten a celebración
de su Alma Mater

Grupo



CIBERNET
S.A. DE C.V.

Distribuidor Autorizado
Soluciones Avanzadas
Computadoras Personales
Servidores de Red
Impresoras Láser
Impresoras de Color
Calculadoras
Accesorios, Consumibles,
Redes, Conectividad y Telecom



**HEWLETT
PACKARD**

CIBERNET,
OPEN
SYSTEMS,
S.A. DE C.V.

VAR Autorizado
Minicomputadoras
HP-9000, HP-3000
WORK STATIONS
Integrador de
soluciones

CIBERNETICA
ADMINISTRATIVA,
S.A. DE C.V.

Centro Autorizado de Servicio
Garantías
(Equipo HP adquirido
en el territorio nacional
a un Distribuidor Autorizado)
Contratos de Mto.
preventivo y correctivo
Soporte Técnico DOS/WINDOWS

PRODUCTIVIDAD
INTEGRAL
EN SISTEMAS
S.A. DE C.V.

User Referenced Solution
INFOFIN
SISTEMA INTEGRAL DE
INFORMACION FINANCIERA
Contabilidad General
Contabilidad por Centros de Costos
Contabilidad por Referencias
Diseño de EEFF
Consultas Ejecutivas
Control de Tesorería
Activos Fijos

PRODUCTIVIDAD
INTEGRAL
EN SISTEMAS
S.A. DE C.V.

Software House
Desarrollo de Sistemas
Soporte Técnico y cursos
para ambiente UNIX

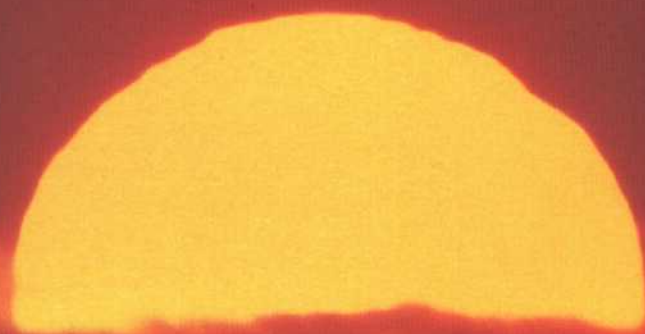
**NOSOTROS LE
OFRECEMOS
UNA SOLA
COSA:**

TODO

Matriz
Puerto Vallarta 4228
Col. Valle las Brisas
Monterrey, N.L.
(8) 349-5300
(8) 357-9190 fax

Suc. Garza Sada
E. Garza Sada 3799
Col. Contry
Monterrey, N.L.
(8) 365-6256, 356-7451 y 52
(8) 365-7452 fax

Suc. Monclova
Blvd. Harold R. Pape 605
Fracc. Carranza
Monclova, Coah.
(863) 6-0657, 1-3800



PROTEXA: FORJANDO UN MEJOR FUTURO

Lo mismo en la construcción, que en la perforación, los bienes intermedios y de capital, el turismo, los inmuebles, la transportación, las telecomunicaciones, los servicios comerciales y la industria alimenticia y refresquera, Grupo Protexa cumple con el compromiso de satisfacer la demanda de productos y servicios de calidad y ayudar así a forjar un mundo mejor.





SEGUROS LA COMERCIAL

Nuestro emblema claramente refleja lo que somos:

Dos manos sólidamente establecidas.

Ellas se encuentran suficientemente separadas para ser independientes, y suficientemente cerca para interactuar.

Ellas representan el problema, y la solución.

Ellas son manos siempre dispuestas, protectoras.

Manos que se unen para trabajar siempre para usted y su empresa.

Fue muy alentadora la presencia en el Instituto de más de 6 mil exalumnos durante la celebración de los 50 años de nuestro Instituto. A todos los asistentes, nuestro agradecimiento por haber venido a compartir el espíritu de Aniversario del ITESM.

El tema central de este número de "integra" es el desafío que actualmente vivimos como nación: la apertura comercial. Expectativas, dudas, incertidumbres y temores, se han generado en todos los sectores de la sociedad mexicana.

El doble reto para los empresarios del país consiste no sólo en enfrentar a las compañías extranjeras que ya pisan suelos mexicanos, sino también, y esto quizás en mayor medida, en saber aprovechar las oportunidades que ofrecen otras naciones para exportar nuestros productos y servicios.

Estos retos nos demandan un cambio de enfoque que nos permita adelantarnos a los nuevos tiempos para lograr el desarrollo que aspiramos. Para el sector empresarial es una exigencia, hoy en día, adoptar una nueva mentalidad y, sobre todo, impulsar un cambio de actitud en torno a la exportación, entendiéndola como una actividad comercial de vital importancia.

Por ello, el ITESM y el Banco Nacional de Comercio Exterior han unido sus esfuerzos para apoyar al país en la preparación y difusión de una cultura orientada a la exportación a través del Programa "Exporta", iniciado en el Instituto a partir de este año.

Tenemos la confianza de que, con estas acciones, contribuiremos a impulsar el potencial exportador del sector productivo mexicano.



Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)
Vicerrector de Relaciones y Desarrollo
del Sistema ITESM

Consejo Editorial

Rafael Rangel Sostmann (IME'65)
Rector del Sistema ITESM

Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)
Vicepresidente de Relaciones y Desarrollo
del Sistema ITESM

Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)
Director de Relaciones con Exalumnos
del Sistema ITESM

Ramón Alberto Garza García (LCC'76)
Director Editorial del periódico "El Norte"

Dirección Editorial

Sonia López Castro (LCC'91)

.....

Edición, Producción y Comercialización

Internacional de Negocios THOT, S.A.
Ascenso al Obisado 1899-9, Col. Obisado
Monterrey, N.L. 64010
Tel. (8) 348-0855, 348-1500
Fax (8) 346-3863

Dirección General

Jesús B. Aguilera Duque

Comercialización

Lupana de la Viña

Edición

Cory Guajardo Elizondo (LCC'92)

Arte y Diseño

Felipe Salazar Torres
Malú Ceballos Cárdenas

Administración de Ventas

Nora García E.

Impresión

AGISA, Artes Gráficas Integradas, S.A. de C.V.
Ignacio Narro Etchegaray (LAE'75)
Director General

.....

int^ogra es una publicación bimestral para los egresados del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Tiraje: 10 mil ejemplares. Certificado de Licitud de Título y Contenido en trámite. Registro de título otorgado por la Dirección General de Derechos de Autor en trámite. Registro postal como publicación periódica en trámite. La reproducción total o parcial del contenido de esta revista sin previa autorización por escrito del editor, queda estrictamente prohibida. Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan la opinión del ITESM.

Publicada por:

Dirección de Relaciones con Exalumnos
del Sistema ITESM
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700
Tel. (8) 358-7620, 328-4085
Fax (8) 358-8176



REPORTAJE

Cultura Exportadora:

Nuestra Puerta al Mundo..... 18



EN PERSONA

Una Misión Cumplida

Entrevista a Fernando García Roel..... 36

EN CONTACTO

Celebración de Oro

Vivencias e Imágenes
del 50 Aniversario..... 32



Secciones

Mensaje Editorial.....	3
En Respuesta.....	6
Para Variar.....	7
Excelencia.....	24
Citando.....	39
Enlace de Negocios.....	46
Quantos.....	47
Agenda.....	47

intēgra

EX-A-TEC

C O N T E N I D O

De Nuestros Colaboradores

CULTURA EMPRESARIAL

Antonio Sánchez Díaz de Rivera

México: un País de Largo Plazo.....8

Alejandro Valadez Arrambide

RH: Paradigmas ante la Globalización...10

Mariano Montero Zubillaga

El Valor de una Cultura Empresarial Propia.....12

AL DÍA EN...

Jorge E. Terán

Productividad mediante la Sincronización de Operaciones.....14

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Graciela Gutiérrez Garza

Inversión Extranjera en América Latina y México: una historia sin concluir.....16



ESCRITO CON PLUMA

Carlos Monsiváis

Ya veo salir a Speedy González.....25

Gabriel Zaid

La Resistencia al Mercado.....28

Carlos Medina Plascencia

Humanismo Económico.....30

PRIMERA PLANA

Hornero Fernández Oyarzábal

Zar o no Zar: el Dilema Ruso.....40



ARTE

Alejandro Ramírez Cornejo

Modernidad, Posmodernidad... Usted escoja.....42

CALIDAD DE VIDA

Sergio E. Aviles

Santa Claus: las Nuevas Generaciones.....44

REFLEXIONES

Carlos E. Cruz Limón

¿En qué equipo juegas?.....48

NUESTRA PORTADA

La presencia de exalumnos en el sector público es cada vez más notable, extendiendo su influencia a nivel federal, estatal y municipal. Carlos Medina Plascencia (IQA'77), Ernesto Ruffo Appel (LAE'74) y Manuel Cavazos Lerma (LEC'68), gobernadores de Guanajuato, Baja California y Tamaulipas, respectivamente, estuvieron presentes durante los festejos del 50 Aniversario. En portada aparecen acompañados por el Dr. Rafael Rangel Sostmann, Rector del Sistema ITESM, contemplando la evolución que ha tenido el Instituto y la grandeza de su labor.



Consejo Editorial

Rafael Rangel Sostmann (IME'65)
Rector del Sistema ITESM

Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)
Vicepresidente de Relaciones y Desarrollo
del Sistema ITESM

Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)
Director de Relaciones con Exalumnos
del Sistema ITESM

Ramón Alberto Garza García (LCC'76)
Director Editorial del periódico "El Norte"

Dirección Editorial
Sonia López Castro (LCC'91)

.....

Edición, Producción y Comercialización
Internacional de Negocios THOT, S.A.
Ascenso al Obisado 1899-9, Col. Obisado
Monterrey, N.L. 64010
Tel. (8) 348-0855, 348-1500
Fax (8) 346-3863

Dirección General
Jesús B. Aguilera Duque

Comercialización
Lupana de la Viña

Edición
Cory Guajardo Elizondo (LCC'92)

Arte y Diseño
Felipe Salazar Torres
Malú Ceballos Cárdenas

Administración de Ventas
Nora García E.

Impresión
AGISA, Artes Gráficas Integradas, S.A. de C.V.
Ignacio Narro Etchegaray (LAE'75)
Director General

.....

intēgra es una publicación bimestral para los egresados del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Tiraje: 10 mil ejemplares. Certificado de Licitud de Título y Contenido en trámite. Registro de título otorgado por la Dirección General de Derechos de Autor en trámite. Registro postal como publicación periódica en trámite. La reproducción total o parcial del contenido de esta revista sin previa autorización por escrito del editor, queda estrictamente prohibida. Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan la opinión del ITESM.

Publicada por:
Dirección de Relaciones con Exalumnos
del Sistema ITESM
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700
Tel. (8) 358-7620, 328-4085
Fax (8) 358-8176



REPORTAJE

Cultura Exportadora:
Nuestra Puerta al Mundo..... 18



EN PERSONA

Una Misión Cumplida
Entrevista a Fernando García Roel..... 36

EN CONTACTO

Celebración de Oro
Vivencias e Imágenes
del 50 Aniversario..... 32



Secciones

Mensaje Editorial.....	3
En Respuesta.....	6
Para Variar.....	7
Excelencia.....	24
Citando.....	39
Enlace de Negocios.....	46
Quantos.....	47
Agenda.....	47

Da a conocer desarrollo de EX-A-TEC Nicaragua

Durante los 28 años que tiene de existencia la Asociación EX-A-TEC Nicaragua, nuestro país ha sufrido una serie de hechos negativos: un devastador terremoto en Managua, la capital; una guerra de 10 años; un gobierno socialista; inundaciones y un ciclón.

Tomando esto en cuenta, la historia de nuestra Asociación se puede dividir en tres etapas:



▲ Visita del Ing. Fernando García Roel a Nicaragua en mayo de 1970. De izquierda a derecha: Juan Ramón Castillo, Fernando García Roel, Luis Gómez, Fernando Robleto y Erick Fonseca.

- I) Antes del Socialismo (gobierno de Somoza).
- II) Durante el Socialismo (Sandinismo).
- III) Después del Sandinismo (gobierno de Violeta Chamorro).

En la primera etapa tuvimos una vida muy activa. Nuestra Asociación se fundó en 1965 debido a la inquietud de reunimos para continuar nuestras relaciones estudiantiles, integrar a los nuevos egresados, efectuar obras sociales y seguir en contacto con el Tec.

En la segunda etapa, nuestra Asociación casi llegó a desaparecer porque el gobierno sandinista, durante 11 años, provocó que gran parte de nuestros miembros se fueran al extranjero. Sin embargo, los pocos que quedamos la mantuvimos con vida a través de reuniones, más del tipo social que de otra índole, ya que el gobierno controlaba todas las actividades del país.

En esta tercera etapa, con el triunfo de la Sra. Violeta Barrios de Chamorro, han regresado al país algunos EX-A-TEC, integrándose poco a poco a la Asociación. Actualmente hay en el país unos 70 egresados, de los cuales tenemos registrados 42 de manera provisional, pues no residen permanentemente en el país.

Hemos tenido reuniones de acercamiento a nivel nacional, realizando actividades sociales y culturales.

Algo relevante es que los exalumnos que radican en el país se han desempeñado en cargos públicos y privados de primer nivel, tales como ministros de estado (equivalente a secretario de estado en México), además de ser gerentes generales y empresarios de sus propios negocios. En todos los casos, la Asociación siempre ha transmitido a todos sus miembros la mística de que los EX-A-TEC tenemos que ser los primeros y los mejores en todas las actividades en que nos desempeñemos, para mantener el prestigio del Tecnológico.

Juan Ramón Castillo (LAE'65)
Presidente, EX-A-TEC Nicaragua

Felicitan al equipo de "integra"

Sirva la presente para agradecer el envío del ejemplar de la revista "integra", misma que hemos encontrado muy interesante, por ello deseamos extender una sincera felicitación. Deseamos que esta revista logre el éxito esperado.

En fechas próximas enviaremos algunos artículos sobre la economía del estado de Baja California, para que sean publicados en alguna de las secciones de la revista.

Carlos Fernández Ruiz (IQA74)
Secretario de Desarrollo Económico
Gobierno del Estado de Baja California

Este nuevo esfuerzo de comunicación del Tec con sus exalumnos nos sorprende gratamente. Excelente edición, el diseño de la revista es muy agradable y dan ganas de leerla toda en una sentada.

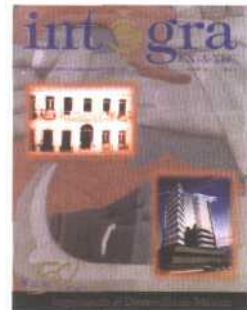
Todos los artículos publicados en el primer número me parecieron muy interesantes y, en especial, disfruté leyendo tres de ellos: "La crónica en México", de Poniatowska; "TLC: ni bien ni mal, sino todo lo contrario", de Villegas y "De vuelta al kinder", de Aguilera.

La sección "Al Día en..." es una excelente idea; ojalá pronto puedan tratar algo sobre la incubación de empresas.

Un amigo EX-A-TEC me prestó el primer ejemplar de "integra", pero no sé dónde puedo adquirir los siguientes. Por favor indíquenmelo vía fax, si es posible.

Demetrio M. Velasco (IEC'81)

Para recibir bimestralmente cada edición de "integra", pueden obtener una suscripción llenando el cupón que se anexa en cada revista. Quienes no hayan recibido el primer número, lo tendrán gratuitamente al adquirir una suscripción.



Favor de dirigir sus cartas a:
Revista "Integra", sección En Respuesta.
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700 México
Fax (8) 358-8176, 346-3863



“Señores pasajeros: enseguida se les mostrará cómo aplicar su loción bronceadora”.

México: Un País de Largo Plazo

Antonio Sánchez Díaz de Rivera (LAE75)

Estamos viviendo otro México. Los cambios mundiales, la voluntad política y la participación social nos han dado la oportunidad de mejorar las condiciones de desarrollo.

Nuestra economía ha sido sometida a un proceso de transformación que trata de corregir, a través del cambio estructural, los desequilibrios provocados por el anterior modelo de crecimiento. Se han llevado a cabo importantes reformas que han afectado el papel del Estado como impulsor del desarrollo, insertado en el comercio internacional y buscando la competitividad del sistema productivo. El resultado es que hoy tenemos una visión más realista sobre las interacciones entre las políticas y las variables económicas, la cual nos permite esperar para los próximos años un mejor nivel de vida y bienestar.

Con esta estrategia económica más fundamentada y efectiva, buscamos ser más com-

Hoy tenemos una visión más realista sobre las interacciones entre las políticas y las variables económicas, la cual nos permite esperar para los próximos años un mejor nivel de vida y bienestar.

petitivos como empresarios y como país, aunque todavía existen marcadas diferencias regionales, entre las ramas productivas, entre la diversidad de empresas y en las condiciones de vida.

El sector empresarial ha mostrado una adhesión, en términos generales, al programa de ajuste, resultado de la confianza que el propio gobierno ha suscitado al interpretar correctamente gran parte de las demandas y aspiraciones de la sociedad e identificarse con muchos de los postulados que el sector privado ha sostenido durante años.

En los últimos meses se ha reducido el crecimiento del PIB y se han agudizado los efectos negativos de la estrategia para reducir la inflación. Esto ha provocado un deterioro importante en la operación de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas, a pesar del esfuerzo competitivo que éstas realizan. Las implicaciones de todo esto en la vida social, cuestionan y comprometen la viabilidad de la modernización.

Esta situación nos anima a reactivar, lo más pronto posible, la vida económica de México, tomando en cuenta el riesgo actual de desaparición de muchas empresas y con ello también el de miles de empleos. No hacerlo representa el peligro de que diversos grupos aprovechen las tensiones de la coyuntura para proponer dar marcha atrás a la modernización.

Sin embargo, la forma de reactivar el crecimiento no es fácil, ya que implica el peligro de renunciar a la lucha contra la inflación, que estamos ciertos debe continuar como asunto de primer orden en la política económica.

Con esta condición de no abandonar el programa anti-inflacionario, tenemos entonces que definir propuestas concretas que redunden en un alivio y mejora de la situación de las empresas y que, además, se ubiquen en la dirección de la modernización; esto es, que apoyen el cambio estructural, la estabilidad, la apertura y la reconversión industrial.

El eje central de nuestra propuesta es reducir lo que hemos llamado el "Costo País", definido como la suma de todos aquellos costos que tenemos en el entorno nacional por el grado de desarrollo que hemos alcanzado. Está integrado por el costo fiscal, el costo burocrático, el costo financiero y el costo de infraestructura. En nuestro país, estos costos son mayores a los de otras naciones con las que competimos, de tal forma que se traducen en una desventaja competitiva para las empresas mexicanas en el desempeño diario de su misión y de su quehacer.

Incidir sobre estos costos nos llevaría a liberar recursos para la inversión y para promover el empleo productivo. Existen medidas concretas que pueden aplicarse en el corto plazo, como eliminar el Impuesto al Activo de las empresas, permitir depreciaciones aceleradas, agilizar el programa de desregulación en sectores claves como la construc-



SOFIACES

▲ Las empresas mexicanas deben ubicarse en el camino de la modernización.

ción y el de pequeñas empresas, reducir las tasas del Impuesto Sobre la Renta y reforzar la capacidad de combate eficiente y expedito contra las prácticas desleales de comercio exterior e interior.

Con estas medidas creemos que estaremos en posibilidad de dar el paso a la siguiente etapa de modernización integral del país, no sólo en el ámbito económico, sino también en el político, social y cultural. En estos momentos tenemos la oportunidad de convenir sobre las mejores opciones, y por ello creemos que es preciso un Pacto que constituya un avance en la concertación operativa y una alianza efectiva y rápida para aumentar nuestra competitividad.

Lo vemos así porque durante la vigencia del Pacto, éste se ha ido modificando para adaptarlo a la evolución de las condiciones económicas y sociales. La concertación permite avanzar porque está sustituyendo las viejas prácticas del centralismo, aunque también enfrenta sus dificultades como resultado lógico de la pluralidad de sus actores.

Nos parece que estamos ante la oportunidad, que desde luego tiene sus riesgos, de sentar las bases para un crecimiento sostenido a largo plazo del que no tenemos la idealización de un escenario final, sino más bien elementos para mejorar las condiciones actuales sobre la base de que la política económica debe ser diseñada y puesta en práctica para hombres concretos y situaciones reales.

Tenemos que lograr para nuestra nación:

- Un desarrollo sostenible.
- Una economía de mercado con responsabilidad social.
- Una democracia participativa.

