

# Preparación de Ejecutivos para la Empresa Moderna

*Conferencia dictada en la Escuela de Administración y Finanzas*

**JAIME POSADA ANGEL** - Ingeniero Civil y de Minas. Graduado en 1.937.  
Presidente de Confecciones Colombia S. A.  
"Everfit" desde 1.942.

Señor Doctor Hernán Gómez González, Director de la Escuela de Administración y Finanzas e Instituto Tecnológico; Señores Profesores; Señores Estudiantes; Señores y Señoras.

Yo estaba dispuesto a hablar sobre La Filosofía de la Empresa Privada, tema probablemente muy conocido por ustedes, y quizá no tan importante. He tenido la oportunidad de pensar un poco más, y recordé que tengo unos apuntes, tomados fundamentalmente de un Seminario de Directores Ejecutivos de altísimo nivel que se realizó en Nueva York hace dos años. Consideré, entonces, que estos apuntes, denominados "Gerentes para Países Jóvenes", podrían ser más interesantes para ustedes. Entiendo que me someto a una votación unánime, o aún mayoritaria, preguntando de cuál tema prefieren? (Se aceptó el 2º). Quiero repetir que estos apuntes no son ideas originales mías, sino, esencialmente, de los importantes conferencistas que actuaron en aquel Seminario de Directores Ejecutivos de los Estados Unidos; quiero advertir, además, que en cualquier momento en el que deseen interrumpir para hacer una pregunta, o expresar una idea, pueden hacerlo, por-

que de lo que se trata es de entender las ideas y de tomar buena nota de ellas. Entendido eso, empiezo:

El Señor Werner Sombart trae este apunte: "La ética económica peculiar del capitalismo, se designa ordinariamente como espíritu capitalista. En los últimos tiempos, este espíritu ha sufrido cambios fundamentales capaces de alterar su esencia misma. Esta esencia está en la tensión o comparación entre lo racional y lo irracional, entre el cálculo y la especulación, entre el espíritu burgués y el ladrón, entre la prudencia y la aventura. Pero esta tensión se ha mermado, y el factor racional ha recibido un ímpetu fuerte; la racionalización toma ya su puesto en la audacia creadora empresarial. Estos cambios pueden estudiarse hoy detalladamente. El sexto sentido, como intuición de la audacia creadora, perdió su importancia y la ganan las circunstancias concretas, la previsión, la certeza; así es como los líderes creadores se inclinan más y más a basar su actividad en puros conocimientos. Las empresas alcanzan entonces el carácter de administradores y los líderes se hacen burócratas, y la misma dimensión de las organizaciones contribuye a su desarrollo. Es el planteamiento que elimina las adivinanzas. Ese cambio en la tensión al nivel empresarial, se hace visible también al nivel gubernamental. El gobierno de los pueblos es cada día más una empresa de cálculos y conocimientos seguros, y menos una aventura de los instintos demagógicos". (Eso explica el fracaso, excúsenme, de nuestro actual gobierno). En ambos niveles aparecen los problemas más intrincados de solución más difícil. ¿Cómo cambiar la posición negativa de esperar, por otra positiva de construir y desarrollar? ¿Cómo organizar un sistema de gobierno estatal o empresarial, duradero y eficiente; cómo contribuir a la creación de riquezas antes de distribuir las, y cómo distribuir las después de que están creadas, para satisfacer todas las necesidades? ¿Cómo cultivar los espíritus y mantener al hombre en su cumbre de ser humano digno de respeto, con su natural filiación divina y con un fin sobrenatural, porque somos también eso, hijos de Dios?

Cada uno de estos planteamientos necesita hombres para pensar, ver, dirigir, gobernar, asumir responsabilidades. La búsqueda desesperada de hombres competentes es una meta de cada nación, cuya urgencia es claramente mayor en los menos desarrollados; afortunadamente, no obstante, el mundo parece empequeñecerse para acercarse a la ayuda internacional, y aparecen por doquier los grupos de cooperación interesados en la formación de planes de estudio, de Centros de Investigación, de escuelas profesionales interesadas en convertir en ciencias de manejo lo que comúnmente llamábamos hasta ahora, "El Arte de Administrar".

