

Coloquio de administración de negocios. XXV Aniversario de Graduados (1962-1987).



*Ing. Bernardo Ardavin Migoni
Presidente de la COPARMEX*

Administración y modernidad

Agradezco mucho a la Dra. Ma. de la Luz Paniagua Jiménez, Jefe de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica de la ESCA: M. en C. Miguel Vergara Ibañez, distinguidos ponentes señoras y señores.

Me han invitado para desarrollar un tema extraordinariamente interesante: La Administración y Modernidad. La administración siempre tiene relación con el hombre, ésta es una primera idea que quisiera exponer a ustedes y aun cuando todos, de alguna manera, somos conscientes de esto. Todas las escuelas de administración desde luego han tomado como premisa fundamental ésta, en ocasiones ya en el desarrollo tanto de la práctica profesional como también del desarrollo de la teoría administrativa se nos olvida éste un poco y pareciera como si la administración tratara con bienes o únicamente de lograr la mayor eficiencia y la mayor productividad, los mejores resultados y esto no es así. Nosotros tenemos que volver siempre sobre el hombre y cuando estamos hablando de la modernidad hablamos de la búsqueda del progreso, de la mejoría, planteamos la necesidad de progresar continuamente de tal manera que esto sólo es posible si nos referimos nuevamente a este ser que es el que realiza la

administración, y además que maneja como recurso fundamental el recurso humano.

Todos los demás recursos, materiales y financieros, no son sino herramientas complementarias y además debemos de tomar en consideración que el hombre tiene una naturaleza distinta a la de los demás recursos. Nosotros no podemos hablar de nuestros empleados, trabajadores o de todos los colaboradores que en un momento dado tenemos en cualquier institución ya sea lucrativa o no, principalmente en la empresa del recurso humano como hablamos de los recursos físicos o de los recursos administrativos, no podemos olvidar jamás que cada uno de esos individuos que trabajan en nuestras empresas y que colaboran con nosotros son personas.

Esto quiere decir que son seres trascendentes y que son individuos únicos irrepetibles que tienen un rostro, un nombre, un apellido, una identidad y que lo que buscan, fundamentalmente, es su propia realización, su propia perfección de tal manera que cuando hablamos del progreso, hablamos de la modernidad de la empresa tenemos que hacer referencia al progreso, al desarrollo, a la realización de cada una de las personas que componen el conjunto, la comunidad de la empresa.

La modernidad no es algo que tenga que ver con grandes inventos o descubrimientos que nunca antes han sido puestos en práctica, por el contrario muchas veces nos tenemos que modernizar volviendo a las raíces que hemos olvidado, de tal manera que

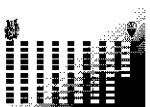
no es nuevo en las escuelas administrativas el hablar de la mayor participación. Sin embargo, creo que debemos de hacer un gran énfasis en esto, cuando hablamos de la modernización de la sociedad en su conjunto estamos hablando de una modernización social, económica, política y siempre refiriéndonos a la necesidad de una mayor participación de estos individuos, de estas personas que forman parte de la sociedad y esto que es bueno para ésta en su conjunto también lo es desde luego para las empresas que son de alguna manera seres vivos en evolución continua que precisamente siguen la suerte de sus componentes.

De tal manera que ninguna empresa puede ser mejor que los individuos que la componen y cuando hablamos entonces de perfeccionar a ésta tenemos que hacer énfasis sobre la dimensión del perfeccionamiento y de la realización individual de cada uno de los hombres que la conforman. En la empresa hablamos siempre de trabajo y he dicho ya del trabajo como un medio de realización personal, el trabajo que hace una máquina no es el mismo que el que realiza un individuo y no estamos únicamente hablando de diferencias técnicas, de diferencias de capacidad, de volumen o de exactitud. De precisión; sino que estamos hablando de algo mucho más profundo. La máquina hace aun cuando esté con una tecnología muy avanzada, realiza tareas repetitivas, automáticas y no tiene nada que ver con la creatividad, mientras que el hombre aun en las tareas más sencillas de alguna manera está traduciendo su propia inquietud, su inventiva y poniendo parte de sí mismo porque finalmente el resultado, el producto de ese trabajo, de alguna manera le pertenece no sólo físicamente sino mucho más, de tal forma que cuando hablamos de la empresa hablamos de trabajo en todos los sentidos, hablamos del trabajo operativo, de todos los trabajadores, de todos los empleados que laboran en esa empresa, pero también del trabajo directivo del cual se ocupan en buena parte ustedes como profesionales de la administración y también del trabajo acumulado, porque el capital, el ahorro, no es otra cosa sino el resultado del trabajo anterior que otros han acumulado y que no han utilizado para el consumo inmediato, sino que lo han guardado para hacer de él un instrumento para que otros puedan trabajar. Así tenemos que la empresa desde este punto de vista, es trabajo, repito en estas diversas acepciones, hay muy diversas escuelas que ustedes conocen mejor que un servidor desde la administración científica, la administración