En pocas palabras, un país de largo plazo. 🌐

Antonio Sánchez Díaz de Rivera es Consejero de diversas instituciones financieras y Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

RH: Paradigmas ante la Globalización

Alejandro Valadez Arrambide (LAE70)

La conversión de los recursos humanos hacia esquemas estratégicos y sociales, representa una constante a nivel mundial dentro de las innumerables transformaciones que enfrentan los negocios actualmente.

Lo anterior se deriva de una serie de aprendizajes obtenidos al revisar las funciones principales de los departamentos de recursos humanos de las empresas más exitosas de América, Europa y Asia. Todas ellas poseen una característica común: han logrado incrementar las utilidades y los márgenes de ganancia mediante un énfasis especial en el manejo de la función de los recursos humanos.

Sintetizando muy brevemente algunos valores y conceptos que guían la filosofía empresarial en los países desarrollados, resaltan cuatro aspectos claves:

1. Los negocios son ciudadanos corporativos globales con la responsabilidad de no limitar esfuerzos para incrementar la prosperidad de la sociedad.
2. Las personas en la organización cuentan con el poder suficiente para tomar decisiones en los asuntos directamente relacionados con sus tareas.



▲ El ejecutivo de Recursos Humanos debe ayudar a los empleados o reconocer su responsabilidad como miembros de una sociedad global.

3. Las ganancias se dan a través del mejoramiento de la calidad de vida de los empleados atendiendo sus preocupaciones prioritarias, tales como salud y futuro personal y familiar.

4. Con la meta global de contribuir al bienestar de la sociedad, las empresas deben investigar y desarrollar conocimientos para asegurar un planeta sostenible en el futuro.

Así, dentro de esta nueva perspectiva global, el ejecutivo de recursos humanos reorienta su función hacia actividades específicas:

- En primer lugar, se concentra en los aspectos estratégicos de la organización y delega las cuestiones operativas a la línea.
- Agrega valor al capital humano y deja de administrar el recurso humano.

- Reconoce que la suma del conocimiento de cada integrante en el negocio es lo que otorga la ventaja competitiva en el mercado.

- Se ocupa de propiciar una integración regional y un balance social, establece relaciones con públicos externos y facilita procesos de cambio comunitarios.
- Reestructura la organización y los esquemas generales de

trabajo: descentraliza y adelgaza, desarrolla multihabilidades, utiliza estrategias de soporte como el "outsourcing", "redeployment" y equipos multidisciplinarios.

- Retoma algunos principios elementales que se sintetizan en la promoción de esquemas sociales como apoyo a la productividad.

- Integra esfuerzos de calidad total con clientes y proveedores.

- Promueve la educación ecológica mediante acciones específicas.

El ejecutivo de recursos humanos implementa estos cambios a través de:

- Su capacidad como especialista para entender el contexto del entorno y la visión estratégica del negocio.

- Sus habilidades para orientar al líder de la empresa y a la organización entera en el proceso de cambio.


- La influencia en todo el sistema bajo un enfoque integral, utilizando metodologías participativas.

Dentro de la nueva visión global, el diálogo, el aprendizaje común y el espíritu emprendedor basado en la seguridad, representan aspectos estratégicos que el especialista en recursos humanos promueve en la organización.

Hay algo acerca de la cultura organizacional —no sólo el conocimiento, sino la forma en que se difunde y aplica— que refuerza a la empresa con habilidades que van más allá del talento de la gente. Esto es el capital intelectual.

Así, el propio cambio del ejecutivo de recursos humanos es el primer ejemplo de las nuevas adecuaciones organizacionales. La integridad personal, la energía y el vigor, aunados a una sensibilidad y visión global, reflejan el nuevo perfil de los líderes en esta área.

Ayudar al personal a reconocer su res-

ponsabilidad como miembros de una sociedad global, y a ejercer su potencial para contribuir al mejoramiento del mundo, representa el nuevo reto de la función de recursos humanos, que se conjuga con la necesidad de crear lineamientos efectivos para que los empleados conozcan lo que deben hacer en forma individual y colectiva a fin de convertir la filosofía empresarial en acciones concretas. 

Alejandro Valadez Arrambide ha sido catedrático de distintas universidades de México incluyendo el ITESM. Actualmente es Consejero de diversas organizaciones empresariales y Director de Desarrollo Organizacional del Grupo Industrial Alfa.



Tecnología, experiencia, versatilidad y compromiso, son variables que usted requiere al escoger a su **proveedor de impresos**.

Desde un **folleto sencillo**, hasta el más **complicado** proyecto son elaborados con el mismo **cuidado** y esmero.

Si usted tiene **información** que distribuir, una **idea** para relatar, o una **historia** que contar...

Llámenos.



Finalista
1992, 1993



Somos una Imprenta
en evolución
desde 1977.



Finalista
1992, 1993

El Valor de una Cultura

Mariano Montero Zubillaga (LEC73)

Mucho se ha escrito y comentado acerca de la cultura empresarial. Normalmente hacemos referencia a este término cuando hablamos de cómo una empresa ha generado una personalidad característica que la distingue de otras. Si la organización es capaz de hacer que esta cultura dé soporte y promueva los mismos valores y objetivos que pretende alcanzar, la cultura se convierte en un arma importante de competencia con la cual la empresa enfrentará al resto de su industria.

Seguramente hemos también leído o conocido sobre la cultura empresarial de otros países. Sabemos cómo en Japón se promueven ciertos criterios que han dado a las organizaciones de aquella región una clara superioridad en cuanto a aspectos como la calidad, la responsabilidad y el orgullo de pertenencia. Con mucha frecuencia encontramos empresas en nuestro medio que buscan emular algunos aspectos que apreciamos en esas compañías del Japón y que se convertirían acaso en la ventaja que dichas empresas requieren para competir en sus mercados.

No resulta muy frecuente, sin embargo, el detenernos a reflexionar un poco sobre algunos aspectos de cultura empresarial que tenemos en el entorno regional. Tal vez aquí mismo podríamos encontrar elementos que han sido y son valiosos y que, además, son nuestros. No hay que olvidar que el traer modelos de otros países con otras culturas, conlleva siempre el ries-

go de no poder aplicarlos en forma directa a nuestra realidad y, por lo tanto, de no funcionar de igual manera que en su lugar de origen.

¿Qué elementos podríamos mencionar de nuestra cultura que son válidos en un ambiente de competitividad internacional?

Veamos qué hicieron algunas compañías que iniciaron en Nuevo León su tradición industrial moderna y que operan exitosamente en nuestros días. Tomemos como ejemplo a la Cervecería Cuauhtémoc y a varias de las empresas de Grupo Visa que se relacionan con ella. Desde el inicio de su desarrollo, estas compañías hicieron mucho énfasis en un concepto que, aunque nadie discute, pocos le demuestran su convicción con tanta claridad: las organizaciones están hechas por personas y son estas personas quienes deben, ante todo, beneficiarse de su buen desempeño.

No cabe duda que estas ideas marcaron un sello distintivo en nuestras empresas tradicionales. Desde su arranque, éstas se adelantaron a su tiempo y desarrollaron conceptos de beneficio para sus trabajadores muchos años antes de los programas implantados por el gobierno federal. Para las personas que han pertenecido a estas organizaciones, sobre todo en las épocas en que estos conceptos se iniciaban, la diferencia entre estar en estas empresas y pertenecer a otras era muy clara.

Tener acceso a programas de vivienda, salud, cultura, educación y re-



▲ La fuerza y decisión con que se construyeron las empresas tradicionales de Nuevo León, siguen siendo ejemplos válidos que nos pueden dar la ventaja competitiva que hoy requerimos en esta nueva etapa de desarrollo de México.



Empresarial Propia


creación, era el primer paso para el mejoramiento integral del trabajador y su familia. Impulsar el hábito del ahorro, la participación del empleado en organizaciones que se adicionaban al tradicional esquema de empresa-sindicato y que eran las depositarias de los servicios y beneficios para los trabajadores, fueron sin duda ideas pioneras en su tiempo.

Si nos ponemos a pensar un poco, llegaremos a la conclusión de que estas acciones claras y contundentes, diferentes a las que existían en el ambiente de la época, marcaron una diferencia fundamental en la cultura empresarial de Nuevo León, diferencia que hoy palpamos y ostentamos como nuestra fortaleza industrial.

¿Qué hay en esos modelos que debemos conservar y defender? ¿Cuáles de estos elementos culturales deberíamos estudiar con mayor detenimiento? Porque sin duda fueron y aún siguen siendo exitosos, debido a que son nuestros; nacieron en nuestra cultura y han resistido el cuestionamiento del tiempo porque manifiestan nuestros valores y nuestras convicciones.

Sinceramente creo que estos elementos de cultura empresarial siguen siendo totalmente válidos y deseables. Tal vez debemos complementarlos con algunos conceptos que observamos en otros medios de mayor desarrollo industrial y tecnológico, pero sin duda todavía constituyen una sólida base cultural.

Aquellos que hemos tenido la suerte de escuchar relatos sobre cómo se gestó esa gran cultura empresarial que hoy caracteriza a Monterrey, caemos en la cuenta de que no debemos echar en saco roto dichas enseñanzas. La fuerza y decisión con que se construyeron las empresas tradicionales de Nuevo León, siguen siendo ejemplos válidos que nos pueden dar la ventaja competitiva que hoy requerimos en esta nueva etapa de desarrollo de México.

No dejemos de valorar lo nuestro y démonos tiempo para analizar nuestras fortalezas y nuestros propios descubrimientos. Tal vez nos llevemos una agradable sorpresa. 

Mariano Montero Zubillaga ha sido catedrático de la Maestría en Administración del ITESM. Gran parte de su trayectoria profesional la ha desempeñado como ejecutivo de alta dirección en las áreas de recursos humanos dentro de diferentes divisiones de Grupo VISA. Actualmente es Secretario de Desarrollo Económico del estado de Nuevo León.



SOPROLES



SOPROLES

▲ El bienestar de su personal, ha sido prioridad para las empresas que hoy constituyen el motor industrial regiomontano.

Transcurre un día típico en la planta. Los operadores parecen no percibir el estruendo de sus máquinas ni la presión del supervisor que de nuevo les cambia las prioridades de trabajo. Los pasillos están atascados de piezas que la mayoría de las máquinas escupen sin medida y a gran velocidad, mientras que otras paradójicamente desfallecen por falta de materiales.

En las oficinas, un cliente desesperado exige saber cuándo estará listo su pedido, que lleva ya una semana de retraso. Por el teléfono, el Gerente de Producción trata de explicar los altos inventarios de la planta, las ineficiencias de sus recursos, el excesivo tiempo extra, las quejas continuas de los clientes por el mal servicio y, sobre todo, las cifras terribles que arroja la planta en el Estado de Resultados.

A pesar de que la operación de la planta es el motor de la empresa en el logro de sus objetivos de rentabilidad, y que la rapidez y consistencia en el flujo de materiales son aspectos críticos, situaciones como la que arriba se describe constituyen más bien la norma que la excepción.

Esta es la problemática hacia la que se dirigen los esfuerzos de Sincronización de Operaciones, pretendiendo generar un flujo ágil y sostenido de materiales a lo largo de los procesos productivos para alcanzar objetivos acordes a las exigencias de los clientes en cuanto a servicio, calidad y costo, logrando a la vez la productividad de los recursos de la empresa.

Obtener la sincronía en el desempeño de los recursos es una función del área de Programación y Control de la Producción, la cual ha ido cobrando cada vez mayor relevancia.

Hacia una solución poderosa

Se han desarrollado diversos esquemas que buscan lograr la sincronización de operaciones, desde las prácticas sencillas que promueve el enfoque japonés de *Justo a Tiempo*, hasta la aplicación de sistemas sofisticados como los de *Planeación de Recursos de Manufactura (MRP II)* o de *Manufactura Integrada por Computadora (CIM)*.

Otro enfoque que ha prestado atención a este tipo de problemas es la Teoría

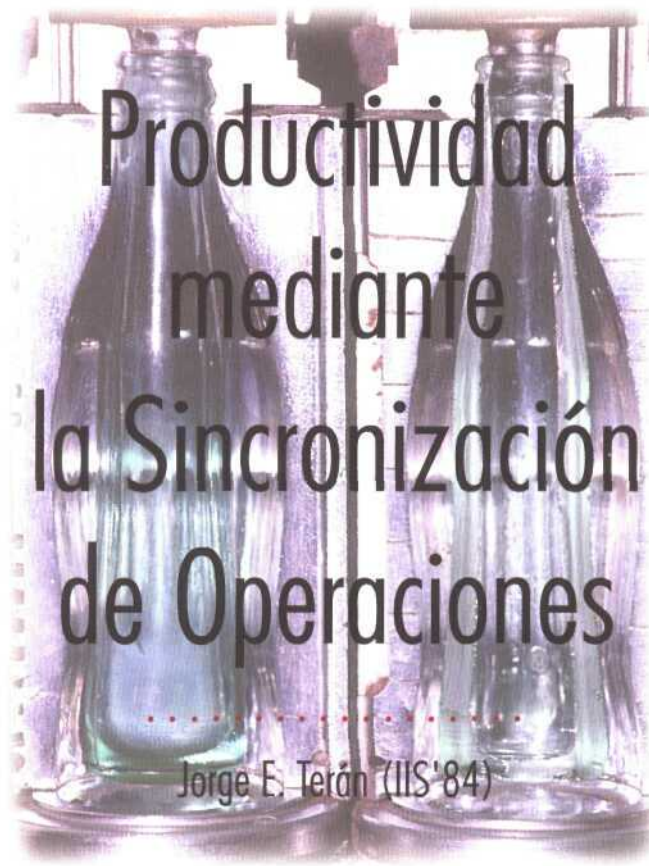
del desempeño de la cadena productiva no podrá exceder al desempeño de dicho recurso restricción.

De esta forma, el recurso restricción cobra fundamental importancia y requiere que se concentren en él los esfuerzos de programación de la producción. Esto da como resultado un plan detallado de trabajo para ese recurso en particular que se denomina *Tambor*, debido a que establece el ritmo de la planta en su conjunto. Así, al asegurar el cumplimiento del Tambor se asegura el cumplimiento de los planes y compromisos de toda la planta.

Por otra parte, una de las mayores dificultades en los procesos productivos está determinada por las variaciones que se dan durante la operación, y que afectan el resultado del proceso debido a la interdependencia entre las distintas etapas.

Como el desempeño de la planta no puede depender de variaciones caprichosas, es necesario establecer esquemas que limiten su impacto en el corto plazo mientras se trabaja para reducirlas a su mínima expresión. Para lograrlo, se deben identificar los puntos cuyo funcionamiento sea crítico para asegurar el resultado esperado, y luego protegerlos de los efectos de la variación.

Bajo este esquema, protección implica tiempo; y uno de los elementos críticos que requieren de protección es, precisamente, el recurso restricción. Es decir, deberá considerarse un periodo de anticipación en el arribo de los materiales para el recurso restricción con respecto al tiempo en que éstos se encuentran programados en el Tambor, con el fin de contar siempre con el material requerido y lograr *ejecutar el Tambor* fielmente.



de Restricciones, la cual ofrece una poderosa solución genérica compuesta de tres elementos que le dan su nombre: Tambor, Amortiguador y Cuerda (TAC).

En primer término, partiendo del principio de que en una cadena la resistencia total depende de la fuerza del eslabón más débil, se propone identificar el recurso más débil según la relación de capacidad disponible y capacidad requerida, bajo la consideración de que

A este periodo de anticipación se le conoce como *Amortiguador*, y representa una medida de tiempo suficiente para enfrentar cualquier variación que ocurra en los procesos previos a la restricción.

Finalmente, aún cuando no es tan crítico el desempeño de aquellos recursos que no caen dentro de la categoría de restricción, éstos no son menos importantes, puesto que se requieren para completar la fabricación de los productos y su uso inadecuado puede dar al traste con los esfuerzos que se hayan realizado hasta este punto. Dentro de éstos, normalmente quedan incluidos la mayoría de los equipos de la planta que, por su volumen, resulta casi imposible planear a detalle sus respectivos trabajos.



▲ La función de Programación y Control de la Producción ha cobrado mucha importancia debido al impacto estratégico de las decisiones que ahí se toman.

Para ellos, este esquema propone la generación de un programa de liberación de materiales de acuerdo con los requerimientos del *Tambor* y con la anticipación indicada en el *Amortiguador*, dejando que el flujo natural de los mismos determine para cada uno de los recursos no restrictivos el trabajo que tienen que hacer, logrando así la sincronización entre todas las operaciones del proceso productivo.

Las instrucciones que componen este programa de liberación de materiales se conocen como *Cuerdas*, ya que sirven de enlace entre la restricción de la planta y los demás recursos, proporcionando información suficiente para eliminar la necesidad de administrar detalladamente cada centro de trabajo.

La estrategia *Tambor-Amortiguador-Cuerda* es una poderosa herramienta para hacer frente a las dificultades implícitas en la sincronización de los recursos. Su efectividad, sencillez y transparencia han permitido que cada vez más empresas la consideren como una alternativa viable que ya ha empezado a rendir frutos. 🍎

Jorge E. Terán es asociado del Instituto Goldratt y miembro de Sintec Consultores.

Hacia el Verdadero Mejoramiento Continuo

Generalmente, lo que limita el desempeño de una organización no son tanto las características de sus recursos (capacidad, desperdicios o velocidad), sino más bien las políticas bajo las cuales se realiza el trabajo y que normalmente se transforman en indicadores que influyen en el comportamiento de la gente.

Algunas políticas que se aplican en el área de administración de la producción con repercusiones negativas en los resultados de la planta, son: exigencia de altos niveles de eficiencia o utilización de los equipos sin distinguir entre restricciones y no restricciones; fabricación en base a lotes óptimos o económicos; diseño de líneas de producción buscando balancear la capacidad de los equipos; reducción generalizada y por decreto de inventarios; entre otras.

La adopción de esquemas como el de *Tambor-Amortiguador-Cuerda* sin cuestionar la validez de políticas como las descritas arriba, puede provocar un choque entre la técnica que se intenta aplicar y la cultura que dichas políticas han moldeado en la organización. De ser así, fracasará la técnica implementada y se buscará otra opción, argumentando que la anterior no era muy buena o no se aplicaba a la empresa.

Esto explica, al menos en parte, la razón por la cual muchas compañías se encuentran atrapadas en un ciclo interminable de nuevos esfuerzos de cambio y mejora, probando una técnica tras otra y llegando casi siempre a los mismos resultados.

El esquema de sincronización aquí presentado es fruto de ciertos principios conteni-

dos en la Teoría de Restricciones, por lo que resulta oportuno recordar los planteamientos que dicha teoría tiene como filosofía de administración de negocios:

* El verdadero mejoramiento continuo que toda empresa busca, sólo se dará cuando las acciones desarrolladas encuentren un sentido de propósito y una orientación hacia resultados, entendiendo que mejoramiento significa impulsar positivamente el rumbo presente y futuro de la empresa.

* Es necesario analizar las estructuras de trabajo de la organización para detectar las verdaderas causas de los problemas, dejando así de guiarnos sólo por los síntomas de los mismos y de apagar fuegos.

* Si lo que se está buscando es mejorar los resultados de manera importante y con rapidez, se deben implantar cambios que modifiquen los principios bajo los cuales se realizan actualmente las funciones críticas. Esto sólo se puede lograr si se invalidan los supuestos que han dado lugar a los procedimientos actuales de trabajo, surgiendo así la oportunidad de proponer soluciones que cambien el status quo y generen ventajas competitivas.

* Todo este proceso debe verse coronado con la implantación de soluciones en las que se fomente la participación de la gente, se genere aprendizaje y confianza a partir de la experiencia y se sienten las bases de una mística de trabajo orientada al mejoramiento continuo.

Inversión Extranjera en América Latina y México: una Historia sin Concluir

.....

Graciela Gutiérrez Garza (LEC'92)

En los últimos años, las economías de América Latina enfrentan la tarea de recuperar su crecimiento después de una década de desajustes económicos. Sin embargo, estos países tendrán que realizar sus esfuerzos en un nuevo orden mundial caracterizado por un proceso de globalización.

El aumento de la inversión es un factor sumamente importante para impulsar la

economía en gran parte de las naciones en desarrollo, debido básicamente al papel que desempeña en la determinación del nivel de la actividad económica.

Históricamente, la mayor parte de las variaciones en el ingreso y la ocupación han sido estimuladas por fluctuaciones en el gasto de inversión, y la rapidez y carácter del crecimiento económico han estado íntimamente relacionados con el volumen de creación de capital derivado del gasto de inversión.

Ante la insuficiencia del ahorro interno en los países en desarrollo, la mayoría de ellos enfocan sus esfuerzos en atraer la inversión de naciones industrializadas, surgiendo así una creciente competencia por la captación de capitales.