Por cualquier medio, y sin reparar en el costo, habrá que encontrar tarde o temprano los hombres necesarios, así haya que hacerlos. Quizá, vivimos la etapa crítica inicial en la que es necesario improvisar, aprovechar cualquier talento disponible, utilizarlo aún con los riesgos y con las necesarias rectificaciones. Entrenar más y más gente profesionalmente, capacitar más y más hombres a cualquier nivel, enviar jóvenes al exterior y traer misiones educativas extranjeras. Mejorar las oportunidades locales, adaptar técnicas nuevas, caer para levantarse, sin desmayar. La creación de una clase de hombres de administración es un proceso lento, doloroso, ineficiente e incierto, que conjuga ciencias y disciplinas, filosofía, sociología, política, historia, técnica positiva, idiomas, información diaria, contactos con los Centros de Investigación, seminarios, mesas redondas.

No menos importante que la creación de esta clase dirigente, es el problema de la creación de una opinión favorable que acepte y acoja la acción de los dirigentes, que les otorgue una confianza y que les dispense una colaboración. En la búsqueda del bien común, es absolutamente necesario que cada uno reconozca su posición, aprecie el valor de ser dirigido y asuma la responsabilidad de no sobrepasar el límite de su propia capacidad. En otras palabras, es tan importante la formación de dirigentes como la disciplina pública de los dirigidos. Hay que conseguir, a la par que dirigentes, la base humana nacional como entidad organizada. Quien no ha experimentado lo que significa estar capacitado y listo para dirigir, administrar, gerenciar, gobernar, y encontrarse con que no hay realmente nadie para ser dirigido o administrado, gerenciado o gobernado, tiene mucho que aprender hasta dónde pueden llegar la soledad, el vacío y la frustración de la vida humana. Un público responsable; unos seguidores disciplinados, o al menos inteligentes; una entidad humana coherente sobre la cual, y mediante la cual, pueda obrar el dirigente; un cuerpo político estructurado que pueda manifestar y sostener la voluntad nacional, o la voluntad de esta o aquella organización; son bases humanas cuya creación es una de las tareas más formidables de los dirigentes en todas las naciones y en todas las empresas.

Pero, dónde y cuándo obtienen las nuevas directivas esa inspiración; cuáles son las fuentes de sus ideas? Respondo: en primer lugar, está el carácter personal del dirigente mismo, primera fuente, formada y determinada por su propia herencia, conocimiento, experiencias, ambiciones, éxitos y fracasos, ambiente y círculos de compañeros, carácter y decisión. La segunda fuente es la de la cultura nacional en sí; hay maneras propias de la tierra nativa que se conservan tradicional-

mente, que resisten los embates del tiempo, que se alteran ligeramente pero resurgen de nuevo vigorosas. Ponemos el ejemplo de Antioquia, no como único desde luego, en donde encontramos modelos brillantes de personalidad, de autoridad, de carácter y leyes y organización socio-política que provienen desde antaño y sobreviven a pesar de las contingencias. Cada generación de antioqueños se apoyó en los recursos naturales, nativos, sociales, religiosos, políticos y técnicos para la dirección e inspiración de su obra. Pero ni los nuevos dirigentes, ni los recursos locales son suficientes; ningún país puede vivir hoy en día separado de los países más avanzados del mundo; los necesita desesperadamente. La independencia es de lo más relativo, y en asuntos intelectuales y espirituales no existe independencia; basta dar un solo ejemplo para entenderlo mejor. Sin idioma europeo alguno, ningún país del mundo tiene la posibilidad de formar médicos competentes a los cuales pueda cada uno de nosotros confiar la seguridad de su salud.

La tercera y cuarta fuente de inspiración y de alimentación de ideales y de cultura, se ubican en occidente y detrás de la Cortina de Hierro, respectivamente y el mundo occidental y el mundo comunista—. La influencia occidental ha presionado nacionalismo; la influencia comunista ha presionado socialismo. La primera da importancia a la independencia nacional, la segunda al desarrollo económico y social.

Cuando se combinan las dos influencias, se disminuyen las tensiones, se coexiste pacíficamente, y se compete también pacíficamente. Parece ser ese el rumbo que toma el mundo en este momento. En su aspecto positivo y beneficioso, el impacto comunista en los países, significa el levantamiento del sentido social, el grito de igualdad y de justicia, la liberación de fuerzas oscuras, la promesa de que si el hombre toma las cosas en sus propias manos puede realizar milagros, el otorgamiento de una dignidad especial para el trabajo y la fatiga, la planeación nacional, el respeto por las realizaciones de Rusia en 40 años. En muchos casos el occidente es responsable directamente de la clase de desarrollo que se obtenga. A través de la continuidad de la asistencia económica, militar, técnica, educacional, y por miedo del apoyo político internacional, el Occidente está ayudando a fortalecer y a mantener estos pueblos nuevos, bien sabido por ambas partes que el retiro de tales apoyos y ayudas causaría un derrumbamiento quizás fatal. Paralelamente debemos y podemos avanzar con el análisis en el nivel empresarial.

Independientemente de que haga parte de un régimen de libre empresa o de uno socialista, capitalista, dictatorial, o realmente democrático, qué pasa con la organización y manejo de empresas económi-

cas, de establecimientos industriales, de instituciones educativas y de sistemas administrativos?

El Occidente domina una riqueza extraordinaria de experiencias y conocimientos en todos los aspectos de administración y organización; una riqueza de la cual todos podemos beneficiarnos enormemente. Sus perfecciones y técnicas de la experiencia y de los conocimientos occidentales, son las creaciones de un punto de vista entero y distintivo de las cosas, de un espíritu creador que se ha madurado a través del tiempo. Precisamente el espíritu de aceptación plena de la verdad, de la fidelidad al fin buscado, de sumisión paciente a los hechos; el espíritu de cuidado y precisión, de transmisión fiel, no interrumpida, de hombre a hombre y de generación en generación; el espíritu de cooperación con las leyes; el espíritu que cree en la libre expresión y en la habilidad de la inteligencia para buscar y hallar la verdad; el espíritu que busca las leyes científicas para comprenderlas y que se basa en la primacía de la teoría; el espíritu que busca siempre lo mejor y más exacto. En cuanto menos se conozca y se practique ese espíritu, más atrasos se registran; el secreto elemental del desarrollo y sub-desarrollo es, precisamente, este. Si queremos hacer algo más que imitar al Occidente y usar sus técnicas, y si el Occidente quiere realmente ayudarnos en las tareas sobrehumanas que afrontamos como pueblo, como nación, como empresarios, entonces debemos trabajar juntos para lograr y obtener ese alto espíritu creador. La técnica es importante, pero mucho más importante es el espíritu que la crea, e infinitamente más importante el hombre.

Estamos procurándonos la manera de ver al hombre y entender el alcance infinito de su gozo y de su libertad. Lo que más necesita el mundo libre, ahora, es saber cómo hacer reales y comprensibles los valores de la libertad, la verdad y el espíritu. Cómo presentar este mensaje a la libertad para que sea distinto, poderoso y convincente. La mayor necesidad es la de llenar el concepto de libertad con significado y contenido, salvarlo del vacío, distinguirlo de otros mensajes provenientes de otras fuentes que nada tienen en común con el hombre, con la verdad, con la libertad y con el espíritu auténticos. Sin la fe viviente en los valores más altos y profundos de la civilización occidental, 4.000 años, toda su técnica y toda su perfección, servirán únicamente para sus enemigos. El compromiso es, pues, mejorar el bienestar de la humanidad en una atmósfera de creciente libertad y de mayor dignidad humana; el propósito es el progreso humano.

Creemos que cada uno de nosotros, según su manera, puede contribuir a este objetivo a través de una mejor administración.