Relaciones entre EU y América Latina

Tradicionalmente, Estados Unidos ha sido la principal fuente de los flujos de inversión directa y recursos de financiamiento para América Latina. La contraparte de estos flujos de capital ha sido el excedente comercial de Estados Unidos con esta región. Sin embargo, algunos cambios en la política doméstica norteamericana revirtieron esta tendencia. Desde mediados de los setentas y principios de los ochentas, diversas modificaciones fiscales y monetarias provocaron un enorme incremento en las tasas de interés real en los Estados Unidos y en los mercados mundiales de capital, así como la desaparición del excedente de este país disponible para América Latina.

Es importante considerar, además, que los flujos transferidos por Estados Unidos entre 1970 y 1983, fueron en forma de préstamos más que de inversiones directas. Esto se debió principalmente a que la comunidad financiera internacional consideraba menos riesgoso dar estos préstamos que canalizarlos a través de inversión directa. Este fue el caso, por ejemplo, de los montos otorgados a gobiernos, dado que se respaldaban en la ca-

pacidad fiscal de los mismos. Además, en ese tiempo se desarrollaron y perfeccionaron tasas de interés variables para los préstamos, lo que pareció disminuir la incertidumbre tanto de acreedores como de deudores. Las crisis financieras de los países latinoamericanos mostraron la ineficacia de estos mecanismos.

A pesar de estas variaciones en la transferencia de recursos, a mediados de los ochentas, la inversión directa estadounidense continuaba representando cerca del 60 por ciento del stock de inversión extranjera directa en América Latina. Además, cerca del 50 por ciento de la misma estaba concentrada en actividades de manufactura, sector clave en la dinámica del crecimiento.

Actualmente, los flujos de capitales privados destinados hacia América Latina han empezado a elevarse, lo que para algunos autores⁽¹⁾ es señal de que esta década fue un punto de inflexión positivo en el comportamiento de los flujos financieros de la región.

Después de superar la crisis de la deuda, los países latinoamericanos se han esforzado por hacer más productivas y eficientes sus economías, acelerar los procesos de desregulación y saneamiento de las finanzas públicas, bajar las tasas de inflación y simplificar las reglas para inversionistas (aunque aún persisten grandes diferencias entre los países de la región). Esto es lo que ha ayudado a acrecentar las oportunidades para América Latina.

Flujos de inversión en el nuevo contexto mundial

Las condiciones de acceso a fuentes de ahorros internacionales han cambiado. América Latina debe hacer frente a "nuevos" participantes que han ingresado al escenario mundial en busca de capitales. Un ejemplo de esto son los países asiáticos que, desde comienzos de los años setentas, implementaron programas de industrialización e incentivos para atraer inversión extranjera directa a actividades de ensamblado y exportación.

Durante los setentas y principios de los ochentas, gran parte de la inversión extranjera en las principales economías asiáticas provino de Estados Unidos. Actualmente, estos países cuentan con políticas de fomento a la inversión extranjera desarrolladas y diversificadas que los convierten en rivales directos de los flujos mundiales disponibles, particularmente de Estados Unidos.

Sondeos como el realizado por *Broadgate Consultants* entre administradores de fondos en Estados Unidos, muestran que en los próximos años América Latina será uno de los principales destinos de los capitales norteamericanos, destacando en primer lugar México, seguido por Chile, Brasil y Argentina. Esto parece ser consistente con las cifras que sitúan a nuestro país como el principal receptor de inversión en América Latina (33 mil 85.3 millones de dólares en los últimos cinco años).

▶ La relación económica entre México y Estados Unidos se fortalecerá debido a que nuestro país será uno de los principales destinos de los capitales norteamericanos.

Composición de los flujos de inversión en México

El análisis de los flujos de inversión que han llegado a México en los últimos cuatro años, muestra que el 60 por ciento se ha concentrado en el área de servicios, seguido con un 30 por ciento en la industria y el resto dividido en comercio, sector extractivo y agropecuario.

Durante 1993, ingresaron al país 854.3 millones de dólares, de los cuales el 53.2 por ciento se canalizó en el mercado de valores y el resto fue para inversión, proyectos y ampliaciones.

Esta concentración de los flujos de inversión en el sector servicios, marca un cambio en el destino de los fondos y puede ser considerada como peligrosa debido a la volatilidad de estos recursos



SÓFOCLES

y a la pobre contribución a la generación de empleos. Es decir, aunque los datos indican que la tendencia de los flujos negativos de capital de Estados Unidos a México se está revirtiendo y el capital extranjero ha fluído constantemente al país desde 1989, es evidente que el destino de los recursos sufrió una variante al concentrarse en sectores más atractivos para los inversionistas modernos. 🇲🇽

(1) Ver Sagasti F. Arévalo G. "La Industrialización en América Latina y Asia Oriental: un análisis comparado". Comercio Exterior. Vol. 42 No. 12. Dic. 1992. p. 1106.



Graciela Gutiérrez Garza es Asistente de Investigación en el Centro de Estudios Estratégicos, Programa México EU-Canadá.

El mundo de hoy no tiene límites.

Los empresarios empiezan a

reconocer que al dirigirse sólo a

consumidores nacionales,

automáticamente dejan fuera la

oportunidad que ofrece el exterior

para incrementar sus utilidades.

Sin embargo, el acceso a un mercado

sin fronteras, requiere de una

mentalidad sin fronteras.

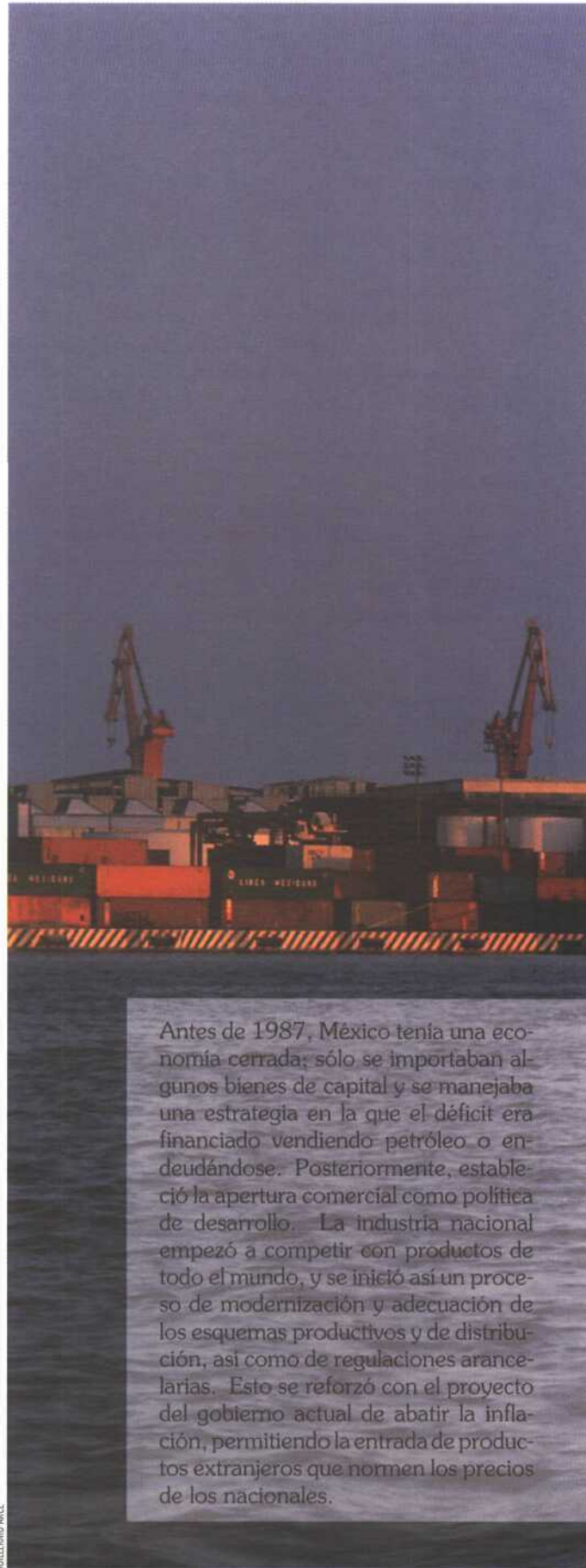
El Sistema ITESM y Bancomext,

conscientes de lo anterior,

unen sus esfuerzos para fomentar la

cultura exportadora en el sector

productivo mexicano.



Antes de 1987, México tenía una economía cerrada; sólo se importaban algunos bienes de capital y se manejaba una estrategia en la que el déficit era financiado vendiendo petróleo o endeudándose. Posteriormente, estableció la apertura comercial como política de desarrollo. La industria nacional empezó a competir con productos de todo el mundo, y se inició así un proceso de modernización y adecuación de los esquemas productivos y de distribución, así como de regulaciones arancelarias. Esto se reforzó con el proyecto del gobierno actual de abatir la inflación, permitiendo la entrada de productos extranjeros que normen los precios de los nacionales.

CULTURA EXPORTADORA

Nuestra Puerta al Mundo

.....

Cory Guajardo (LCC'92)

Por todo esto, la apertura no es nueva; el reto existe desde hace varios años. Sin embargo, últimamente se ha acentuado la contracción del mercado interno, razón por la cual es urgente que México se convierta en una economía exportadora.

En nuestro país, la oferta exportable sigue concentrada en unas cuantas compañías y productos.

Los analistas coinciden en que mientras no haya más empresas que participen en la exportación, el sector productivo mexicano no se va a fortalecer. Y para hacerlo, es necesario fomentar una cultura exportadora en la banca, las

universidades y el ámbito empresarial, sobre todo en la pequeña y mediana industria.

Algunos países que constituyen verdaderas potencias exportadoras, como Estados Unidos, Italia y Taiwán, tienen una estructura formada por multiplicidad de pequeñas y medianas empresas integradas en cadenas productivas. En México, el papel de la pequeña y mediana industria es relativo. La mayor parte de las exportaciones se realizan por empresas que en cantidad no llegan siquiera al 15 por ciento del total. Hay muy pocos productos finales, integrados o producidos por pequeñas y medianas industrias, dirigidos a mercados

internacionales. Estas participan principalmente como exportadores indirectos, es decir, al proveer de insumos a los exportadores finales.

Aún así, el 85 por ciento de las empresas mexicanas están orientadas sólo al mercado doméstico, el cual se encuentra contraído por la disminución del gasto público, altas tasas de interés, elevado nivel de desempleo y una política para abatir la inflación. Como consecuencia, han sufrido disminuciones en sus volúmenes de venta y problemas de liquidez, condiciones desfavorables que las enfrentan a una alternativa única: incursionar en los mercados internacionales.

Sin embargo, no todas las empresas mexicanas están en condiciones de exportar. El costo y el acceso al dinero, los trámites, la falta de información o tecnología, representan obstáculos que inhiben la participación de los pequeños empresarios. Pese a esto, la realidad demuestra que el principal cuello de botella no está en las limitaciones técnicas, sino en la mentalidad. No es suficiente tener capacidad; se requiere, sobre todo, convicción de que se puede exportar.

La exigencia de una nueva mentalidad

"Una cultura exportadora es pensar sin fronteras, estar acostumbrados a comprar internacionalmente y a participar en mercados extranjeros. Involucra una manera de pensar y de actuar distinta que implica ser más agresivos,

Promoción de Exportaciones de la OEA, asesor y catedrático en materia de comercio exterior, expresa el desafío que enfrenta el sector productivo mexicano, dado que la mayoría de las empresas *carece* de cultura exportadora a consecuencia de desenvolverse en un mercado interno protegido. "Si quieren consolidarse y permanecer inclusive en el mercado nacional, tienen que cambiar su forma de pensar, producir con calidad, con rentabilidad, mediante procesos y recursos humanos eficientes", agrega.

Por su parte, Francisco González Téllez, Director de Coordinación Industrial de CAINTRA Nuevo León, sostiene que no basta que una empresa en lo particular trate de ser productiva para conquistar un mercado; también es importante que las características estructurales del país faciliten la expansión de las exportaciones: "en México necesitamos una mejor infraestructura de carreteras, vías férreas, sistemas de embarque y de enlace, mejores esquemas en los puertos fronterizos, mejores programas de educación e información y más facilidades para el pequeño y mediano exportador".

González Téllez afirma que es necesario un proyecto a nivel nacional que involucre diversas estrategias encaminadas a fortalecer el potencial exportador de la pequeña y mediana industria, tales como mecanismos de exportación indirecta, cadenas productivas, consorcios de exportación e integración de la gran industria con la pequeña y mediana.

Los esfuerzos de Bancomext

La principal institución en México que da soporte al sector exportador es el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), cuyo objetivo es apoyar y promover la modernización de la planta productiva, incrementar la oferta exportable y desarrollar empresas en comercio exterior. Para ello, otorga financiamientos, proporciona asesoría y capacitación, establece contactos entre exportadores mexicanos e importado-

res extranjeros y fomenta la inversión.

Gran parte de estas funciones las realiza a través de las oficinas en cada uno de los estados del país y de las 30 representaciones que tiene en el exterior, las cuales están constantemente estudiando los mercados y las oportunidades para comercializar bienes y servicios mexicanos.

Bancomext ha hecho una cuantiosa inversión en sistemas de telecomunicaciones y de información, creación de bancos de datos, formulación de documentos técnicos para la capacitación e investigación y programas de financiamiento a la pequeña y mediana empresa. De sus proyectos más recientes, sobresale el Centro de Servicios al Comercio Exterior (CSCE), vinculado a 800 bases de datos de todo el mundo



SOFOCLES

creativos y estar dispuestos a adaptarse a las necesidades internacionales".

Esta opinión de Mario Muñoz de León, Ex-Secretario del Organismo para la



SOFOCLES

▲ Las exportaciones de manufacturas, contando maquila, pasaron de representar el 24 por ciento en 1982 al 77 por ciento en 1992.

que ofrece al exportador actual o futuro, asesoría de tipo comercial, aduanera y jurídica, para que conozca los procedimientos de exportación y tenga acceso a estadísticas actualizadas sobre mercados y productos.

Gran parte del objetivo del CSCE es desarrollar una mentalidad exportadora en el empresario. Para realizar esto más efectivamente, Bancomext y el ITESM desarrollaron un proyecto conjunto que busca capitalizar los recursos de ambas instituciones en beneficio de la pequeña y mediana empresa, incrementando la penetración de los servicios a través de la presencia del Tecnológico en diferentes lugares del país.

Un apoyo a la pequeña y mediana empresa

El contacto entre el ITESM y Bancomext inició hace cuatro años, con un compromiso de ambas instituciones por tener un mayor acercamiento. Desde entonces, se han establecido proyectos de apoyo académico, de los que surgieron, por ejemplo, el Diplomado en Comercio Exterior y el Certificado en Comercio Exterior que se imparten en el Tecnológico. Asimismo, a través del Centro de Competitividad Internacional y del Centro de Estudios Estratégicos, se han llevado a cabo investigaciones para identificar áreas productivas con potencial de exportación.

A raíz de los resultados obtenidos de estos primeros convenios, se consideró que el Tecnológico podría ser un medio muy importante para canalizar los servicios y productos de Bancomext a los pequeños y medianos empresarios, además de fortalecer sus programas académicos. Partiendo de esta iniciativa, se concretó un proyecto denominado Programa "Exporta", cuyo fin es desarrollar una cultura exportadora entre alumnos, profesores y comunidad empresarial.

Carlos Cruz Limón, Vicerrector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM, explica que "gran parte del problema de las exportaciones gira en torno a tres elementos: la actitud, la falta de capacitación y de información. Por ello, a través de este programa, queremos inculcar una mentalidad exportadora en los jóvenes, futuros líderes de las empresas, para que comprendan que exportar es una manera de sobrevivir en un mundo competitivo".

"La otra parte del problema, relacionada con la capacitación y la información, tratamos de aminorarla mediante la asesoría de los profesores del Tecnológico

Programa Exporta

El convenio firmado entre el Sistema ITESM y Bancomext, denominado de colaboración académica para el apoyo especializado en comercio exterior a la micro, pequeña y mediana empresa, ha dado como resultado la creación del Programa Exporta, que está encaminado a fortalecer y desarrollar programas y proyectos que generen una cultura de exportación entre los alumnos y profesores, y que satisfagan las necesidades del sector empresarial para impulsar su participación en el comercio exterior.

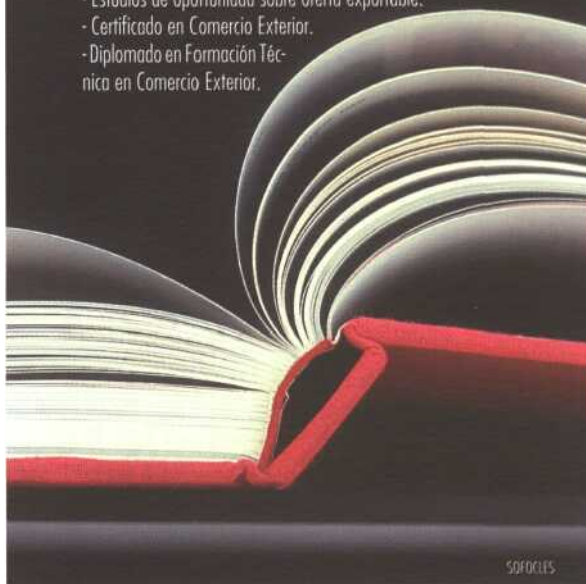
El plan de acción para alumnos comprende lo siguiente:

- Organización de charlas, conferencias, ferias, congresos, viajes de estudio, simposios, mesas redondas, etc., con objeto de brindar información y entrenamiento sobre comercio exterior.
- Participación como asesores de pequeñas y medianas empresas candidatas a obtener créditos financieros por parte de Bancomext a través de la Tarjeta Exporta.
- Participación como analistas del potencial exportador de empresas pequeñas y medianas.

El plan de acción para profesores incluye la conformación de un grupo de consultores expertos que apoyen a los alumnos y a las empresas que lo soliciten.

Finalmente, el impacto en la comunidad empresarial se logrará mediante las siguientes estrategias:

- Servicios de información y entrenamiento a través de las Salas Exporta, Banco de Datos Export-Data (el más completo del país), fichero bibliográfico de Bancomext, Directorio de Exportadores e Importadores, Software para la Exportación, Servicio de Pregunta-Respuesta y Colección de Videos.
- Estudios de oportunidad sobre oferta exportable.
- Certificado en Comercio Exterior.
- Diplomado en Formación Técnica en Comercio Exterior.



gico y mediante la transmisión de conocimientos y apoyo", afirma. "Buscamos orientar a las comunidades empresariales y al gobierno sobre en qué áreas deben involucrarse y en cuáles no. Es absurdo que estemos produciendo cosas en las que nunca vamos a ser competitivos".

Al respecto, Antonio Ortiz Cobos, Director Ejecutivo de Bancomext Zona Norte, reconoce que el ITESM tiene una serie de fortalezas que, aunadas a las del Banco, pueden ayudar a que sean doblemente efectivos. "El Tec posee una red de comunicaciones y de información que se puede aprovechar para efectos prácticos de producción y comercialización", indica. "Cuenta con los alumnos más preparados del país que pueden actuar como agentes de cambio, y con un sistema de bibliotecas y centros de investigación que facilitan la difusión de la cultura exportadora".

Hasta el momento, Bancomext ha dotado a todos los campus del Sistema de un paquete mínimo de servicios que involucra acceso a bancos de datos, videos promocionales y educativos, sistemas de software para autodidactas a través de la computadora y elementos de asesoría para elaboración de cartas de crédito y otros trámites en comercio exterior.

"Esto apenas está empezando", dice Ortiz Cobos. "Nuestro sueño compartido es llegar a tener una red de Salas Exporta en todos los campus del Tec que

actúen de manera coordinada con las oficinas del Banco, para ayudar a cualquier empresario que necesite orientación". Sobre el periodo de tiempo en que se consolidarán dichos centros, comenta: "el próximo año será vital para este esfuerzo. Al finalizar 1994, deberemos tener Salas Exporta en cada campus".





GUILLERMO ARCE


▲ Según datos de SECOFI, de enero a julio de 1993, las exportaciones mexicanas se incrementaron en 11 por ciento con respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzando un nivel de 28 mil 961 millones de dólares.

El concepto de competitividad que promueve el Tecnológico coincide con el interés del Banco de fomentar las exportaciones. "En la medida en que los exportadores sean competitivos, sus ventas al exterior van a ser permanentes, crecientes, constantes y no van a depender ni de subsidios ni de una política cambiaria que disfrace o distorsione la economía interna del país", afirma Ortiz Cobos. "Además, la exportación genera divisas, empleos eficientes y remunerativos".