Conscientes de los problemas que afrontamos nos dedicamos a buscar la solución. Hace 25 años, Lord Lever Home de Gran Bretaña, resumía el significado profundo de la reunión de un congreso del "CIOS" en Washington, diciendo: "En última instancia, el éxito de estos congresos depende del surgimiento de pensamientos y de acciones constructivas que germinen aquí, pero que crezcan y fructifiquen en las fábricas y en las oficinas. Durante esta semana estimularemos entre todos, este proceso germinativo del pensamiento y de la acción. Evaluaremos la naturaleza de nuestro trabajo, consideraremos la educación y el desarrollo personal del gerente, y examinaremos su relación creciente con la comunidad local, nacional e internacional. Los problemas van ahora por el camino de la solución. En 1938 la administración científica se miraba con reserva; sin embargo, existía un interés creciente por el trabajo pionero de estudiantes de organización comercial como Henry Fayol, Frederick Taylor y los esposos Gilbreth; se apoyaba la opinión de que se podía estudiar el trabajo productivo objetivamente, analizarlo sistemáticamente y organizarlo con algún propósito definido. A medida que estos conceptos básicos florecieron, pudimos registrar tremendos aumentos de productividad, cambios inmensos en las comunicaciones, aplicaciones espectaculares de la tecnología, reducciones fijas de la cantidad de esfuerzo humano para producir bienes y servicios y un mayor interés por la dignidad del individuo. La empresa, especialmente en su estructura administrativa, vino a ser la columna vertebral de los nuevos conceptos de organización.

Mientras más aprendemos sobre administración, mejor comprendemos su fuerza generativa que ordena las ideas de los hombres y da dirección a sus aspiraciones. Esperamos que en la última tercera parte de este siglo, la competencia e ingeniosidad de los gerentes y las oportunidades correspondientes para contribuir al progreso humano serán mayores que nunca.

Nos desaffan tres (3) procesos:

- A. El cambio constante de la Tecnología.
- B. La complejidad de las operaciones internas de la Empresa.
- C. La complejidad creciente del ambiente en el cual tendremos que operar.

Actualmente trabajan más científicos e ingenieros que el total acumulado de los que trabajaron en los 6.000 años de historia conocida. En el breve espacio de dos décadas, su capacidad de trabajo ha do-

blado el almacén mundial de conocimientos científicos. De los 20.000 graduados en la Universidad de Berkeley en California, hasta 1.962, 12.000 ocupan en este momento posiciones nuevas, alrededor de cerebros electrónicos que no existían al momento de recibir su grado. Los desarrollos que hubiesen requerido décadas, se han efectuado en pocos años. Por ejemplo, entre el transcurso de la demostración inicial a la aplicación práctica para el automóvil, discurrieron 40 años; 14 para el avión; para la televisión 10; 7 para la energía atómica aplicada a fines pacíficos; para comunicaciones terrestres mediante los satélites 5 años solamente. El impacto de este cambio tecnológico sobre el mundo administrativo, es evidente. Dice Snow que la ciencia está creando una sociedad industrial distinta a cualquier sociedad anterior, y que cambiará aún más.

Un fabricante de implementos electrónicos vende hoy 80% en mercancías que hace 5 años no existían. Hace una década una compañía de productos espaciales decidió que su campo era más amplio y cambió hacia el diseño de sistemas electrónicos completos. En los años transcurridos desde ese cambio las ventas se han cuadruplicado, mientras el competidor estático registra la reducción sustancial y casi total de prosperidad.

El impacto tecnológico crea, por supuesto, el riesgo creciente, por la mortalidad de nuevos productos y nuevas empresas. Efectivamente, en los Estados Unidos de cada 10 modelos, 7 desaparecen poco después de aparecer o sufren falta de demanda. En ese mismo país más de la mitad de los fracasos comerciales ocurren en compañías con menos de 5 años de establecidas; significativamente el 90% de estos fracasos se atribuye a mal criterio y a errores de gerencia. Con este porcentaje tan alto de riesgo, y el margen tan estrecho de error, es imprescindible que el gerente tenga una apreciación firme de la esfera amplia de la tecnología. Solamente en esta forma podrá adaptar el mercadeo, las finanzas, y las otras actividades, al movimiento rápido de la innovación. Si la adaptación del gerente alcanza éxito, tendrá oportunidades sin límites para contribuir al progreso. Nuevos productos y nuevas técnicas proporcionan, al revés de lo que suele pensarse, las promesas de grandes utilidades, y las mayores utilidades representan más empleos, mejores salarios, niveles de vida más altos. Por tanto, una de las condiciones más importantes del talento de un gerente es su habilidad tanto para reaccionar rápidamente al cambio, como para anticiparse y ayudar a formar un modelo que conduzca al progreso humano.

La complejidad de las operaciones internas de la empresa, proviene en parte de los cambios de la tecnología; pero proviene, además, de la diversificación, el crecimiento y la competencia. Todos estos factores

presionan la administración del personal, las finanzas, el mercado y la distribución. Sólo en cuanto a personal, existe la presión inagotable en busca de hombres y mujeres con nuevas habilidades y aptitudes mejor calificadas para nuevas formas de trabajo; en cuanto a finanzas, los requisitos de capital han aumentado astronómicamente y subirán aún más. En el pasado, la gerencia pudo planear, financiar y construir una planta con la relativa seguridad de que tendría una vida de 20 años o más; hoy, todos los costos son más altos, y la amenaza de llegar a la obsolescencia mucho más rápida; la modernización se inicia tan pronto como empieza la operación. La tendencia hacia la diversificación, ha llevado a muchas compañías a realizar muchos negocios simultáneos. La complejidad sorprendente de una empresa que hace docenas y centenares de productos para miles de consumidores, es más de lo que la mente humana puede manejar sin ayuda. Esa es la razón por la cual los gerentes buscan herramientas electrónicas que los ayuden, y hombres especializados para cada una de esas ayudas.

“Los gerentes nos iremos de paseo, mientras las compañías enfrentadas a serios problemas convocarán reuniones de cerebros electrónicos; pero estaremos incapacitados y sin esperanza en el caso de que no comprendamos las capacidades y limitaciones de los computadores y de los procesos de información electrónica que recibamos de esos computadores”. Es una frase de David Rockefeller. A medida que se excluyen las rutinas administrativas y que las nuevas herramientas proporcionan al gerente más tiempo, llegan a éste las oportunidades de concentrarse en los aspectos humanos de su trabajo. Esto hace pensar en la motivación, enseñanza y funciones de dirección que cada día son más importantes en la ecuación del progreso humano. La automatización no resuelve los problemas que ella misma crea; toca entonces a la mente humana lo que sólo ella puede lograr: comparar el adelanto tecnológico con el tipo de solución social que anule la angustia del progreso humano.

Ya dijimos que hay un tercer reto a los gerentes en la creciente complejidad del ambiente en el cual tienen que operar. Este ambiente es un compuesto de múltiples factores:

Uno de ellos es el de que las empresas funcionan para los consumidores. Son éstos los verdaderos patrones que le permiten funcionar o no. Aceptan o no los precios y las calidades, compran de contado o a plazos; en una palabra, los consumidores deciden con su actitud, la vida misma empresarial. Los consumidores mantienen la expectativa de que las empresas no solamente están organizadas con un ánimo de lucro, y discuten su cuantía, sino que, además, esperan verlas conduci-



das en una forma conforme con los mejores intereses de la sociedad. Un segundo factor sería la influencia cambiante de la labor organizada. El tercero es el aumento de la competencia en el mercado mundial. Finalmente, el último factor es la influencia del gobierno en la empresa: Nos encontramos con que hay ánimo intervencionista en ambos sentidos; del gobierno para regular y controlar lo que ni sabe, ni puede, ni tiene con quién; y de los empresarios privados para solicitar la intervención, siempre que proteja sus intereses egoístas, su ineficacia competitiva, su ambición desmedida.

Como no vale la pena que nos digamos mentiras, aceptemos, por lo menos, que ingenuamente no distinguimos bien todavía una línea precisa de separación para aceptar la intervención que nos ofrecen y para pedir la que creemos necesaria. Peor aún, transamos en cualquier cosa, hasta la misma Ley. Es la última moda, transar en la Ley, sin cuidarnos de defender los principios a que más tarde o más temprano tendremos que regresar.

Atención! El Estado no tiene una función de absorción de la iniciativa privada sino una de subsidiariedad y de ayuda. El Estado debe dar el marco dentro del cual fácil y armónicamente se desarrolle la acción ciudadana; nunca debe asumir una posición exclusivista y absolutista. O dicho de otra manera, el Estado crea normas para que los ciudadanos las cumplan y se acojan a ellas; el Estado no debería resolver casos particulares.

La toma de decisiones envuelve entonces, ahora, consideraciones más sutiles y variadas que nunca. Estas complejidades afectan no solamente a los gerentes de la empresa privada; afectan, en la misma forma, a los gobiernos y a los pueblos, tanto como si fueran del resorte exclusivo de cada uno. De aquí surge la enorme responsabilidad de dar una u otra forma a la estructura social, según las actitudes.