Los primeros pasos

El crecimiento de las exportaciones constituye un elemento esencial de un buen programa de desarrollo que, en el caso de México, se ha planteado como objetivo desde hace varios años. Aunque en la actualidad existen apoyos concretos, como los que se están dando a través del Programa "Exporta", la asimilación de una cultura exportadora no se da por decreto; es necesario que el empresario tenga la iniciativa de informarse sobre la manera de capitalizar las oportunidades del exterior.







Usted puede diseñar un medio ambiente funcional y versátil en su centro de trabajo y, al mismo tiempo hacer de él, el más fiel reflejo de su personalidad.

▼ EXON tiene los colores, texturas y diseños que su oficina necesita.

Constata por qué nuestro estilo perfecciona los espacios.



MONTERREY:
Gonzálitos #456 Sur, C.P. 64050 Monterrey, N.L.
Tel. (8) 333-0033 y 348-7770 Fax (8) 333-2288

CD. MEXICO:
Arquimides #39 Col. Polanco
México, D.F. 11380 Tel. (5) 545-5731 y 254-0531

GUADALAJARA: Av. Pablo Neruda #2914
Col. Providencia Sector Hidalgo Guadalajara, Jal.
Tel. (3) 640-3268 y 640-0014

CD. JUAREZ:
Trunfo de la República #6025 local 4 y 5
Cd. Juárez, Chih. Tel. (16) 18-6998 y 18-6999

“El reto del comercio exterior empieza en casa”.- Gurría

En el transcurso de la Reunión Nacional de Delegados de SECOFI, celebrada en Monterrey, José Angel Gurría Treviño, Director General de Bancomext, destacó que si antes se precisaba ser competitivo para exportar, en la actualidad se requiere de esa misma competitividad para permanecer en el mercado nacional.

“El reto del comercio exterior empieza en casa. Cuando teníamos altísimos aranceles y permisos de importación, había que preocuparse por el comercio exterior sólo cuando se exportaba. Hoy, debemos preocuparnos todos los días, porque la competencia internacional existe en el supermercado de la esquina, donde hay anaqueles con productos importados que compiten con los mexicanos”.

Gurría declaró que el apoyo financiero de Bancomext alcanzará un nivel de 14 mil millones de dólares al finalizar el año, lo que significa un incremento del 50 por ciento respecto al monto de 1992.

Este programa es de la misma magnitud que el del Export-Import Bank de Estados Unidos, sólo que ahí representa una parte muy pequeña de las exportaciones totales porque este país tiene un mercado financiero muy desarrollado, mientras que en México Bancomext apoya al 30 por ciento del total de ventas al exterior. “Ese porcentaje debe tender a reducirse, en la medida en que el Banco sea catalizador y no un financiador directo”, afirmó. “Pero eso es a largo plazo. Por lo pronto, tenemos productos financieros que están siendo más demandados que nunca, lo cual quiere decir que hay un sector exportador en ascenso que está requiriendo estos apoyos”.

Al cuestionársele sobre si las exportaciones están rezagadas, Gurría explicó que hay dos evidencias que muestran lo contrario. La primera es que Bancomext está teniendo la mayor demanda de crédito en su historia, y la segunda son las cifras: aumento en la exportación de manufacturas en 15 por ciento, aumento de la exportación de productos agrícolas en 30 por ciento, y disminución de la participación del petróleo en las exportaciones totales, al ser sólo 13 por ciento contra un 80 por ciento de hace nueve años.

De los 15 mil clientes que reciben apoyos financieros de Bancomext, 14 mil son pequeña y mediana industria, debido a que el Banco busca apoyar fundamentalmente a este tipo de empresas. “La razón por la que no prestamos en forma directa es muy obvia: nosotros tenemos 30 oficinas en el país, mientras que la banca comercial cuenta con 5 mil. No es nuestra vocación pedir a los clientes que vengan y esperen a que un grupo muy reducido de analistas evalúe créditos en el primer piso. No fuimos diseñados para eso”, dijo.

Durante su conferencia de prensa, el Director General de Bancomext destacó que el ITESM es uno de los apoyos más importantes en cuanto a fuentes de investigación para la promoción de una serie de sectores. Los proyectos más recientes al respecto son estudios sobre el desarrollo de exportaciones en el área hortofrutícola y de acuicultura. “En el terreno de la exportación, el apoyo del Tecnológico ha sido invaluable, y lo va a seguir siendo porque, mientras más trabajamos con el Tec, más confianza nos da y encontramos más puntos en común”, indicó.

Si bien el hecho de exportar está fuera de los planes de muchas empresas, Mario Muñoz de León afirma que “no hay alternativa: es solamente una manera como hay que pensar. No hay que tratar de ser, ya tenemos que ser agresivos comercialmente hablando, ser muy participativos y estar convencidos de que los mercados no tienen fronteras y que hay un sinnúmero de oportunidades para nuestros productos que debemos aprovechar”.

Por su parte, Francisco González Téllez, Director de Coordinación Industrial de CAINTRA Nuevo León, sugiere que antes de exportar, las empresas se internacionalicen, esto es, “que vayan al extranjero a investigar mercados,



▲ El principal cuello de botella para exportar está en la mentalidad: no es suficiente tener capacidad; se requiere, sobre todo, convicción.

asimilar otros procesos de producción, conocer nuevas materias primas y esquemas de consumo de otros países”.

Las empresas pequeñas y medianas, a pesar del desafío que enfrentan, tienen mucha flexibilidad, creatividad y nichos de mercado que serán defendibles inclusive con la apertura. “El esquema industrial mexicano sufrirá un cambio radical”, afirma González Téllez. “Pensar en qué tanto va a poder competir la pequeña y mediana industria es pensar en qué tanto se va a reconvertir”.

Instituciones como Bancomext y el ITESM, por lo pronto, ya han iniciado la tarea de apoyar esta reconversión industrial. ☺

El ITESM y su vinculación con la comunidad



Impulsan desarrollo competitivo de Chihuahua

A partir del diagnóstico y evaluación de la posición competitiva de los sectores socioeconómicos de Chihuahua, el Centro de Competitividad Internacional del Campus de esta ciudad, realizó el proyecto "Chihuahua Siglo XXI", en el que se definieron las estrategias competitivas del estado para el próximo siglo. Este proyecto fue patrocinado por Desarrollo Económico del estado de Chihuahua A.C., y el Gobierno de esa entidad.

Realizan investigación para el aprovechamiento de recursos naturales

Uno de los centros ambientales más consolidados del Sistema ITESM es el de Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales (CECARENA), en el cual se considera al mar como una fuente esencial de desarrollo para México.

Este Centro opera diversos proyectos de investigación científica y de consultoría en el Campus Guaymas, con el fin de vincular a los miembros del sector industrial, maestros, investigadores y alumnos.



Fomentan el desarrollo empresarial

Mediante cursos de capacitación, asesorías y elaboración de estudios especiales para pequeños empresarios y para organismos privados como CANACO y CANACINTRA, el Campus Cd. Obregón, a través del Centro para la Pequeña y Mediana Empresa, apoya la creación y consolidación de compañías innovadoras. Asimismo, coadyuva a que las micro, pequeñas y medianas empresas ya establecidas, optimicen sus recursos, mejoren su productividad y se mantengan competitivas.

Realizan pronóstico de la economía mexicana y regional

En respuesta a las necesidades del gobierno estatal y municipal, así como de organismos intermedios, el Centro de Estudios Estratégicos del Campus León, en asociación con el Centro de Investigación Econométrica de México (CIEMEX-WEFA), institución con mayor experiencia a nivel mundial en el análisis de las perspectivas de desarrollo de nuestro país, ofrece a diversos sectores de la comunidad, información sobre el análisis macroeconómico y pronóstico de la economía mexicana y de la región.



Estudiarán la problemática del campo y la urbe

Como una manera de seguir apoyando el desarrollo económico del país, actualmente el Centro de Estudios Estratégicos está planeando la apertura de dos nuevos centros: uno de Planeación Agropecuaria, que estudiará la problemática del sector agrario a nivel nacional; y otro de Planeación Urbana, que analizará las dificultades de crecimiento que enfrentan las ciudades mexicanas.

Ya veo salir a Speedy González

Carlos Monsiváis

¿Será México en lo futuro una nación de chicanos? A la considerable presencia (si no se quiere hablar de influencia) de la cultura chicana en México, la explican diversas razones: la fuerza de la pintura, el teatro, los performances, el cine; los elementos comunes activados por las incesantes corrientes migratorias; la intermediación entre una cultura tradicional, ya simbólica en muchas partes, y la americanización, entendida como adaptación a la modernidad.

No afirmo estrictamente que en los chicanos se contempla a los "traductores" a mano del *American Way of Life* (signifique lo que signifique a estas alturas de la internacionalización). Pero, sin duda, la experiencia chicana es indispensable para los mexicanos. Por ejemplo, ante una pregunta básica (¿Tiene sentido todavía plantearse un "cine nacional"?), es preciso examinar la suerte del cine realizado a partir de las comunidades mexicano-americanas. Allí encontramos dos modelos (opuestos) que comparten al mismo director, Luis Valdez.

En el primero, *Zoot Suit*, adaptación hecha por Valdez de su obra de teatro, en torno a la reconstrucción del juicio racista de Sleepy Lagoon y las redadas contra los pachucos, comparte la *creencia* en el cine de la singularidad. Valdez estiliza al máximo los elementos de una cultura: gestos, actitudes, vestimenta, experiencia histórica, aprendizaje cabal de la lengua inglesa y olvido programado del castellano y, sobre todo, asi-

milación de la realidad a través del enfrentamiento con el racismo.

En particular, la actuación barroca de Edward James Olmos es una lección de estilo, de manejo corporal y verbal. El resultado: los excesos manieristas se ven más que compensados por el vigor

El segundo ejemplo: *La Bamba* (1987), usa la experiencia chicana como paisaje o telón de fondo, ateniéndose al esquema hollywoodense, tan reiterado, del *Bildungroman* de la educación sentimental de un joven que trasciende las limitaciones del medio para arribar a la cumbre.



escénico y la presentación de otro perfil de una cultura (mexicano-americana, chicana, hispánica), contemplada ya no sólo en función de su voluntad de arraigo en el pasado, sino de transgresión estética como afianzamiento en el futuro.

La Bamba es la biografía muy idealizada de un rocanrolero, Ritchie Valens (Ricardo Valenzuela), que ve en su guitarra al único instrumento de ascenso, la protección en un mundo donde a su tribu ("La Raza") sólo le corresponden el trabajo embrutecedor, la humillacio-



nes y el sistema de compensaciones que radica casi exclusivamente en la vida familiar y las relaciones en el barrio antes del matrimonio.

Ritchie (interpretado por el filipino Lou Diamond Phillips) es el personaje que en los años treinta hubiesen interpretado Tom Drake o Mickey Rooney, el triunfador que para seguir siéndolo se olvida de sus orígenes y halla todas las claves del éxito fuera del ghetto o del barrio. Así, lo específico en *La Bamba* no es la perspectiva étnica, sino la reiteración del paradigma clásico: en Norteamérica, tierra de las ofertas selectivas, uno de cada millón de seres se instalará en la cumbre. Al triunfador se le asegura la amnesia colectiva (o la mitificación equivalente) en torno a su pasado, y el Ritchie Valens de *La Bamba* se sabe enraizado en el porvenir. El esquema tradicional condiciona el estilo simple de la narración, las actuaciones previsibles, los roles fijos de la frustración y las ambiciones.

"Hey, Mister, you want to see a señorita?"

En su serie *México visto por el Cine Extranjero*, el historiador cinematográfico Emilio García Riera describe, con la información hoy disponible, la representación fílmica del mexicano. De algún modo, de la lectura de estos libros desprendo lo que el ensayista palestino-americano Edward Said demostró en su gran libro *Orientalism*: el aprovechamiento y la construcción históricos de las imágenes racistas que luego y con frecuencia, los propios interesados hallarán como único espejo a su disposición, víctimas que se adaptan a las

diatribas y a los linchamientos morales de su verdugo.

García Riera enlista más de dos mil películas donde lo mexicano es, entre otras cosas, la alusión a la insignificancia de los países pobres, la escenografía del abandono y la molicie en la miseria, la nota de color donde se explaya el odio a la productividad, el primitivismo que es amor a la barbarie, la amenaza pasiva o rugiente para la civilización, el apogeo del pintoresquismo (del zorro a Speedy González).

Sépanlo de una vez, espectadores: para los norteamericanos no hay *South of the Border*, la categoría de vecinos. Sólo merodeadores, asaltantes, mendigos, personal de servicio, recuerdos

El cine de Estados Unidos sólo admite en primer plano a las minorías étnicas si, a la manera de *La Bamba*, se ofrecen como simulacros de la experiencia norteamericana.

vivientes de lo que sucede cuando un pueblo se envuelve en su inepta tradición para mejor morir.

El mexicano, genéricamente llamado Pancho, es el traidor repugnante que acecha a John Wayne para asesinarlo (*The Big Trail*, de Raoul Walsh); es el chiste ambulante (Leo Carrillo en la serie del Cisco Kid o el propio Jorge Negrete, rebautizado como George Negrete, en *Fiesta*, con bigotito recortado y sombrero "flamenco"); es el bandido de rasgos "lombrosianos" (Indio Bedoya) que antes de asesinar a Humphrey Bogart en *The Treasure of Sierra Madre*, le sonríe adulón, Huitzilopochtli que probablemente leyó algún manual de urbanidad.

A eso se añade el infinito del western, donde el mexicano es el asesino destinado a la puntería infalible del anglo, tal y como lo prueba delirantemente *The Wild Bunch* (1965, de Sam Peckinpah), esa devastación del ejército huertista a cargo de cuatro hombres. De hecho, en la abundante representación de Lo Mexicano apenas cabe algo ajeno al estereotipo difamatorio.

"Norrias pasando La Línea empieza la prosperidad de mis nietos"

Los cineastas provenientes de o interesados en la cultura de las comunidades mexicano-americanas, se han visto obligados a subrayar las dimensiones históricas de su tema, eligiendo, exhumando y repasando episodios trascendentes, héroes y antihéroes, bandidos sociales, humor reverencial y profano, música que es algo o mucho más que estado de ánimo (los corridos son tradiciones móviles, penates que salvar en el instante de la huida del lugar natal), chérifos, rinches, alambristas... y la idea de La Línea, The Border, la gestora o partera del viejo y nuevo mundo al que pertenecerán.

Como abordan la experiencia chicana, sienten a su tarea impostergable, porque si ellos no la hacen nadie la hará. Ya es obvio que el cine de Estados Unidos sólo admite en primer plano a las minorías étnicas si, a la manera de *La Bamba*, se ofrecen como simulacros de la experiencia norteamericana.

¿Existe el cine chicano? ¿Y qué significa el gentilicio: ubicación del origen racial de los autores o punto de vista comunitario? ¿Lo chicano es cuestión temática o posición que es o intenta ser versión estética de la historia de una minoría racial? ¿Hasta qué punto este cine debe tener una dimensión de documentación o protesta, porque todavía lo chicano se define en función del racismo de los anglos? ¿Qué tanto en el cine chicano es cómodo en la marginación y qué tanto decisión artística y política que —en perpetuo contraste con lo norteamericano— elige fragmentos de la vida cotidiana para subrayar su permanencia.

"What sumara con el plot?"

Según creo, el cine chicano tiene un arranque extraordinario en 1953, con dos películas: una mexicana (*Espaldas Mojadas*, de Alejandro Galindo) y una norteamericana (*La Sal de la Tierra*, de Herbert Biberman). El film de Galindo es un canto a los emigrados que se dirigen a Norteamérica para salvarse y condenarse, y *La Sal de la Tierra*, en los años cincuentas un puntal del "cine comprometido", ha sobrevivido admirablemente al hecho político que la engendró y al macartismo que persiguió a sus realizadores, gracias a su precursora y muy irónica actitud profeminista. Así, el relato de una huelga en Nuevo México, la solidaridad obrera que la sostuvo, es también la historia de la toma de conciencia de las mujeres de los mineros, en especial del personaje que interpreta con excelencia Rosaura Revueltas.

En la lista del cine chicano más difundido figuran *Alambrista* (1977, de Robert M. Young, sobre las tribulaciones de un mojado que al final regresa al punto de partida, *La Línea*); *Seguín* (1982, de Jesús Salvador Treviño, un docudrama sobre Juan Nepomuceno Seguín, héroe de la guerra, alcalde de San Antonio y senador por Texas, que muere en el exilio); *Raíces de Sangre* (1977, de Jesús Treviño, producida por el gobierno mexicano sobre el movimiento chicano de derechos civiles); *The Bailad of Gregorio Cortez* (1982, de Robert M. Young, sobre un episodio histórico de 1901, la persecución de un mexicano que mató a un sheriff, interpretado por el ubicuo Edward James Olmos, a quien 600 hombres no consiguen capturar); *El Norte* (1983, de Gregory Nava) y *Break of Dawn* (1989, de Isaac Aronstein).

El Norte describe la odisea de dos hermanos, campesinos guatemaltecos, que obligados al exilio por la barbarie militarista, atraviesan México y llegan a la nueva Meca universal: Los Angeles.

Y *Rompe el Alba* o *Break of Dawn*, aborda un episodio de la vida de Pedro J. González (Osear Chávez), primer locutor de radio en español en Los

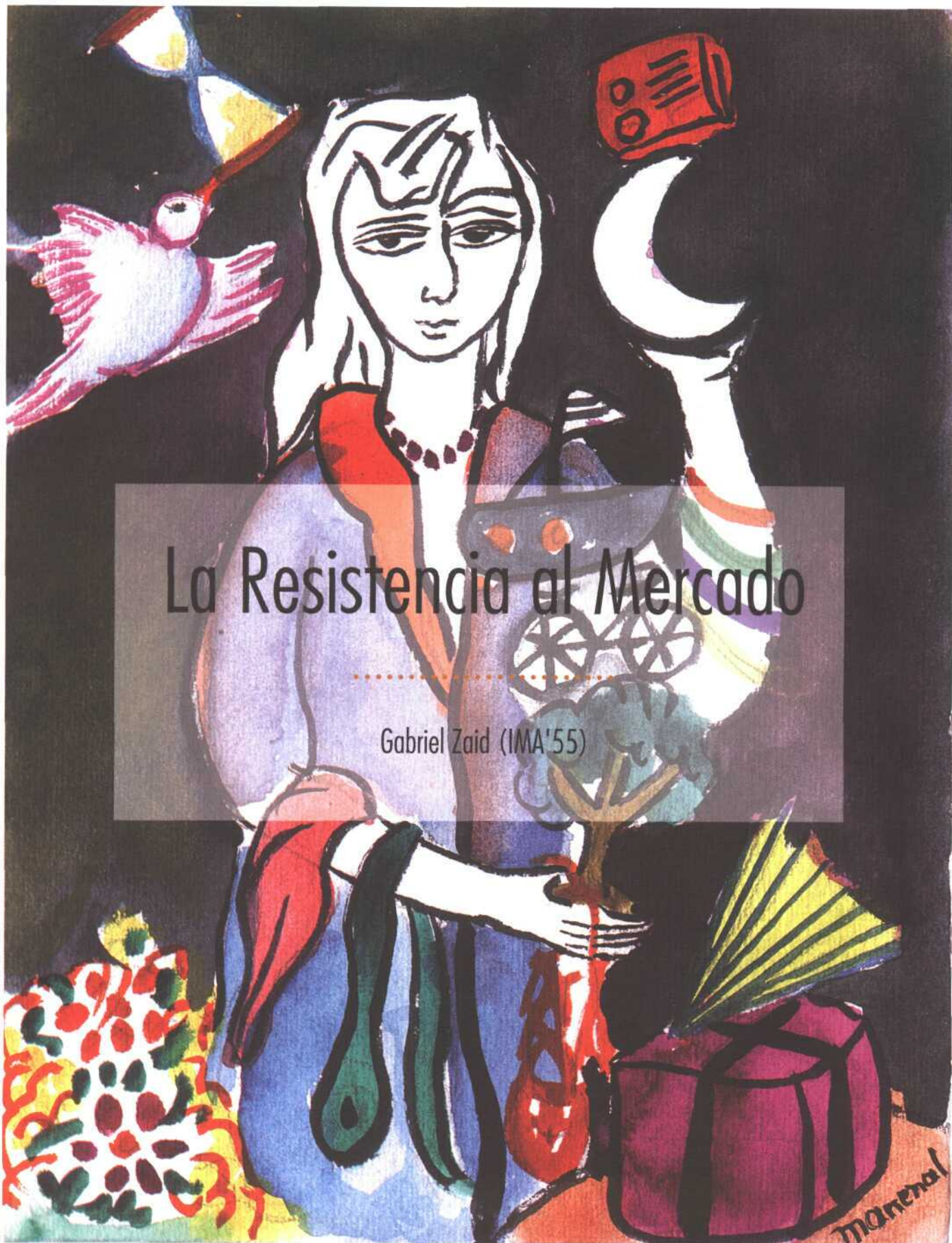
Angeles, figura muy popular a la cual políticos corruptos de la ciudad, resentidos por su defensa de los derechos civiles de los trabajadores, someten a un proceso monstruoso, acusándolo de violar a una joven de 16 años y sentenciándolo — pese a las evidencias — a 50 años de cárcel en San Quintín. La presión de la comunidad y los esfuerzos de su esposa consiguen liberarlo, luego de seis años de prisión. Deportado, Don Pedro vive en Tijuana de 1940 a 1972, año en que se le permite ingresar a Estados Unidos.

Artenstein, al usar a Pedro J. González como protagonista y héroe, recurre a una técnica muy común entre cineastas o escritores vinculados al proceso de las comunidades: situar el rescate histórico a través de la descripción de las individualidades ejemplares. Pedro J. González se niega a firmar los papeles que, reconocida la culpa, lo pondrían en libertad. Y la lección subrayada por la película es su gran rechazo. El, de manera objetiva, es víctima del racismo y de la infamia del Sistema, pero su enfrentamiento jurídico y anímico le permite la recuperación. Y, no obstante su formato tradicional, *Rompe el Alba* elimina el melodrama, desdramatiza, se despoja de furias climáticas y evita cualquier vínculo con las alegorías del realismo socialista.

En su oportunidad, el cine fronterizo hecho en México suele distinguirse desde los títulos: *¿Quién teme a la migra?*, *Mojado pero caliente*, *El Taco Loco está acá*, *Chicano karateca*, *Dos chichimecas en Hollywood*, y así hasta el diluvio universal. 🍷

Carlos Monisváis, cronista y ensayista mexicano, ha dedicado gran parte de su obra al análisis de las culturas populares.





La Resistencia al Mercado

Gabriel Zaid (IMA'55)

Ahora que casi todo se compra o se vende, no es fácil ver hasta qué punto la economía del planeta estuvo fuera del mercado. Todos los intercambios de bienes y servicios empezaron por el don, el trueque, el asalto, la imposición autoritaria. El dinero y el mercado son creaciones tardías que fueron vistas con desconfianza y se extendieron con lentitud, muchas veces mezclándose con las antiguas formas de transacción, en vez de suplantarlas.

El dinero huele a vagabundo, como dijo Ramón Gómez de la Serna; es la negación de la familia y la comunidad; una especie de basura o desecho al margen de la vida central, que se puede volver el núcleo de la existencia; un signo vacío que puede llegar a representarlo todo.

El dinero y el mercado pueden ser más eficientes que el trueque (aunque hay trueques muy eficientes) o que el don (sobre todo si el intercambio de regalos acaba en la mutua acumulación de basura costosa); pero también facilita la imposición autoritaria, la exacción y el asalto por otros medios.

Cuando la sociedad no producía para el mercado, sino para el consumo propio (como sucede todavía en la agricultura de subsistencia, la comida o la ropa hecha en casa, la reparación en los talleres propios o la producción en una subsidiaria), el mercado era aleatorio. Al cosechar, resultan sobrantes o faltantes que tienen que venderse o comprarse al precio que sea. Si lo que sobra va a tirarse, o si lo que falta es de vida o muerte, el precio puede estar muy por abajo o muy por arriba del costo. Por eso, desde la antigüedad, se ha dicho que el mercado es abusivo, cuando no antinatural.

En la Edad Media se pensó en un precio justo que estuviera más cercano al costo. (Como si el costo mismo no pudiera ser abusivo. Muchos costos que cargan los profesionistas, los mecánicos de automóviles o los gobiernos, corresponden a tiempos y materiales gastados de verdad, pero innecesariamente). Hasta hubo hermandades religiosas, como la franciscana, que profesaron el odio al mercado y a la abundancia

Muchos costos que cargan los profesionistas, los mecánicos de automóviles o los gobiernos, corresponden a tiempos y materiales gastados de verdad, pero innecesariamente.

resultante de la llamada revolución comercial de la Edad Media.

Lo cierto es que el dinero, el mercado y todas las innovaciones tienen un potencial liberador y un potencial contraproducente. Lo más arcaico del mundo, que es la arbitrariedad, puede fortalecerse con los doctorados y las computadoras. Cristo nació en Belén porque algún tecnócrata decidió que José dejara de producir, traqueteara al niño en el vientre de María, incurriera en gastos desmesurados y fuera en burro desde Nazaret para empadronarse y pagar impuestos, en vez de seguir (con mayor eficiencia) en la economía subterránea. Dos mil años después, la informática y los doctorados no han servido

para liberar de trámites a los pobres, sino para oprimirlos mejor: la rapiña fiscal persigue a los microempresarios con métodos electrónicos y autoritarios que no soñó el Imperio Romano.

En el mundo de los negocios, también hay innovaciones que consolidan males arcaicos: la técnica más moderna para hacer negocios con la violencia (como en el narcotráfico), la fuerza pública (como en el proteccionismo), el conocimiento privilegiado (como en la bolsa de valores), el monto aplastante de las operaciones o el simple monopolio (como en la compañía de teléfonos).

El historiador Fernand Braudel distinguió entre mercado y capitalismo. El mercado es anterior al capitalismo: *aparece* a fines de la Edad Media. El capitalismo (que fue comercial antes que industrial) surge varios siglos después, en

el Renacimiento, y usa el poder para controlar los precios a su favor, aunque se vale del mercado: comprando cosechas (agrícolas o de productos artesanales) para vender sin competencia.

Hay resistencias sanas al mercado: que todo se compre o se venda puede ser degradante. También puede ser antieconómico, como resulta en muchos estudios sobre si conviene comprar hecho o producir uno mismo. Pero la falta de libertad en el mercado puede ser igualmente degradante (tener que pedir permiso para todo) y antieconómico. Utópicamente, lo deseable es un mercado libre donde nadie use la libertad para degradar la vida, sino para enriquecerla.

Gabriel Zaid ha construido, al decir de Rubén Bonifaz Nuño, una vasta obra de ensayista, crítico, traductor, editor, investigador y difusor en variedad de disciplinas". Además, es miembro del Colegio Nacional y de la Academia Mexicana de la Lengua.

Humanismo Económico

Carlos Medina Plascencia (IQA77)

El mundo de fin de siglo *se* transforma en forma vertiginosa. Las viejas ideologías que han permeado el pensamiento socio-político del siglo XX empiezan a retroceder; se derrumban poderes que parecían inamovibles; surgen nuevos retos y desafíos; la comunicación instantánea aparece y dinamiza los procesos sociales; la participación ciudadana se acrecenta y busca cauces de expresión.

En este marco de cambios y transformaciones, los modelos económicos se confrontan; la visión estatista que daba preeminencia al Estado en la economía fracasa, y da paso a las ideas liberales que tienden a privilegiar la libertad absoluta del mercado.



Ahora, el liberalismo económico pretende presentarse como el vencedor sobre el esquema estatista; incluso algunos modelos políticos de Europa, como la social democracia, se transforman pragmáticamente y apelan al mercado como fórmula de progreso material.

En esta "arena mundial", los neoliberales creen que el mercado será el que automáticamente regule todos los problemas económicos, logrando un crecimiento acelerado que formaría un enorme conglomerado de productores y consumidores.

El llamado liberalismo clásico parte de la idea de que es necesario aprovechar el egoísmo individual como resorte de la sociedad económica. Los defensores de este modelo creen que el sistema de competencia y el sistema de precios libres, conducen a una autorregulación

económica sin peligros que ofrece la justicia en forma natural; la fe en las fuerzas del mercado desecha que el gobierno intervenga para eliminar los abusos existentes.

Sin embargo, abandonarse en forma irresponsable a dichas fuerzas en muchas ocasiones ha limitado y anulado la real competencia. Existen ahora serias fluctuaciones que han provocado profundos daños económicos y sociales que resiente, sobre todo, la población más débil.

Ciertamente, el mercado tiene sus propias leyes; sin embargo, el hombre es el que actúa en él y le da cuerpo, y sus conductas se viven en el quehacer de la economía. Como sucede en todos los demás ámbitos humanos, debe estar regulado por normas morales. No existe ninguna razón para que la economía sea la excepción y no se le aplique el rigor ético a la acción del hombre.

Por ello, nuestra propuesta frente al neoliberalismo es incluir una profunda dimensión ética en la economía en favor de la persona y del bien común. Los que postulamos que el ser humano es el centro y sujeto de toda actividad, estamos convencidos de que una economía de mercado con responsabilidad social evita los excesos y defectos que, sobre todo en los ámbitos metaeconómicos, ocasiona el liberalismo.

Tales excesos y defectos son: el pragmatismo utilitarista, el permisivismo liberal y el economicismo materialista. El primero de ellos nos dice que las utilidades son más que suficientes para justificar cualquier actividad económica. Producir ganancias es la

motivación central, desplazando a la dignidad humana.

Otro exceso, el permisivismo liberal, nos conduce a rechazar las normas éticas y objetivas, pues la conveniencia y la voluntad se convierten en la fuente de la eticidad. Lo quiero, luego es ético. De esta forma, se justifica el egoísmo humano.

Finalmente, otro error del liberalismo económico es el economicismo materialista, que impulsa a tratar a la persona dentro de la empresa como un factor más de la producción. Concibe al hombre como un ser que acepta cualquier cosa que el mercado le pone enfrente, por el hecho de que todo lo que se le ofrece es consumible.

Evidentemente que ante tales excesos y defectos es la persona la que se subordina a la economía, convirtiéndose ésta en fin y el ser humano en medio. Entonces, por más que la economía sea libre, suponiendo que sea de mercado, no será liberadora, y hay que recordar que la libertad que verdaderamente importa es la del hombre, no de la economía.

El pragmatismo liberal es inmediatista, formula cambios que convienen no a la sociedad, sino a intereses particulares o de grupo. Deriva en consumir, en tener y no en ser.

Ante esta realidad, nosotros creemos que es factible impulsar y desarrollar un modelo económico que tenga como sustento valores éticos aplicables en las relaciones de los sectores productivos, y que haga de la solidaridad y la justicia sus principios fundamentales.

Es factible impulsar un modelo económico que tenga como sustento valores éticos aplicables en las relaciones de los sectores productivos, y que haga de la solidaridad y la justicia sus principios fundamentales.

El sentido de la economía social de mercado es unir el precepto de la libertad en el mercado con la equidad; hacer coincidir la libre iniciativa con el avance humano, lo que asegura el rendimiento de la misma economía. En este modelo, el gobierno participa para que el mercado funcione eficazmente y se asegure la acción ordenadora de la competencia, sin abusos ni excesos. De aquí que debamos elaborar una moral económica centrada en la felicidad del hombre, en la ética que proyecta todos los valores de nuestro ser. Serán entonces los bienes materiales, si se convierten en bienes humanos, los que ser-

viran de pedestal o trampolín al perfeccionamiento de nuestra naturaleza humana.

Pretender un humanismo económico que se conjunte con una política democrática y participativa, a final de cuentas es aspirar a un modelo de desarrollo integral del hombre y de la sociedad, que se base en valores morales y sociales. Es un modelo que nosotros llamamos humanismo trascendente. 🙏

Carlos Medina Plascencia es Gobernador del estado de Guanajuato y Consejero de varias instituciones financieras y de crédito, así como de Educación Superior del Bajío, A.C. del ITESM.



Celebración de Oro

El 50 Aniversario del ITESM se vio engalanado por la presencia del Presidente Carlos Salinas de Gortari; del Premio Nobel de Literatura 1990, Octavio Paz, así como por la participación de más de 6 mil exalumnos que compartieron el orgullo de ver a su Alma Mater llegar a medio siglo de existencia.

Un momento memorable fue la apertura del Centro para el Desarrollo Sostenible (CEDES), no sólo por la importancia de las funciones que se realizan en él, sino principalmente por la presencia del Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, quien llevó a cabo la inauguración oficial del edificio.

"Aquí hay un compromiso con la competitividad", indicó Salinas, "pero no sólo para el beneficio individual, sino para su reflejo en la comunidad, en el entorno donde se vive, en aquellos a los que será posible beneficiar".

La trascendencia del CEDES radica en que alberga centros para la investigación ambiental, estudios estratégicos y calidad total; al respecto, el Dr. Rafael Rangel Sostmann, Rector del Sistema, enfatizó que debido a las circunstancias actuales del país, es necesario como parte de la misión del ITESM el fortalecimiento de los programas de posgrado, así como el liderazgo en la investigación y desarrollo tecnológico.



JUAN CARLOS NIETO



LAURO LEGAL

Al celebrarse medio siglo de la fundación del Instituto, gobernadores de tres estados de la República, exalumnos del ITESM, se reunieron por primera vez en un foro denominado "El Papel del EX-A-TEC en la Política de México".

Manuel Cavazos Lerma, Ernesto Ruffo Appel y Carlos Medina Plascencia, gobernadores de Tamaulipas, Baja California Norte y Guanajuato, respectivamente, fueron los destacados EX-A-TEC que hablaron a los alumnos sobre sus experiencias como estudiantes del Tecnológico, así como sobre sus conceptos en materia política.

Durante la sesión, los tres funcionarios recordaron, además de su número de matrícula, la enseñanza que les dejó el haber estudiado en el Tec, coincidiendo en que la disciplina, la dedicación y el compromiso con la comunidad, fueron los factores que mayormente aprovecharon para enfocar su carrera como servidores públicos.

"Si algo aprendí de esta escuela, fue la disciplina y el mensaje fundamental de que las carreras son apenas un instrumento al servicio de fines superiores. La política es servir y no servirse, y debe ser útil para la comunidad", afirmó Manuel Cavazos Lerma.

Además de asistir a este Foro, los gobernadores participaron en todos los eventos realizados durante los festejos.



"Los Hijos de Cortés y La Malinche penetran ahora por sus pies, y no empujados por un extraño, en la historia de todos los hombres".

Con estas palabras, Octavio Paz demostró la trascendencia de sus reflexiones en torno a la cultura mexicana.

El Premio Nobel de Literatura 1990, al inaugurar la serie de conferencias magistrales del 50 Aniversario, hizo un recorrido por los caminos que lo condujeron al "Laberinto de la Soledad", y reconoció que su obra cumbre no es un retrato del mexicano, sino su interpretación.

"Una sucesión de rupturas y uniones", fue la consideración de la historia de México que hizo el intelectual. Su análisis partió de la Conquista y llegó hasta nuestros días, en donde México termina una etapa y se prepara para un nuevo periodo plenamente democrático.

Sus presagios del momento actual fueron: "La modernización es a un tiempo nuestra condena y nuestra tabla de salvación. Condena porque la sociedad moderna está lejos de ser un ejemplo. La publicidad, el culto al dinero y al éxito, las desigualdades abismales, el egoísmo feroz, la uniformidad de los gustos, las opiniones y las conciencias son un compendio de horror y estupideces", expresó.

Al mismo tiempo, dijo que es una tabla de salvación porque sólo un cambio radical en la sociedad, a través de una verdadera democracia, dará la confianza y fortaleza necesarias para hacer frente al mundo de hoy.



JUAN CARLOS NIETO



IN MEMORIAM
EUGENIO GARZA SADA
1892-1973

"Por dar casa a la enseñanza y propiciar un clima universitario; por promover la diversidad de ideas y su desarrollo; por dejar como norma el orden y la seriedad, la sinceridad de objetivos y la disciplina educativa; por ser fundamento de 50 años de cristalización de vocaciones. Gracias, muchas gracias". Comunidad ITESM, Septiembre 1995.

Un rostro muy querido para quienes forman parte de la comunidad del ITESM, es el de Don Eugenio Garza Sada, figura que llegó para quedarse.

A través de un monumento de casi 10 metros de altura con la imagen del industrial regiomontano, las nuevas generaciones del Instituto lo tendrán presente.

La develación del monumento se realizó durante la Ceremonia de Aniversario, misma que se llevó a cabo ante la presencia de más de mil alumnos, exalumnos, profesores, directivos y consejeros.

Representando a los exalumnos del Tecnológico, Lorenzo Zambrano (IMA'66), director del Grupo CEMEX, destacó la figura del fundador: "El monumento es importante por honrar a quien merece ser honrado, y por servir de ejemplo a las generaciones que de aquí han egresado y a las que vendrán en el futuro", expresó.

Durante la misma ceremonia, se develó una placa en honor a los 23 regiomontanos que, medio siglo atrás, se preocuparon por promover una mejor educación superior.



▲ AGRADECEN VOCACION EDUCATIVA DEL ITESM

Tres arzobispos, 11 obispos y más de 20 sacerdotes concelebraron la misa de acción de gracias por los logros de los 50 años del ITESM.

La celebración eucarística, realizada en la Basílica de Guadalupe, reunió a un numeroso grupo de personas de la comunidad del Tecnológico, entre ellos exalumnos de distintas partes del país.



▲ RECIBEN EMOTIVO HOMENAJE

Una ceremonia significativa que provocó en los asistentes nostalgia y reflexión, fue la Entrega de Reconocimientos. En este evento, Eugenio Clariond Reyes (LAE'66), expresó a nombre del Consejo Directivo del Instituto, su gratitud a quienes forjaron al Tecnológico mediante su esfuerzo y años de dedicación.

En su discurso, consideró importante reconocer la labor de quienes guijaron este centro educativo; de manera especial, se rindió homenaje al Ing. Fernando García Roel por los 25 años que estuvo al frente de la Rectoría.

50 Años: Momento Propicio de Reflexión

David Noel Ramírez Padilla
(CP'72)

Acabamos de celebrar una de las grandes conquistas del espíritu que cambió el rumbo de nuestra Patria: la fundación del Tecnológico de Monterrey.

La experiencia histórica nos enseña que los fenómenos del poderío material son transitorios; permanecen, en cambio, los del espíritu. Así, en el desarrollo de la humanidad, las diferentes civilizaciones siempre han dependido en forma determinante del sentido que dan a la vida, del concepto de los valores y del ejercicio de las facultades del ser humano.

Lo que realmente forma el inapreciable legado de muchas civilizaciones son aquellos momentos en que el espíritu les impulsó hacia la búsqueda del bien, de lo valioso, de lo positivo, de lo que realmente significó progreso en el sentido auténtico de la palabra.

Y, precisamente, esos momentos que impulsaron el espíritu de Don Eugenio Garza Sada y de los fundadores para iniciar esta gran obra, es lo que conmemoramos.

Alegremonos y gocemos, pero sobre todo, comprometámonos con México, pues la mejor manera de tributar nuestro homenaje y reconocimiento a todos estos grandes idealistas, liderados por Don Eugenio Garza Sada, es seguir su ejemplo.

Basta preguntarnos qué sería del mundo sin el idealismo de un Pasteur, de un Flemming o de un Salk; de un Colón que nos dio esta América o de nuestros héroes que nos dieron una Patria. Y qué sería de México sin el idealismo de Don Eugenio y de los que junto con él creyeron en esta obra.

Por ello, al iniciar los próximos 50 años del Tecnológico de Monterrey, fortalezcamos ese idealismo que es renuncia y entrega por las grandes causas, como lo es la educación.

Hagamos nuestras las palabras de San Agustín: "Busquemos como quienes van a encontrar y encontremos como quienes aún han de buscar, pues cuando el hombre ha terminado algo, entonces, es cuando empieza".

David Noel Ramírez Padilla es Rector de la Zona Norte del Sistema ITESM.



EL EVENTO DE NEGOCIOS DEL AÑO

Más de 200 empresas y 20 mil visitantes reunió la Exponegocios EX-A-TEC, considerada como la muestra empresarial más importante en la historia del Instituto llevada a cabo por exalumnos.

Gracias a este evento, los participantes tuvieron la oportunidad de realizar contratos de compra-venta de productos y servicios, así como de consolidar la imagen de sus empresas en un foro de intercambio comercial, promoción y prospección de clientes.

La Asociación de Exalumnos EX-A-TEC Monterrey fue la organizadora del evento.



COMPARTEN SU EXPERIENCIA CON ALUMNOS

En el marco del 50 Aniversario y con el objetivo de ofrecer un diálogo abierto entre estudiantes y EX-A-TEC distinguidos, se realizó el Foro de Egresados y Alumnos. Los temas presentados fueron "Compromiso Social, Compromiso de Todos", "México Rumbo al 2000" y "El Papel del EX-A-TEC en la Política".