Fundamentalmente, todas las sociedades se han agrupado en una de las dos categorías principales. En la una, la gente ha buscado una autoridad superior que tome las decisiones económicas, y esa autoridad se personifica en una jefe, monarca, dictador, u otra clase de gobierno autoritario. En la otra categoría, las gentes dejaron importantes aspectos de la economía fuera del control gubernamental, y los gobiernos actúan para establecer y vigilar, solamente, las reglas del juego. De la primera categoría, es ejemplo el régimen ruso que organizó la vida económica de arriba hacia abajo y prometió el alivio individual quitando a cada cual la libertad de escoger. La segunda clase de organización es la que corresponde a nuestra economía del mercado dentro de la cual los hombres son libres de escoger y tomar sus propias

decisiones, sujetos sólo a las ciertas y conocidas reglas del juego. Esta última forma tiene raíces profundas, se basa en los valores del individuo.

Para nosotros, en Occidente, y muy concretamente en Colombia, es el hombre en sí, no una clase, ni el Estado, ni un sistema social, el auténtico elemento central. El consentimiento del hombre es la esencia de la vida política; su felicidad la esencia de nuestra filosofía; su salvación la esencia de nuestro orden espiritual; su libertad personal es la última prueba de todo lo que valemos, inteligentes y libres a semejanza del mismo Dios.

Los gerentes debemos conocer claramente la magnitud de los cambios que se están efectuando en nuestra vida económica y empresarial para manejarlos con el realismo y la plena responsabilidad que deducimos de los conceptos anteriores.

La característica del mundo moderno es quizá su evolución hacia un nuevo tipo de empresa: La compañía Multinacional, con arraigo profundo en varios países. Hoy, hay miles de compañías que denuncian una orientación mundial y demostrarán que es posible competir sin combatir como lo hacía antes el capitalismo; que podemos utilizar nuestras propias fuerzas sin explotar las debilidades de otros, y que una rivalidad dentro de la justicia traerá frutos de beneficios para todos.

En vista de esta tendencia, el gerente que desee tener éxito necesita adquirir una perspectiva global; debe estudiar los intereses domésticos y los extranjeros de su compañía; ha de mantener decisiones fundamentales sobre la Investigación, Producción, Mercadeo; asignar recursos de capital y fuerza laboral para orientarse y orientar a su compañía con una base global; estar preparado para aceptar las responsabilidades de una ciudadanía más amplia, y tomar un interés más activo en la esfera de los problemas mundiales.

En ninguna parte se necesita más, ni con mayor urgencia el talento administrativo, que en las naciones en proceso de desarrollo. A veces, el problema radica tanto en la falta de capital como en la carencia de conocimientos para emplearlo. "Una gran sociedad, —dice Alfred Whitchhead— es una sociedad en la cual sus hombres de negocio, consideran grandes sus propias funciones". Si consideramos grandes nuestras funciones, debemos considerar que la cambiante tecnología, la complejidad de las operaciones internas y el complicado ambiente externo, son las oportunidades estimulantes para contribuir al progreso humano. Reconoceremos que debemos prepararnos también para la demanda social de los años próximos; que es aún más importante con-

seguir mejores niveles de vida, mayor libertad individual y más cooperación entre las naciones. Cada profesional tiene mucho que ver con la ciencia en la realización de sus objetivos: El Ingeniero que diseña, el médico que diagnostica y receta, el abogado o el arquitecto que sirven a sus clientes.

El profesional extrae de los conocimientos de la ciencia, de los conocimientos de sus colegas, de su propia experiencia, la savia alimentadora de su perfección. El grado en que se aproveche de los dos primeros, más bien que de su experiencia, es una de las maneras como el profesional verdadero se distingue de los tipos corrientes o individuos normales.

Empieza a ser posible para un manejador industrial ser un profesional en este sentido. Puede él obtener un cuerpo razonable y creciente de conocimientos en las ciencias sociales como un auxiliar en la realización de sus empeños empresariales. No necesita confiar exclusivamente en sus propias y personales observaciones, porque va entrando más y más en un campo científico de manejo.