Entre los exalumnos asistentes estuvieron Jorge Lankenau Rocha (IMA'68), Presidente de ABACO; Ramón Alberto Garza García (LCC'76), Director Editorial de *El Norte*; Jorge Kanahuati Gómez (IQ'56), Vicepresidente de Expansión de Televisa; Carlos Salazar Lomeli (LEC'73), Director General de Cervecería Cuauhtémoc, y como invitado especial estuvo el Lic. Jorge Villegas, Director de *El Diario de Monterrey*.

También participaron Ulrich Sander Lozano (LCC'75), Rebeca Clouthier Carrillo (LEM'85), Joaquín Lozano Aguirre (LEC'89), Adriana Romero Durán (LEC'73), Jaime Cervera Peña (IMA'68) y Max García Appedole.



PARTICIPAN PRESIDENTES EN QUINTA REUNION

Un total de 34 presidentes de asociaciones de exalumnos, entre ellos los de Francia, Nicaragua y Venezuela, se dieron cita en la Quinta Reunión de Presidentes de Asociaciones, durante la cual tuvieron oportunidad de convivir, intercambiar ideas y conocer lo que el ITESM espera de ellos.



LOGRAN REUNIR A LA GRAN FAMILIA DE EXALUMNOS

La comida de la Gran Familia EX-A-TEC fue una exitosa reunión de aniversario gracias al esfuerzo conjunto de la Dirección de Relaciones con Exalumnos y de distintas asociaciones de egresados, principalmente la de Ingenieros Agrónomos del Tecnológico de Monterrey (IATEM Monterrey); el Club Interdisciplinario EX-A-TEC; Profesionistas EX-A-TEC y EX-A-TEC Monterrey.

Entretenimiento infantil, juegos de casino, localimpiadas, espectáculo musical y palenque, fueron algunos de los atractivos que se ofrecieron.

Rodolfo Salazar Garza (IAP'89), Coordinador de Relaciones con Exalumnos, estuvo a cargo de la organización general del evento, el cual logró reunir en Rancho Tec a cerca de 5 mil egresados; un apoyo de suma importancia fue proporcionado por la Fundación Estudiantil, un grupo de alrededor de 80 alumnos del ITESM de diferentes carreras y semestres.



REGRESO A CLASES

Más de mil 300 EX-A-TEC tuvieron un emotivo "Regreso a Clases" en los Jardines de Cervecería Cuauhtémoc, que sirvieron de marco para recordar los viejos tiempos. Como parte de la ambientación y con el propósito de que los asistentes evocaran más fielmente su vida de estudiantes, se recrearon espacios que acostumbraban visitar los alumnos en aquellas épocas. Asimismo, se escuchó música de los años cincuentas, sesentas y setentas.





SOBRESALEN EXALUMNOS EN TROTE DE 10K

► Demostrando que los EX-A-TEC destacan no sólo en lo académico, sino también en lo deportivo, más de 300 exalumnos participantes en el "Trote 10K" lograron una gran actuación.

La carrera estuvo dividida en tres áreas: Comunidad Tecnológico, Corredores Profesionales y Comunidad en General. Los primeros lugares de cada categoría fueron ocupados por exalumnos.



INMORTALIZAN A MEJORES DEPORTISTAS

► Cinco décadas de triunfos deportivos son recordadas a través del nuevo Salón de la Fama del ITESM. Las vivencias, victorias, derrotas y reconocimientos que los exalumnos han experimentado al combinar su paso por las aulas con la incursión en diferentes disciplinas deportivas, han quedado guardadas en este nuevo espacio. A la ceremonia inaugural asistieron los primeros 21 deportistas destacados durante estos 50 años.



ADMIRAN EXPOSICION DEL PINTOR JUAN CALDERON

► Como parte de la presencia de exalumnos en el área artística, durante el 50 Aniversario se pudo apreciar la exposición "Antología Personal" de Juan Calderón.

A decir de Toby Joysmith, para Calderón "una montaña puede convertirse en mujer y esa mujer en una metáfora visual". Su obra ha sido expuesta en diversos museos y galerías de América y Europa.



SE MANTIENEN REUNIDOS EN EL TIEMPO

► Más de 80 exalumnos que formaron parte de Difusión Cultural, volvieron a recordar sus andanzas por los foros del teatro; los que nunca participaron, ocuparon de nuevo sus localidades en el Auditorio Luis Elizondo durante el espectáculo "Reunidos en el Tiempo".

Esta puesta en escena reunió talentos de las generaciones de 1957 a 1992, entre los cuales hubo bailarines, cantantes, músicos, actores, mimos y traspuntes que alguna vez formaron parte del Concierto Ensamble, la Revista Musical, el Tablado Flamenco o el Espectáculo de Danza Moderna, Pantomima y Jazz.

Uno de los principales atractivos del evento fue la presencia del conjunto con más tradición en el Tec: "Los Cuatro".



CLASES DEL RECUERDO

► Las aulas del ITESM sirvieron como punto de encuentro entre los maestros más populares y los que alguna vez fueron sus alumnos, durante las "Clases del Recuerdo". Se programaron más de 20 clases en diferentes salones del Campus Monterrey, gracias a las cuales varios centenares de exalumnos saludaron a su maestro más recordado y a viejos compañeros.



EXALUMNOS VIBRAN EN JUBILEO

► "Jubileo" es una celebración que evoca logros, satisfacciones, bodas de oro. En el ITESM, constituyó el evento que contó con el mayor número de participantes y asistentes.

Al entrelazarse los sucesos importantes del mundo con los del Tec y varios números musicales, el "Jubileo" hizo un recorrido por 50 años de historia y música. Los 18 mil espectadores guardarán por siempre en su memoria el momento en el que pudieron apreciar a 650 artistas en escena y a la familia ITESM vibrando ante el espectáculo más fastuoso y complejo presentado por una institución educativa.



Veinticinco años de su vida destinados a desarrollar una obra cuya magnitud es, en gran medida, reflejo fiel de su visión, tenacidad y astucia para hacer posible lo que desde un principio concibió en su mente como realidad: el ITESM convertido en un Sistema Educativo Nacional.

Una idea, una inquietud o una preocupación, fueron motivos suficientes para que el entonces Rector del Tecnológico de Monterrey, Ing. Fernando García Roel, diera por realizado cada proyecto apenas a emprender; la Escuela de Graduados, la expansión del ITESM a través de unidades foráneas, la facultad de Ciencias Médicas, así como muchas otras obras de igual trascendencia, existen gracias a su labor como líder de esta institución.

Perfil de un líder

Recordado con afecto y cariño por un buen número de EX-A-TEC, amigos, compañeros y empleados del Instituto, Fernando García Roel, a sus 72 años, es admirado como un líder que pese al tiempo, conserva invariables las cualidades que lo distinguieron: energía, entusiasmo y una actitud firme, segura y decidida.

Absoluta entereza y una apariencia tranquila y serena, refleja su estado actual de vida. No olvida detalle y, aunque reacio a contestar cuando se le pregunta sobre



Una Misión Cumplida

.....
Sonia López Castro (LCC'91)

sí mismo, pues prefiere que otros opinen y describan su personalidad, en general se muestra amable y cordial.

Orgullosa hija de ferrocarrilero, García Roel es originario de Monterrey, N.L.; nació el 14 de agosto de 1921, siendo el tercero de cinco hermanos. De su padre admira que "era muy inteligente, con una educación primitiva, pero muy astuto". Fernando aprendió a leer y escribir antes de entrar a la escuela, empezando la primaria en el segundo grado. Su título de Ingeniero Químico lo obtuvo en la Universidad

Nacional Autónoma de México, de donde recibió mención honorífica al graduarse. Posteriormente, becado por la Fundación Rockefeller, realizó su maestría en la Universidad de Wisconsin, la cual, ya como Rector del Tecnológico, lo distinguió con el Doctorado *Honoris Causa*.

Renuente a aceptar que fue un alumno destacado, el ex-rector del ITESM sólo relata hechos concretos, sin aderezarlos con adjetivos que lo autodescriban. Así, sin presunción, dice: "fui dos veces miembro de la Academia de Profesores y Alumnos de la Escuela Nacional de Ciencias Químicas, máximo organismo académico de la facultad; la primera ocasión por elecciones internas y la segunda por ser el alumno del último año del más alto promedio".

Para el ITESM representa un compromiso el rendir homenaje a quien con total entrega, expandió la misión de esta institución aún más allá del ideal concebido por su propio fundador. A ocho años de su retiro, nos acercamos a la vida de un personaje fundamental en la historia del Instituto.

García Roel *es* un fiel enamorado de su pareja, Doña Laura, su principal compañera de toda la vida, según expresa. Ambos, casados por más de 47 años, procrearon dos hijos: Fernando y Héctor.

Al frente del Tec

Muchos fueron los logros de Fernando García Roel al dirigir el ITESM; sin embargo, su principal labor se puede sintetizar en unas cuantas palabras: "llevar la misión del Tecnológico de Monterrey a otras ciudades de la República". Esta inquietud, rechazada cuando la propuso desde antes de ser Rector, nació de su preocupación por extender la mística de excelencia a otros lugares donde había más de un estudiante que, aunque pudiera cubrir las colegiaturas del Instituto, no podía costear su sostenimiento en Monterrey.

Desde entonces, su visión no tenía más límites que su propia capacidad e inteligencia para hacer realidad el sueño. Pero ésta no fue una tarea fácil; los retos empezaron desde convencer al propio Don Eugenio para que aprobara la creación de unidades foráneas y aceptara bautizarlas con el mismo nombre que el Instituto fundado en Monterrey, a lo cual él se resistía.

Una vez logrado esto, García Roel tuvo como desafío conquistar el apoyo en otras ciudades y conseguir los fondos necesarios. Y, tal como lo esperaba, después de tocar varias puertas encontró respuesta favorable, dada en gran medida por exalumnos que se unieron en patronatos para impulsar la fundación del Tecnológico en sus propias ciudades.

La llegada de García Roel al ITESM fue en parte producto de la casualidad, mas no así su designación como Rector. "Cuando estuve en Estados Unidos, vi a unos ex-compañeros de carrera que me invitaron a enseñar en el Tecnológico de Monterrey; yo acepté con gusto, pero no sé si con el tiempo ellos se arrepintieron, porque pasaron los años y me volví su jefe", recuerda sonriendo.

Elegido por Don Eugenio Garza Sada, el entonces director de Escolar asumió la rectoría en enero de 1960, siendo el cuarto dirigente del Instituto y el segundo en llevar el título de Rector después de su antecesor, Víctor Bravo Ahuja. Antes de su nombramiento, García Roel corrió el riesgo de cancelar un anhelado viaje de estudios a Europa que era patrocinado por las Naciones Unidas, debido a que "sabía que en esos momentos, mi ausencia me hubiera costado muy caro en la carrera por la Rectoría. Sin embargo, cuando se me invitó a ocupar el puesto, no acepté de inmediato porque, entre otras cosas, implicaba sacrificar mi gusto por la enseñanza".

El ser profesor fue una pasión que descubrió cuando, aún antes de graduarse, lo invitaron a dar clases en la Secretaría de la Defensa Nacional; además, siendo todavía estudiante, fungió como profesor auxiliar de la universidad. Ya como Rector, quiso combinar ambas funciones, pero pronto se dio cuenta que su nuevo papel no era compatible con el rol de catedrático desarrollado por 15 años, esto debido a que "tendría que competir con jóvenes bien preparados, y yo no tenía tiempo de estudiar", afirma. Entonces prefirió retirarse antes de que sus alumnos comentaran "dicen que el viejo fue muy buen profesor". Al respecto, agrega: "siento que fui un maestro preocupado por ser bueno; en ocasiones, usaba una grabadora para después escuchar si estaba explicando correctamente".

Sus alumnos lo recuerdan con cariño y admiración. César Elizondo (IME'52) comenta: "él me contó los primeros chistes, era lo que acostumbraba antes de explicar una fórmula". Por su parte, Luis Galeazzi (IC'54) reconoce su labor como "piedra angular del ITESM" y, sobre su profesor de matemáticas III, relata que "con él siempre había comprensión y solución a nuestros problemas, esa fue su gran virtud; su lado negativo, tal vez haber sido un filtro durísimo en su clase, ahí se atoraban muchos". Además, destaca su simpatía y memoria extraordinaria: "nos conocía a todos por nuestro nombre y sobrenombre; su único defecto: ser muy ágil, le solían decir 'la carabina' por la rapidez de su cerebro".



▲ Don Fernando acompañado de un grupo de exalumnos fundadores.

"Absoluta firmeza y una visión clara de lo que tenía que hacer del Tecnológico", es como Luis Béjar (ARQ'69) define la personalidad de quien contribuyó grandemente a la realización de sus estudios profesionales en el Instituto, esto gracias al fondo de becas que, a nombre de su esposa, García Roel abrió con los recursos obtenidos al recibir el premio "Luis Elizondo".

Acerca de su papel como dirigente, Ricardo Treviño, ex-vice rector, lo define como "un hombre sumamente organizado y de ideas muy claras", y agrega que "algunas personas lo consideraban muy contundente en sus opiniones".

Fernando García Roel y su principal compañera de toda la vida, Doña Laura. ▼



Los festejos del 50 Aniversario sirvieron como reencuentro para aquellos alumnos, colaboradores y amigos de Don Fernando. ▲

Para su esposa, Fernando es el "bronco norteño" por su abierta franqueza. Respecto a los atributos de liderazgo que le aseguraron el éxito en el puesto, reconoce "una mente analítica y capacidad de trabajo", así como el ser flexible a los cambios y el delegar funciones en un equipo de gente capaz.

En su formación como líder, influyó el estrecho acercamiento con Don Eugenio Garza Sada, de quien aprendió a no dar contestaciones rápidas a problemas difíciles, sino meditar y consultar antes de resolver, por lo que adoptó como estrategia personal "nunca tomar decisiones sobre las rodillas".

Aunque al ser Rector trabajó siete días a la semana con una jornada de 12 horas diarias, la señora de García Roel afirma que "no fue esclavo de su trabajo", pues supo delimitar muy bien sus funciones de oficina y su papel dentro de la familia.

"Ser justo con la gente, aun con los que le caían mal", era su principio; para él fue imprescindible mantenerse en contacto con sus colegas, profesores y alumnos, lo que le valió el cariño con que es recordado.

Durante toda la charla, Don Fernando conservó su modestia con singular arraigo; cuidó al extremo no caer en la tentación de describirse a sí mismo, debido a que consideró no ser objetivo. Sin

embargo, finalmente venciendo su resistencia, mencionó algunos aspectos que le caracterizan: "soy muy puntual, analítico, honrado, responsable y, dentro de mi campo, preparado. Nunca hice transacciones con mediocridad, si me metía a algo, era para ser muy bueno, si no, no lo hacía".

Ni en el buen ni en el mal sentido de la palabra, García Roel aceptó considerarse un "loco", adjetivo que compañeros suyos le adjudicaron por su personalidad algo distinta a los demás y por lo cual, alguien pronosticó que no llegaría a ocupar el puesto que después mantuvo durante 25 años.

De Who is Who? a Who is That?

De manera simple y jocosa, Don Fernando explica el cambio que sufrió su vida al retirarse del ITESM: "pasé de la lista de *Who is who?* a *Who is that?*". Una señal clara para dejar el puesto de Rector fue cuando "me di cuenta que los problemas que en un principio veía como retos por resolver, años más tarde eran una lata". Así que, a tiempo presentó al Consejo su decisión de retirarse, proponiendo antes de su salida, una lista de cinco candidatos a ocupar el cargo, evaluados cada uno con sumo detalle.

De antemano, García Roel planeó cuidadosamente su

jubilación y se preparó para emprender una nueva vida. "Este es el secreto para un retiro encantador", asegura Doña Laura, el cual ellos han sabido vivir plenamente. "He tenido la enorme ventaja de morir por los pies, no por la cabeza como muchos de mis colegas", expresa con orgullo Don Fernando, quien ahora, entre otras actividades, dedica parte de su tiempo a la lectura, el tenis, la caminata y, frecuentemente, realiza viajes de placer a diferentes partes del mundo.

Su meta actual la define así: "vivir tranquilo los años que me quedan, en compañía de mi esposa", y agrega, "a mi edad, ya no espero aprender nada nuevo, lo único que deseo es no olvidar lo que sé y, sobre todo, lo que necesito. Cuando me retiré, pretendí aprender computación, pero me di cuenta que tal tarea era demasiado grande para llegar a ser bueno, por lo que me limité a manejar el software básico para llevar mi administración personal".

El ex-rector del ITESM siempre se ha mantenido unido al Instituto, ya que participa como Consejero, siendo el de mayor antigüedad, según dice. En relación a su querido Instituto, Don Fernando expresa con profundo sentimiento de apego: "yo nunca dejé el Tecnológico, lo llevo conmigo".

Sonia López Castro es Directora Editorial de "Integra".



"Las ocasiones en que he dialogado con los estudiantes del Tec, una cosa me ha llamado poderosamente la atención: su vitalidad, el brillo en los ojos, el orgullo por el pasado y la mirada puesta en el porvenir. Los felicito".

Carlos Salinas de Gortari
Presidente de México

"Estamos muy orgullosos del crecimiento, pero mucho más orgullosos de la calidad. El liderazgo de México y el liderazgo de América Latina lo tenemos. Sin embargo, no podemos estar tranquilos, tenemos que seguir perfeccionándonos. No queremos estar nunca en el nivel número dos. La meta por delante debe seguir a la competencia a escala mundial".

Eugenio Garzo Loguera

Presidente del Consejo de Enseñanza e Investigación Superior, A.C.

"Nuestra lucha por los derechos humanos sólo podrá tener mejores resultados en la medida en que podamos fortalecer y conservar una verdadera cultura de los derechos humanos. Esta cultura se basa en la necesidad de que todos los gobernados conozcan cuáles son sus derechos fundamentales y cuáles son los medios e instrumentos para protegerlos y lograr su resarcimiento cuando han sido infringidos por el poder público. Significa también alentar y alertar la conciencia de todos los servidores públicos en el sentido de que tienen como prístino deber el respeto de los derechos humanos".

Jorge Madrazo Cuéllar

Presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos

"Actuales y futuros exalumnos: regresen de vez en cuando al Tec, caminen por sus pasillos, acerquense a lo que alguna vez fueron sus salones de clase y a los lugares en los que platicaban con sus compañeros. Seguramente estos paseos les revivirán muchos recuerdos, entre ellos los ideales propios de las mentes jóvenes".

Miguel B. Treviño de Hoyos

Presidente del Comité Ejecutivo de la Federación de Estudiantes del Tecnológico de Monterrey

"Gran parte de nuestros problemas se dan porque no compartimos visiones. La actividad que analiza el cómo nos entendemos, es la acción política. Si todos aceptamos que somos iguales, se puede hacer política moderna. Eso es un reto, y siento que es la razón que nos ha llevado a nosotros a participar en política. El ponernos de acuerdo no es una tarea fácil, y más responsabilidades tienen quienes están más capacitados".

Ernesto Ruffo Appel (LAE74)

Gobernador de Baja California

"Un monumento corre el riesgo de ser visto como una pieza de museo. Es importante que el ejemplo del creador del Tec trascienda al homenaje público que hoy se le hace. Para las generaciones anteriores, lo valioso no es el monumento sino el ejemplo de un hombre que supo no sólo ser un empresario excepcional, sino también un ciudadano responsable. En los diversos ámbitos en los que se desarrolló, su legado es el mismo: el ejemplo de un compromiso con su familia, con la comunidad y con el país. Sirva este monumento como recordatorio de los elevadísimos estándares que tenemos que igualar en nuestras propias vidas".

Lorenzo Zambrano (IMA'66)

Consejero del ITESM y Director General de Cementos Mexicanos

"Entiendo la política como servicio, no como negocio; como vocación, oficio, profesión, pero sobre todo como pasión y emoción social. En política, quien manda es el pueblo; los políticos son servidores públicos, no patrones".

Manuel Cavazos Lerma (LEC'68)

Gobernador de Tamaulipas



"Hay que buscar la excelencia, pero tampoco de modo excesivo. Es fundamental que ustedes persistan, que hagan de sus estudios los mejores y sepan que la vida es triunfo, pero hay otras cosas. La vida también es contemplación, es amor, es placer; una vida armónica es una vida sabia, y la vida sabia no es sólo la victoria, es también la reconciliación con nosotros mismos y con el mundo que nos rodea".

Octavio Paz

Premio Nobel de Literatura 1990

"No podemos pensar que el buen gobierno sea simplemente el que es honesto, eficiente, eficaz... El buen gobierno es aquel que es promotor, organizador, que tiene respuestas positivas a la convocatoria de la sociedad y que consigue hacerla participar".

Carlos Medina Plascencia (IQA'77)

Gobernador de Guanajuato

"Algunos líderes tratan siempre de sobresalir y estar en puestos claves; pero el auténtico líder no busca brillar, sino alumbrar".

Alfonso López Quintas

Filósofo español

"Nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de transición que golpea con más fuerza a los más desposeídos. Nosotros tenemos una gran responsabilidad social: lograr que esta alternativa de educación privada, de alto nivel, que tanto nos enorgullece, llegue cada día a un mayor número de jóvenes mexicanos, y que podamos compartir esta riqueza intelectual y académica que hoy poseemos, con los demás".

Federico Terrazas Torres (CP'56)

Presidente del Consejo de Educación Superior del Norte

Las imágenes de un edificio blanco con grandes manchas de hollín en la mitad superior, de un vicepresidente vestido con uniforme de militar y de un líder parlamentario cabizbajo pese a que había tenido en jaque por varios meses al Presidente, posiblemente permanezcan en la nebulosa del recuerdo de los que ahora leen este artículo.

su cargo, es el único capaz de llevar a cabo las reformas políticas y económicas que, a criterio occidental, puedan sacar a la ex-gran potencia del caos en que se encuentra e insertarla en una economía de mercado y en una democracia formal.

En el otro lado están aquellos, comúnmente más cercanos a la ideología marxista-leninista, que consideran que la

Zar o no Zar: El Dilema Ruso

Homero Fernández Oyarzábal (LCI'90)

Ha pasado más de un mes de que Boris Yeltsin decidiera el ataque de fuerzas militares contra el Parlamento ruso, pero todavía pueden ser oportunas algunas reflexiones que permitan asir alguna conclusión sobre ese dramático asunto.

Una de las discusiones más comunes que se dieron con respecto a la crisis política rusa, pero que no necesariamente se reflejaron en los medios de comunicación, se centró en torno a la figura de Yeltsin: ¿progresista o reaccionario?, ¿demócrata o autoritario?, ¿salvador o tirano? Cada una de las tesis se sustenta fácilmente, según del lado que provenga.

Cuando se trata de defender las decisiones del Presidente ruso, su homólogo estadounidense Bill Clinton está a la cabeza. Fue el primer líder internacional en salir ante el público para dar a conocer su apoyo político a la mano fuerte de Yeltsin. Le siguieron luego otros gobiernos aliados como Gran Bretaña y Francia, e inclusive Alemania.

El fundamento es la afirmación de que Yeltsin, elegido democráticamente en

actitud de Yeltsin de suspender el Parlamento y luego ordenar su desocupación por la fuerza, constituyó una postura de corte netamente dictatorial.

Si el Presidente de Perú, Alberto Fujimori, fue condenado por la comunidad internacional por disolver el poder legislativo, ¿cuál es la diferencia con respecto al Presidente de Rusia?, se preguntan, para luego contestarse que son las grandes inversiones previstas para desarrollar "un capitalismo salvaje" en el otrora símbolo del socialismo las que marcan las diferencias.

Las relaciones de poder entre el Ejecutivo y el Legislativo tienen una tradición bastante conflictiva en todas las democracias modernas. En uno y otro sentido, el Derecho ha tratado de normar para evitar que la sangre llegue al río, pero no siempre ha podido.

A veces las repúblicas han elegido *ser* democracias parlamentarias, donde el legislativo tiene la potestad de designar al Presidente o Primer Ministro; o bien democracias presidencialistas, donde el Ejecutivo tiene el derecho de disolver el Congreso o como se llame, y convo



FOTOS: CORTESIA EL NORTE

Tanques del ejército ruso utilizados en el bombardeo al edificio del Parlamento.

car a nuevas elecciones.

Lo que pasó en Perú hace un año, ocurrió en Uruguay en 1973 con Juan María Bordaberry. En Brasil y Venezuela, en cambio, fueron los parlamentarios quienes decidieron enjuiciar por actos de corrupción a sus presidentes y separarlos de sus cargos.

En el caso de Rusia, la Constitución vigente establecía que el órgano legislativo, una rémora del régimen comunista, tenía el poder suficiente como para bloquear las decisiones del Presidente.

Cada medida reformista que impulsaba Yeltsin era sistemáticamente paralizada por un legislativo dominado por las fuerzas conservadoras, ortodoxos comunistas que, encabezados por su líder Ruslan Jasbulatov y por el vicepresidente Alexander Rustkoi, antiguos aliados del Presidente, sostenían que éste último estaba vendiendo la patria al capitalismo.

El Tribunal Constitucional, que actuaba como árbitro en las interpretaciones jurídicas, generalmente se pronunciaba en contra del Presidente; inclusive avaló la designación de un nuevo mandatario cuando Yeltsin ordenó la disolución del Parlamento el 21 de septiembre. Eso le costó al colegiado, integrado por 13 jueces, su eliminación por un decreto presidencial el pasado 7 de octubre.

La lucha entre poderes no era nada nuevo hasta esas fechas. Un referéndum había sido aplicado a principios de año para

determinar quién tenía el apoyo popular: Yeltsin o el Parlamento. Las respuestas fueron claras pese a que había existido una clara manipulación en la formulación de las preguntas, las cuales sí daban lugar a una revocación del mandato presidencial pero no del Parlamento.

A pesar de ese riesgo, Yeltsin fue a la consulta y salió triunfante, y eso bastó para que Jasbulatov y sus aliados fueran derrotados, pero no removidos. De ahí en adelante todos sabemos el final de la triste historia.

Ahora bien, si los rompimientos institucionales suceden con frecuencia en países con historia democrática, es decir, con sistemas preparados para el disenso, cómo no entender cuando ocurren, como en este caso, en medio de tantos cambios drásticos y con hombres que han estado entrenados para otro tipo de sistema, el de un solo partido y el de una línea política ortodoxa.

Lo que pasó en Rusia, está ocurriendo a lo largo de toda esa federación, y también en las demás repúblicas que componían la Unión Soviética.

Yeltsin, Jasbulatov, Rustkoi, Gadar y los anónimos o desconocidos dirigentes, han sido comunistas antes de abrazar cualquier causa democrática.

No se trata de una cuestión moral, es una realidad política.


Es como si el gobierno de Fidel Castro quisiera encontrar entre los egresados de sus academias a un economista que aplique medidas de transición a la economía de mercado para salvar la crisis de la centralización. Todos fueron educados y formados para otra cosa.

La pregunta que cabe ahora es si Yeltsin podría soportar la posible oposición de un Parlamento cuyos "nuevos" miembros entrarían en función inmediatamente después de las elecciones previstas para el mes próximo.

Un poco más de un semestre durará (hasta las elecciones presidenciales de julio) la convivencia entre Yeltsin y los nuevos inquilinos de la Casa Blanca rusa. No está claro si buscará su reelección o si se sentirá satisfecho con la cruja institucional de octubre.

Lo que sí está claro es que todavía falta mucho para pensar que en Rusia las cosas podrán solucionarse con aplicar una democracia formal. Hay muchos presagios sobrevolando: la autonomía de las regiones que componen el gran país; las luchas étnicas y políticas en las repúblicas vecinas; el desabastecimiento; la disputa militar con Ucrania y el control de las armas nucleares; el desmantelamiento del ejército.

Con sólo una de esas luces rojas más de un go-

bierno cae. Con todas ellas acumuladas y con otras que no se mencionan pero que existen, ¿se puede augurar estabilidad con sólo apoyar a Yeltsin? 

Homero Fernández Oyarzábal es Director de Operaciones Internacionales de *El Norte y Reforma*, el nuevo proyecto editorial en la Ciudad de México. Fue coeditor en la sección Internacional y editor de la sección Análisis de *El Norte*. También se desempeñó como Gerente de Información de Infosel Financiero.



ARTE



Aun cuando hay muchos artistas, críticos y teóricos del arte que rechazan o se sienten inconformes con el concepto de posmodernidad, no pueden negar el hecho de que este movimiento es una realidad social.

Cada día son más las muestras de posmodernidad en las bellas artes, tanto en las plásticas como en las literarias. Así, encontramos desde edificios posmodernos en las grandes urbes del mundo, hasta exposiciones en museos y galerías cuyo eje es la posmodernidad. Al mismo tiempo, se publican novelas, obras de teatro, guiones cinematográficos o colecciones de poesía escritas dentro de este estilo.

Entiendo el rechazo hacia la palabra *posmodernidad*, pero no el rechazo del concepto. El término modernidad tiene un sentido íntimo de temporalidad, generalmente basado en el presente. Nacido dentro de la Ilustración, conlleva el ideal de la cultura, que se adueña de amplios sectores de la sociedad interesados en asimilar los nuevos valores espirituales y en adquirir una visión científica de sí y del mundo.

Modernidad, Posmodernidad... Usted escoja

.....

Alejandro Ramírez Cornejo (LCF'80)



La fe en los adelantos de la Edad Moderna y la voluntad de un progreso inspirado en los nuevos principios, no pudo menos que provocar una actitud hostil a los valores tradicionales. La era de la Ilustración es antihistórica, sueña con el advenimiento de un hombre ideal y universal en el que la naturaleza y la razón constituyen las supremas normas de valor; su meta es "Difundir la luz de la razón".

Hoy podemos corroborar que los frutos que la modernidad ofrecía, no venían sin espinas. El individualismo y el racionalismo rampantes en las sociedades contemporáneas son subproductos de la modernidad. Son lo que Charles Taylor llama "los malestares de la modernidad"⁽¹⁾. El arte de ese tiempo no es inmune a ellos, y lo que algunos artistas buscan ahora es, precisamente, un antídoto contra estos malestares.

Ese es el concepto de posmodernidad que ha empezado a consolidarse alrededor del mundo. Es una lucha contra la opresión de las instituciones y estructuras de la sociedad tecno-industrial que, según ellos, constriñen nuestras opciones y nos reducen la libertad.

Posmodernidad es un distanciamiento de los cánones establecidos, es un crear hoy las bases del arte futuro. De ahí el concepto de temporalidad, de ahí la contradicción: del presente.

Posmodernidad como un reexamen de la Ilustración, como un intento dinámico de evadir las definiciones tradicionales de la historia del arte, como un rompimiento de la memoria social, de sus preocupaciones y prioridades. Es la otra realidad del narcisismo social; ya no es Narciso contemplando su imagen en el agua, es la imagen en el agua contemplando a Narciso.


El lenguaje de la posmodernidad pretende ser social para arrancarse el lastre de signos individualistas; busca los acertijos para retar los convencionalismos racionales. La posmodernidad es una incertidumbre radical expresada a través de las manifestaciones culturales o artísticas, que defiende la idea de verdades eternas e inmutables que puedan ser aceptadas como ciertas por todos

los individuos. Para ello, debe inquirir, enfrentar y desafiar la noción moderna de valor, verdad, belleza y libertad. Desea hacer latente lo que es obvio y denotarlo como producto de la cultura dominante.

El artista posmoderno está en la misma posición que un filósofo: lo que crea, lo que produce, ya sea escrito, pintado, moldeado, etc., no está gobernado por reglas preestablecidas y no puede ser juzgado de acuerdo a sistemas, normas o cánones existentes. Esas reglas, normas o cánones son lo que la obra creada busca precisamente. El artista, entonces, está creando sin reglas con objeto de formularlas.

Así es como hoy estamos siendo testigos del arte del futuro. El movimiento crece cada día y nuevas obras son producidas. Los elementos artísticos se han empezado a establecer y los creadores han comenzado a identificarse unos a otros. El único eslabón que falta para cerrar la cadena es el observador,

el individuo que apreciará este movimiento y lo apoyará.

Ambas manifestaciones artísticas, la moderna y la posmoderna, se encuentran hoy día en los edificios que se construyen, en las exposiciones de los museos y en los libros que se publican. Todavía dentro del espíritu de la Ilustración ambas manifestaciones se nos ofrecen y nos tientan. Nosotros tenemos todavía la libertad de escoger. Entre ellos, usted, ¿cuál escoge? 

(1) Taylor, Charles (1991) *The Malaise of Modernity*. Anasi: Montreal, Canada.

Alejandro Ramirez Cornejo realiza investigación aplicada sobre el Uso de Sistemas Expertos Integrados para entrenamiento en las organizaciones, como parte de su programa doctoral en la Universidad Concordia en Canadá. Ha impartido diversos cursos de arte en el ITESM. El tema de la Posmodernidad es una de sus aficiones.



HORA EX-A-TEC

te gustaría tener...

- Comunicación con los Ex-A-Tec más destacados en su área...
- Información económica y financiera...
- Consejos para mejorar tu calidad de vida...
- Actualización profesional...
- Negocios con compañeros Ex-A-Tec emprendedores como tú...

Un espacio en donde tú puedes ser parte de cada programa

Asiste a tu campus o asociación más cercana o desde tu casa sintoniza tu parábola los miércoles de 21:00 a 22:00 horas en el Morelos | Canal 17

Mayores Informes:

Centro Internacional de Desarrollo de Ejecutivos (CINDE)
Campus Monterrey Lic. Trinidad Carreño y Lic. Olinda Cantú
Tel: (8) 358-20-00 Ext. 3140 y 359-20-00 (Fax)



Santa Claus: Las Nuevas Generaciones

¿Por qué Santa se resiste a ceder el control de la Navidad a sus nietos?

Sergio E. Avilés (LCC'81)

Cuando Santa Claus estaba casi *recién* casado, un periodista del diario japonés Yomiuri llegó hasta el Polo Norte y logró hacerle una entrevista en la cocina de su casa, mientras bebían juntos una taza de chocolate.

Patrocinado por Norelco, la marca de rasuradoras eléctricas, el joven le preguntó si alguna vez pensaba afeitarse la barba. "No mientras haya incrédulos en el mundo", respondió Santa Claus.

El periodista le pidió también que le explicara qué es el amor. Santa se levantó y dijo: "Me encanta la cebolla y a mi Mary le disgusta muchísimo. Y sin embargo...", con estas palabras abrió el refrigerador (que no era más que una ventana abultada que daba hacia el exterior). En una bolsa dentro del cajón de la verdura había cuando menos 17 cebollas nuevas. Dicho esto, como ya no era necesario ampliar su explicación, volvió a su lugar en la mesa.

Sobre Buda, opinó: "Los dos necesitamos ponernos a dieta".

No se le han hecho muchas entrevistas a Santa Claus. El gran error consiste en tratar de detenerlo en su viaje anual, mientras cumple con su misión. A Santa Claus hay que visitarle para conocerlo. Y al volver, créame usted, sentirá

aun viniendo del Polo, que vuelve de Cancún, con el alma tostada por el suave sol del Caribe y el corazón alegre como el trópico.

Pero Santa ya no es el mismo joven aquel soñador. Para comenzar, es bisabuelo. Sus nietos están ahora casi totalmente a cargo de la operación Navidad, y él solo visita tres o cuatro puntos simbólicos escogidos en el mundo al azar cada año, mientras sus diversas divisiones cumplen con sus encargos.

Rober T. Claus (IMA'52), jefe de operaciones Claus en América, dijo contar con 375 divisiones en todo el mundo, subdivididas a su vez en direcciones regionales. En México, por ejemplo, tiene la zona oeste y la zona este dirigidas por Magdalena y Rebeca Claus Hernández, ambas egresadas del Tecnológico de Monterrey, Campus Tampico; hijas gemelas del segundo de los herederos de Santa, Salvador Claus C., alumno fundador del Tec de Monterrey en 1943.



Es natural que, trabajando todo el tiempo con los meridianos, dividan al mundo vertical más que ecuatorialmente. Cada una de estas zonas cuenta con oficinas encargadas de capturar las misivas dirigidas a Santa Claus, para lo cual se auxilian a nivel general de los diversos servicios meteorológicos, 13 satélites de reconocimiento móvil, 27 estaciones



Y luego de unos instantes, el fuego consume el oxígeno y se crea un vacío. El huevo se mete entonces por sí mismo dentro de la botella

"Mi propio abuelo me dijo que así tendría que ser", expresó en conversación telefónica celular hace poco. "El mundo crece y tú debes crecer con él", me dijo hace mucho. Yo debo ceder el control de la Navidad a las nuevas generaciones y dejarlas hacer lo que deseen, siempre y cuando el mensaje verdadero se mantenga intacto. La Navidad es una promesa, y los regalos navideños son, y deben ser, manifestaciones de amor y compromiso de realización", dijo gravemente Santa.

de radio UHF y 3 mil 295 máquinas fax, conectadas a más de doscientas líneas 800.

Las misivas se cotejan con una base de datos que comprende biografías y video-clips de cada uno de los niños del mundo, enviados ahí por sus padres con el paso de los años.

Gracias a una modificación sugerida a Santa por Adriana M. Santoscoy de Claus (CP'67), el año fiscalizador de buenas acciones que se lleva en el Polo Norte termina desde 1977 el 25 de julio, de manera que lo bueno o malo que haga un niño en noviembre o diciembre cuenta no para ésta, sino para la Navidad del año entrante.

"Es una operación pequeña para como debería ser", dijo Rober, también nieto del original Santa Claus. "El consejo quiere abrir en México, por ejemplo, 14 zonas en lugar de dos, pero mientras el abuelo continúe al mando será difícil introducir más cambios. El cree que todo esto es labor para una sola persona".

"Y en el principio podía ser", expresó Lily Romero-Claus de Ramos (LCQ'73), hija de la cuarta hija de Santa y de

Luis Alberto Romero (IQ'71), ahora jefe del departamento de garantías basado en Corea del Sur. "El regalo navideño era un símbolo de la promesa del Salvador aún viva. Pero se ha perdido el significado real, hundido en un mar de falsos intereses.

"Se multiplicaron nuestros afectos. Se multiplicaron los humanos, no sabedores de los límites físicos que tienen el planeta que habitamos y los servidores públicos de quienes dependemos, como el agua, el aire puro, los frutos de la tierra por un lado, Santa Claus por el otro.

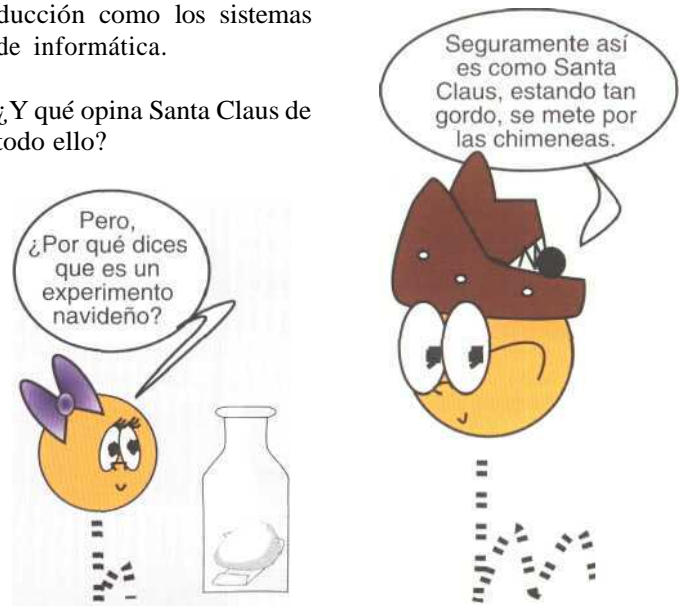
"El abuelo Santa ha viajado mucho y los viajes seguramente ilustran, pero la desventaja es que se traslada exclusivamente de noche y con un frío aterrador. Por ello, las técnicas de la administración y los mecanismos modernos le han pasado desapercibidos. De otra forma, seguramente tendríamos ya una fuerte participación en las empresas de telecomunicaciones, couriers como Federal Express y DHL, fibras ópticas y, sobre todo, muchas más sucursales y delegados.

¡Bravo!

"¿Cómo se eficientarían las Navidades si hubiera un Santa Claus por cada meridiano! Ustedes estarían ya acostumbrados a dirigir sus peticiones por fax a un número 800 al Santa Claus de México, seguramente, quien estaría ya enterado del estado de la franquicia y del TLC y estaría tomando medidas al respecto negociando directamente con la Secretaría de Hacienda".

Santa tuvo 12 hijos, tiene 67 nietos y 14 bisnietos a la fecha, más cuatro en camino. Ellos podrían, a decir de Manolo Claus del Bosque (IIS'87) —segundo bisnieto en llegar a una gerencia de zona en la empresa familiar, actualmente al frente de la región del Caribe— tomar el control de la empresa, ocupando el mando del consejo de dirección y modernizando los procesos tanto de producción como los sistemas de informática.

¿Y qué opina Santa Claus de todo ello?



ENLACE DE NEGOCIOS

FRANQUICIAS

Ofrezco franquicia de sistema para limpieza y protección de alfombras y muebles.