El progreso en cada profesión va asociado con la habilidad de predecir y controlar, y esto es cierto también en el manejo industrial. Una de las mayores tareas de la dirección es organizar el esfuerzo humano al servicio de los objetivos económicos de la empresa futura. Cada decisión gerencial tiene consecuencias de comportamiento: Un manejo exitoso depende, no de manera privativa, pero sí muy significativa, de la habilidad de predecir o pronosticar, y de controlar, el comportamiento humano para el inmediato futuro. Nuestra habilidad para ello es apenas relativa todavía. Tal vez, notablemente buena en algunos conceptos, en actos diarios como hacer una cita, firmar un pedido, efectuar una llamada de larga distancia, pedir a un empleado un informe, hacer una reserva de pasajes, o portear una carta. Prácticamente, en miles de operaciones como éstas, actuamos con un alto grado de seguridad para esperar lo que ordenamos a otros y controlar su comportamiento, en el sentido de que nuestros actos conduzcan a los resultados deseados.

Al mismo tiempo, es cierto que otros intentos de predicción y control resultan inadecuados. Reflejan esta impropiedad muchos de los importantes problemas sociales de nuestro tiempo; tal es el caso de la delincuencia juvenil, el crimen, los accidentes fatales del tránsito, los conflictos sobre los patronajes, la guerra fría, etc. Sin embargo, los resultados alcanzados hasta ahora en el manejo de negocios e industrias, indican considerable habilidad para pronosticar y controlar el comportamiento humano. El hecho de que una compañía tenga éxito econó-

mico, señala, entre otras cosas, que sus directores han sido capaces de utilizar gentes y dirigir hacia la producción y venta de productos o servicios, con rendimientos de ganancias. Así y todo, pocos directores están satisfechos con su capacidad de predecir y controlar el comportamiento de los miembros de sus organizaciones. El interés que se manifiesta por nuevos desarrollos en este campo es francamente sintomático del reconocimiento de oportunidades para mejorar, y de la necesidad vigente para ello.

Muchos gerentes aceptan que la efectividad de sus empresas podría doblarse, por lo menos, si les fuera posible descubrir cómo aprovechar el potencial no utilizado de sus recursos humanos. Concluimos que en las ciencias sociales hay una rica fuente de ilustración para gerentes y directores, aunque ellas —las ciencias sociales—, no hayan llegado a la plena madurez; ciertamente, están aún en su adolescencia, carecen de precisión, existen muchos casos de controversia, hay mucho de relativo; pero bien puede hacerse un contraste favorable con lo que había hace 30 años. Un día la posición del gerente frente a las ciencias sociales no será diferente de la posición del ingeniero frente a la Física, o a la del médico frente a la Química o la Biología.

Hay otras razones por las cuales el manejo empresarial ha utilizado con relativa lentitud los conocimientos de las ciencias sociales.

Las dos más importantes son: primera, cada manejador considera de manera natural su propio conocimiento social como suficiente, encuentra su propia experiencia tan rica, que no encuentra necesidad de consultar a otros. Tremendo error este. Segunda, el conocimiento social aparece a menudo como simple teoría, o por lo menos, como algo sin relación con la realidad que hay que afrontar, mientras cree contar con experiencias prácticas y útiles. Esta comparación entre la teoría y la práctica explica la lentitud en el avance. La insistencia en ser prácticos equivale a decir: Aceptemos mi teoría sin argumentos ni razones. Insistir en que la administración es un arte, no es con frecuencia sino, el rechazo a lo pertinente de sistemáticas prácticas del conocimiento. Tanto cuanto el gerente yerre en analizar sus propias hipótesis, le alejará más de disponer por sí mismo, de lo que la ciencia le brinda.