Carlos Llaguno (8) 346-05-01

Ofrezco franquicia en servicio de reparación de automóviles (compostura de parabrisas y pulido automotriz, protección anti-robo, restaurado de pintura, etc.).

David Manatou (8) 356-24-09

Busco franquicia en servicios de capacitación técnica en el manejo de software comercial.

Larisa Sedano (5) 250-97-98

Ofrezco franquicia en elaboración y venta de donas.

Francisco Salazar (8) 333-44-96

Ofrezco cartera de franquicias para inversionistas, directorio con más de 5,000 franquicias y curso en audiocassettes de cómo comprar franquicias exitosamente.

Jorge Colín (8) 363-29-38

Ofrezco franquicia de zapatería infantil.

Delia Isabel Rodríguez (8) 363-47-85

Ofrezco franquicia en comercio de productos químicos para tratamiento de agua de albercas.

Rodolfo Gamboa (8) 342-01-68

SOCIOS

Busco socio para comercio de máquinas-herramientas.

Francisco A. Gómez (8) 313-83-33

Me ofrezco como socio para dar servicio de asesoría financiera.

Roberto Cantú (8) 335-51-17

Busco socio para comercio de artesanías.

Miriam Cambor (8) 378-19-42

Me ofrezco como socio para dar asesoría en trámites aduanales y de representación.

Enrique Domínguez (16) 17-78-34

Busco socio en comercio de legumbres frescas.

Oscar Meza (42) 20-57-76

Me ofrezco como socio para dar servicio de garantía y protección de cheques.

Armando Blancq-Cazaux (8) 342-45-33

Me ofrezco como socio en servicios turísticos: viajes de negocios, de placer y cruceros.

Jaime Gutiérrez (8) 344-33-22

Busco socio para fabricar básculas electrónicas.

Aurelio José Guajardo (8) 370-15-55

Busco socio para fabricación de piezas y artículos de hule natural o sintético.

Venancio Calvo (8) 357-17-04

DISTRIBUCION

Busco distribuidor de equipo de protección y seguridad para la industria y la construcción.

César Ibarra (8) 371-03-04

Ofrezco mis servicios como distribuidor de refacciones para motor y de bombas para aceite y gasolina.

Ricardo Lozano (8) 357-82-44

Ofrezco distribución internacional de frutas y hortalizas frescas.

Mauricio A. Cavazos (8) 348-44-80

Busco distribuidor de radios, equipos de satélite y teléfonos celulares.

Emilio de la Peña (981) 1-05-85 y 87

Ofrezco distribución de alimentos preparados para animales.

Fernando Vázquez (8) 338-73-04

Busco distribuidor en comercio de prendas de vestir: playeras, camisas, blusas y pants.

Eduardo Salgado (462) 6-14-49

Busco distribuidor de equipo industrial: tubería, válvulas y conexiones.

Eduardo René Arroyo (5) 373-12-77

Busco distribuidor de complementos alimenticios y vitamínicos importados de E.U.A, así como de productos para problemas de salud.

Miguel Aldana (8) 328-11-68

REPRESENTACION

Ofrezco mis servicios como representante de seguros y fianzas.

Raúl Webber (8) 349-96-12

Busco representante en servicio de mantenimiento, impermeabilización y acabado residencial o de vivienda.

Juan Francisco Rodríguez (83) 46-61-70

Busco representante en comercio de chiles secos, especias y condimentos.

Guillermo Paredes (238) 3-15-22

Busco representante para comercio de ganchos de alambre para ropa.

Armando Saucedo (84) 15-88-85

Busco representante para comercio de mallas agrícolas para proteger plantas de invernadero.

Héctor Sistos (43) 24-04-50

PROVEEDORES

Ofrezco artículos de belleza: tabletas y cremas reductivas, tratamientos faciales, etc.

Jorge Gama (8) 344-12-63

Ofrezco diseño, desarrollo y mantenimiento de equipo y accesorios de cómputo.

Arturo González (28) 15-08-85

Ofrezco vinos de mesa y licores en general, de todas las marcas.

Eduardo Vega (5) 740-12-22

Ofrezco fabricación, venta e instalación de anuncios luminosos de caras rígidas o flexibles, elaborados con materiales de importación.

Angel Zavala (89) 22-38-80

Busco proveedor de artículos de cuero y piel: bolsos, cintos para dama y caballero, monederos, corbatas, portafolios, llaveros, maletas, etc.

Juan Carlos González (281) 7-84-14

Busco proveedor de artículos de madera aserrada y materiales de construcción no metálicos: chapas, puertas, tarimas, herrajes y pisos.

Santiago Gómez (22) 36-19-12

Busco proveedor de joyería fina y de fantasía.

Eugenia González (8) 358-39-46

ASESORIAS

Ofrezco asesoría en reducción de costos y mejora de calidad y productividad a través de la participación operativa.

Agustín Rodríguez (8) 347-12-70

Ofrezco asesoría en sistema de administración de las obligaciones patronales ante el IMSS, SAR e Infonavit.

Armando García (84) 16-89-79

Ofrezco asesoría para el diseño de sistemas de recreación y uso positivo del tiempo libre.

Mauricio Gerardo Cuentas (8) 342-85-80

Ofrezco asesoría en Derecho Corporativo (marcas, patentes, derechos de autor e inversiones extranjeras).

Manuel Eduardo Vargas (5) 566-26-52

Ofrezco servicio de diagnóstico y evaluación de recursos humanos y materiales de la empresa.

Joaquín Colín (3) 6-21-13-51

ENLACE DE NEGOCIOS es una sección que busca ofrecer oportunidades de negocios a los egresados del Sistema ITESM. **Anúnciese.**

Informes: ITESM, Dirección de Relaciones con Exalumnos
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico Monterrey, N.L. 64700 México
Tel. (8) 358-7620, 328-4085 Fax (8) 358-8176



En México, hay 50.9 por ciento más mujeres que hombres. Del total de mujeres de 12 años y más, 19.6 por ciento participa en la actividad económica (contra 68 por ciento en el caso de los hombres). De las mujeres entre 25 y 35 años, 25 por ciento trabaja, y de éstas, 38 por ciento vive en el área metropolitana de la ciudad de México. En otros términos, de las 5.5 millones de mujeres mexicanas empleadas, 87 mil 304 son empresarias o tienen puestos directivos en el sector privado. En los años setentas eran 52 mil. (Revista Expansión, septiembre 15 de 1993).



La compañía fotográfica Polaroid de México tiene un contrato de 217 millones de nuevos pesos por elaborar 40 millones de fotocredenciales para las elecciones en un periodo de 20 meses. (Revista Expansión, septiembre 15 de 1993).



En el lapso 1991-1993, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial habrá destinado 97.6 millones de nuevos pesos en asesoría legal y cabildeo para las negociaciones del Tratado de Libre Comercio. (Antonio Arguelles, oficial mayor de SECOFI, citado en *El Norte*, septiembre 3 de 1993).



Durante los últimos tres años, el sector industrial mexicano ha observado una desaceleración paulatina en su ritmo de actividad: el crecimiento se redujo de 4.5 por ciento en 1990, a 3.8 por ciento en 1991 y 2.6 por ciento en 1992. Esa tendencia se acentuó durante el primer trimestre de 1993. (GEA, Grupo de Economistas y Asociados, citados en la Revista Este País, septiembre de 1993).



Casi 3 millones y medio de personas han abandonado sus hogares y ciudades en busca de refugio, desde que se inició el conflicto étnico entre serbios, croatas y bosnio-musulmanes. Desde la segunda guerra mundial no se conocía una cifra tan alta de desplazados. (Revista *Época*, septiembre 13 de 1993).



Datos de la FAO precisan que la hambruna mundial creció de 700 millones de personas en 1989 a 850 millones en 1992. Además, la quinta parte de la población de la tierra (mil millones de personas) subsiste con un dólar diario. (Revista *Época*, septiembre de 1993).

A G E N D A

SIMPOSIUM

Noviembre
16-19 Simposium en Administración
 Hotel Camino Real
 Informes: Campus Mazatlán
 (67) 80-11-40 al 43

CURSOS, TALLERES Y DIPLOMADOS

Noviembre
25-27 Curso de Remoción y Medición de Sólidos en Aguas Residuales
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 359-6280
26-27 Curso de Administración Ambiental
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 359-6280

SEMINARIOS Y CONGRESOS

Noviembre
2-23 Administración Fiscal
 SEIS
 Informes: (8) 359-0615
23-27 Seminario de Biotecnología
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-2000, ext. 5060

CULTURALES

Noviembre
5-19 Cerámica de Tomas Owen (exposición)
 Campus Central de Veracruz
 Informes: (271) 2-83-55
15 Réquiem a Felicitos Leal
 Auditorio Luis Elizondo
 Informes: (8) 358-5181

15 La Responsabilidad del Televidente (charla con María Victoria Llamas)
 Campus Central de Veracruz
 Informes: (271) 2-83-55
18 Filio en Concierto
 Hotel Camino Real
 Informes: Campus Mazatlán
 (67) 80-11-40 al 43
18-19 Lazar Berman y Pavel Berman (S.A.T.)
 Auditorio Luis Elizondo
 Informes: (8) 358-5181

Diciembre
11 El Violinista en el Tejado (comedia musical)
 Teatro IMSS
 Informes: Campus Mazatlán
 (67) 80-11-40 al 43
16 Cuento de Navidad (teatro)
 Campus Central de Veracruz
 Informes: (271) 2-83-55

¿En qué equipo juegas?

Carlos E. Cruz Limón
(IMA75)

Durante la magna celebración de los primeros 50 años del Tecnológico, para nosotros en el ITESM fue excelente la respuesta que tuvieron los EX-A-TEC con su Alma Mater, ya que se inscribieron a los distintos eventos cerca de seis mil participantes.

Hubo cuatro festejos que en particular llamaron mi atención por la participación tan numerosa, entusiasta y cálida de los exalumnos: el Regreso a Clases en Cervecería, la Exponegocios EX-A-TEC en CINTERMEX, la Comida de la gran familia de exalumnos en el Rancho Tec y el Jubileo en el Estadio Tecnológico.

Especialmente emocionante me pareció cuando en el Jubileo Tec, los alumnos-actores cantaron "México Lindo" y el público, que literalmente abarrotaba el Estadio Tecnológico, respondió de inmediato cantando a la par con ellos; bueno, tal vez deba decir, cantando, bailando y haciendo "la ola". Era un entusiasmo desbordante. Ni qué decir del momento en que, al terminar la canción, sin que estuviera en el libreto, el público tomó la iniciativa de gritar "¡México, México, México!".

Y vaya que no le estaban echando porras al "tri" por estar jugando fútbol. Se trataba de la manifestación de un sentimiento de alumnos y

exalumnos del Tecnológico hacia su país. Era tal vez la expresión de un fuerte deseo de esos mexicanos de ver triunfar a su nación, pero como decíamos, no en las lides futbolísticas, sino en su diario acontecer.

Triunfar en la lucha contra la pobreza, la injusticia y la ignorancia que aún aquejan a nuestra sociedad. Triunfar en pro del desarrollo económico, político, cultural y social de México, porque es indudable que todos esos alumnos y exalumnos del Tecnológico desean tener un país más competitivo, desarrollado y consolidado.

Sin embargo, los mexicanos somos muy buenos para echar porras. Hasta el Papa lo ha dicho: "cuando escucho a alguien con el rrá-rrá-rrá, me doy cuenta de que es mexicano". En otra ocasión, el mismo Papa dijo: "México sabe cantar, México sabe bailar, México sabe gritar".

Y vaya que eso describe muy bien lo que pasó en el Estadio cuando se presentaba el Jubileo Tec. Pero éste ya terminó, junto con la celebración, y mucho me temo que también esos ánimos nacionalistas se hayan desvanecido al regresar a nuestra actividad diaria, por no decir rutinaria.

¿Qué estamos haciendo, compañeros EX-A-TEC, para contribuir al mejoramiento de nuestro país? ¿Por qué no nos damos de baja del equipo de porristas y nos damos de alta en el equipo de protagonistas? Todos es-

tarán de acuerdo en que sobran las porras, pero faltan más jugadores que las reciban. Y quién mejor que los egresados de esta prestigiada institución para que tomen una actitud proactiva ante los grandes retos nacionales.

Si bien es importante que hagamos nuestro trabajo con calidad y que podamos crear nuevas fuentes de trabajo, tal vez no sea suficiente.



¿Por qué no adoptamos el liderazgo en algún proyecto en beneficio de nuestra comunidad? ¿Por qué no iniciamos nosotros ese proyecto? ¿Seguiremos acaso en el equipo de los porristas?

La próxima vez que veas a un compañero EX-A-TEC, pregúntale en qué equipo juega. 🍷

Carlos E. Cruz Limón es Vicerrector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM.



GRUPO
APASCO

APASCO



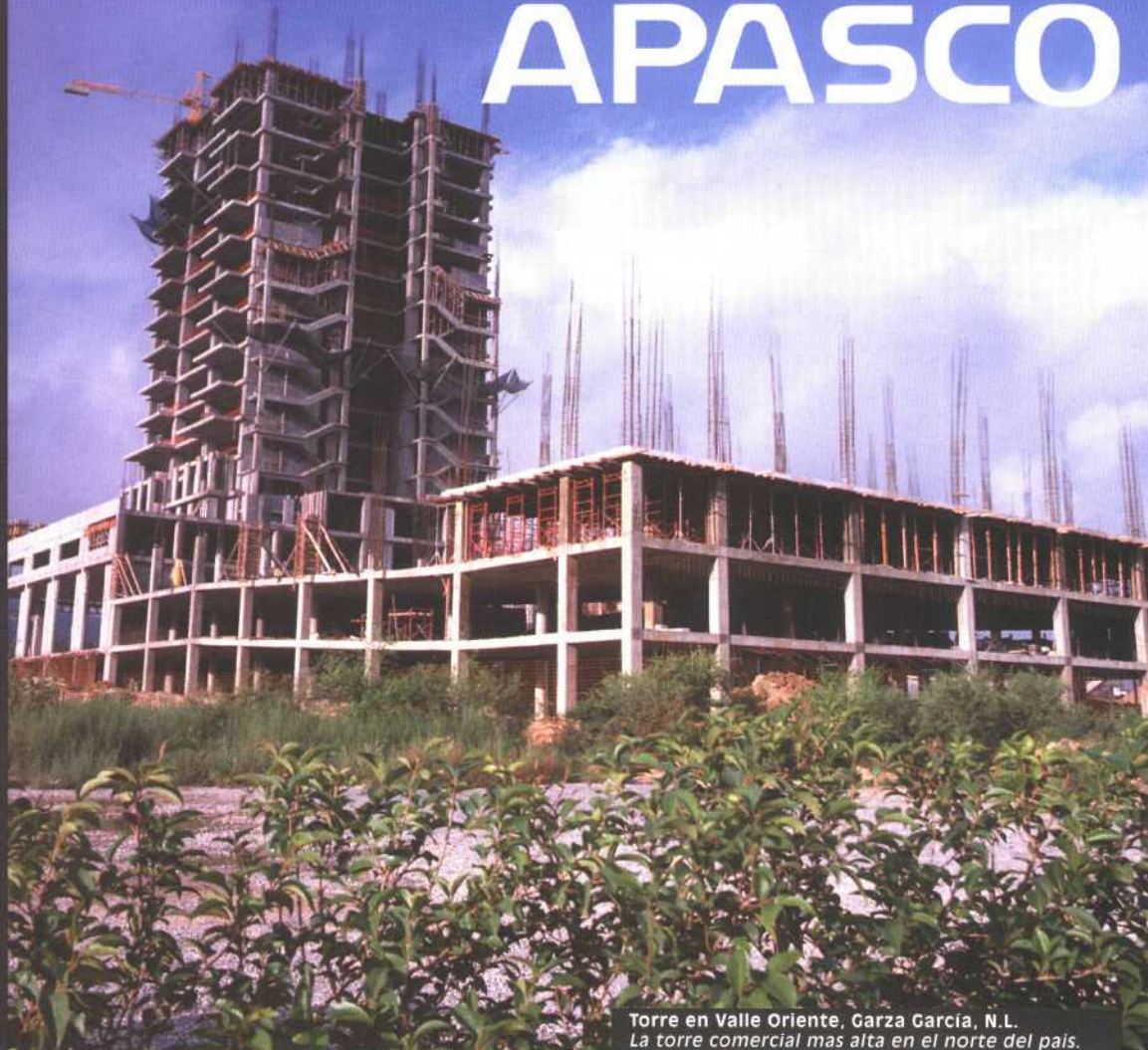
APASCO



APAX



CONCRETOS APASCO



Torre en Valle Oriente, Garza García, N.L.
La torre comercial mas alta en el norte del país.

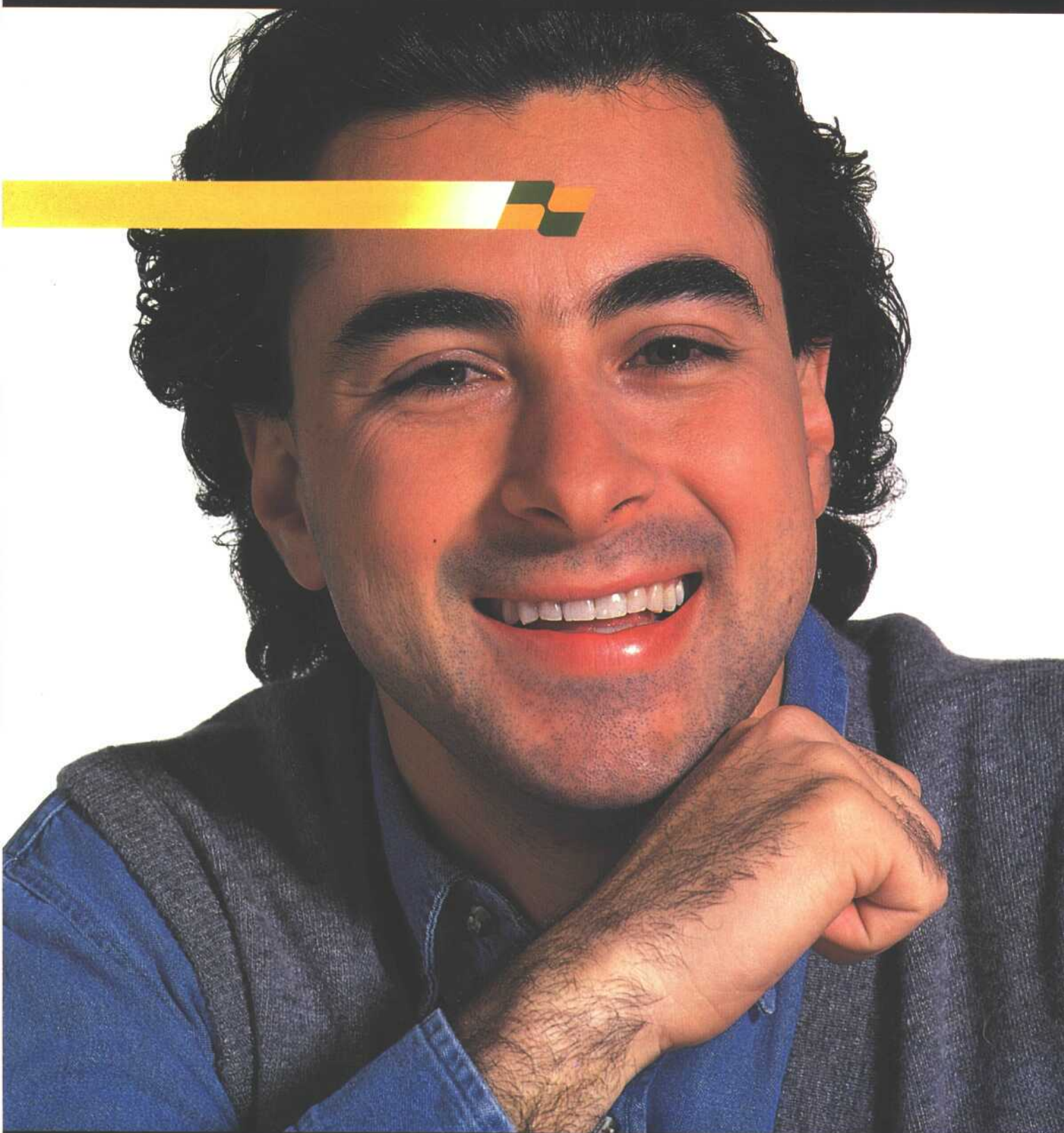
Respaldados por la mas
avanzada tecnología mundial
y un constante espíritu de
innovación, nuestros productos
y servicios reúnen los mas altos
niveles de calidad en el
mercado.



**Concretando
el futuro, Hoy**



Una decisión inteligente.



 **Bancomer**