Otra razón que explica las fallas de administración para utilizar los conocimientos de la ciencia social, aparece en la ignorancia sobre la naturaleza del control en el campo del comportamiento humano. En Ingeniería el control consiste en ajustarse a la ley natural. No dragamos un canal, por ejemplo, con la expectativa de que el agua ascienda, ni usamos gasolina para apagar incendios. Con respecto a los fenómenos físicos, el control implica la selección de medios apropiados; en el

campo humano, la situación es la misma, pero, muy a menudo, abrimos canales para obtener el flujo del agua hacia arriba. Muchos de nuestros intentos por controlar el comportamiento humano, lejos de representar adaptaciones electivas, significan verdaderas violaciones de la naturaleza humana. Consisten en obtener que la gente se comporte como lo deseamos, sin concordancia con la ley natural. Sin embargo, no deberíamos esperar los resultados a través de actos inapropiados, así como no los esperamos en el campo de la Ingeniería. Tenemos que mejorar nuestra habilidad para controlar, solamente si reconocemos que el control consiste en adaptarse selectivamente a la naturaleza humana, más bien que en lograr que la naturaleza humana se conforme con nuestros deseos. Si nuestros ensayos de control son infructuosos, la causa está generalmente en nuestra escogencia de medios inapropiados. Es natural esperar que el manejo administrativo está comprometido en los objetivos económicos de las organizaciones industriales; no obstante, la historia de la legislación social ha indicado que la sociedad quiere garantizar la libertad de manejo en la búsqueda de sus objetivos únicamente hasta donde los valores humanos se mantengan preservados y protegidos. Todas las profesiones: medicina, educación, derecho, etc., mantienen altos niveles de ética con respecto a las influencias que pueden ejercer sobre los hombres. En la dirección de los recursos humanos para la organización industrial la gerencia tiene una posición similar; aquí, como en cualquier sector de nuestra sociedad, el precio de la libertad es la responsabilidad.

Permítaseme encestar en este momento las tres preguntas o curiosidades que anota Herberth y en cuyo análisis en términos simples se basan los estudios administrativos en Harvard y en otros centros importantes de los Estados Unidos.

#### Afirma Herberth:

1. Aunque el ejecutivo dice que primordialmente él está administrando personal humano, encuentro que no tiene lenguaje útil con el cual conversar sobre sí mismo y sobre sus relaciones con el personal que administra.
2. En vez de administrar personal, encuentro que el ejecutivo administra políticas y normas. A través de estas normas, encuentro que él sabe cómo debería comportarse la gente, y a pesar de este conocimiento, o, más bien, a causa de él, tiene el ejecutivo grandes dificultades en conseguir que la gente se comporte como debería comportarse.

3. Encuentro al ejecutivo practicando reconocidamente en forma, a menudo rudimentaria, un sistema de comunicaciones con las cuales él no cree tener, ni necesitar siquiera relación alguna.

Estas tres observaciones para su anotador, implican tres cuestiones importantes y poco discutidas.

1. Qué administra el administrador?
- 2.Cuál es la relación entre el administrador y lo que él administra?
3. Qué sistema, si acaso lo hay, practica el administrador para tratar las situaciones en las cuales se encuentra a sí mismo?

En la práctica, señores, cuál es la pericia de las Relaciones Humanas? Herberth se contesta a sí mismo: "Es la capacidad de un individuo para comunicar sus sentimientos e ideas a otros, como también su capacidad de responder a los sentimientos e ideas de otros, en una manera capaz de promover la cooperación y gustosa participación en una tarea colectiva".

Comparada con el control articulado de buena elaboración intangible, con que cada ejecutivo está dotado, esta habilidad en las Relaciones Humanas podrá sonar como algo necio, innecesario, superficial y hasta difícil para muchos. Sin embargo, la escuela moderna de manejos científicos, —y eso lo saben ustedes mejor que yo— insiste en que es la parte más importante de la tarea de los ejecutivos. Todos los problemas de procurar el entendimiento del personal dependen de la habilidad en las Relaciones Humanas. Sin esta habilidad los mejores métodos, políticas o normas de manejo, pueden convertirse en meros ejercicios rutinarios, sutiles, exámenes.

Hay en todo esto la inquietud de que pasaron las empresas cumbres de Antioquia, en las que los estudiantes de mi tiempo aspirábamos a llenar nuestras ambiciones. Pasaron el Ferrocarril de Antioquia, que fue ejemplo de administración; pasaron la dirección de Caminos de Antioquia, suprema aspiración de los Ingenieros de la Escuela; la Gobernación del Departamento de Antioquia, también es un hecho del pasado como Escuela de Administración.

Ahora, toca estudiar y estudiar más.