por objetivos ahora la calidad total, el desarrollo organizacional y decía yo cuando hablamos de estas tecnologías, de estas escuelas nos metemos en el detalle; muchas veces estamos operando esto y nos olvidamos del aspecto fundamental de que estamos trabajando con hombres y que éstos no pueden ser instrumento de nadie; podemos instrumentar la materia y los medios financieros y los podemos perder en algún momento dado, desperdiciar incluso y quizá usar mal; pero el hombre no puede ser un instrumento de nadie, cuando trabajan otras personas con nosotros en la empresa no los usamos sino que los invitamos a colaborar. Así que cuando hablamos de los hombres no podemos hablar únicamente de técnicas y cuando hablamos de estas escuelas muchas veces creemos que son técnicas y llegamos hasta a engañar un poco a las personas, de tal manera que a través de las escuelas, por ejemplo psicológicas, nosotros por medio del conductismo tratamos de condicionar un poco la conducta de estos hombres colaboradores nuestros, de tal manera que se ilusionen con un determinado resultado, pero finalmente lo que podemos tener nosotros es un gran fracaso y una gran desilusión porque quizá estos hombres que han sido manipulados llegan después de un determinado proceso a sentirse profundamente frustrados porque en realidad ellos no han avanzado, no han mejorado, no se han perfeccionado y es muy diferente el tener más al ser más y ser mejor y finalmente nosotros tenemos que buscar el que cada uno de los individuos que forman parte de la empresa sea más y sea mejor.

Entonces debemos considerar que a los hombres no se les puede tratar únicamente a través de las técnicas sino que tiene que haber ciertas virtudes, finalmente la prudencia que nos hace estimar a las personas, considerarles como tales y buscar el beneficio que ellos obtengan sea precisamente compatible con el beneficio social, con el beneficio colectivo, comunitario que nosotros estamos buscando en la empresa como un resultado que tampoco se va a quedar ahí, sino que va a ser distribuido, idealmente, en la forma más equitativa tanto entre aquellos individuos que han colaborado para su producción como muchos otros que van a ser beneficiados por ella.

Otro aspecto que debemos considerar en esta modernización, es que la empresa forma parte de un sistema; ustedes bien saben que la empresa es un subsistema dentro de un sistema mucho más complejo y también en ocasiones nos olvidamos de es-



to, es un sistema porque cada día es más importante el entorno de la empresa y en este entorno por ejemplo en la crisis que actualmente estamos viviendo resulta evidente que las organizaciones laborales, el entorno laboral, las leyes, los sindicatos son una realidad que nosotros tenemos que tener en consideración y que si nosotros no sabemos resolver la *relación con estas realidades podemos ir al fracaso* aun cuando tengamos en el seno interno de la empresa un ambiente extraordinariamente cordial y utilicemos las mejores técnicas y tengamos los mejores productos, de tal manera que el estado, el gobierno como el responsable del bien común dentro de ese estado, esto quiere decir de la organización de los esfuerzos de toda la comunidad para lograr el bien común y las leyes que conforman la realidad nacional, son entorno que tenemos que tener en consideración ya que de otra manera no podemos tener una visión moderna, y actual.

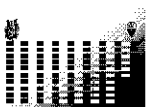
También es parte de este sistema la competencia y en ocasiones es un elemento mucho más importante que el que pueden jugar todos los demás, la competencia tanto nacional como ahora mismo, la competencia internacional en este proceso de apertura que ha sido abordada en parte por el Ing. Juan José Moreno. Tenemos como otro elemento de entorno importantísimo el desarrollo tecnológico, la evolución de las nuevas técnicas, la investigación es otra realidad que tenemos que considerar para acceder a esta modernidad, quiere decir a este perfeccionamiento.

Nosotros tenemos que considerar a nuestros proveedores como parte del sistema, como es conocido ahora que se habla de las microempresas, de la bolsa de trabajo, de subcontratación que la empresa moderna cada vez tiende de una manera más fuerte a la subcontratación porque las empresas que se dedican a todas las actividades son extraordinariamente ineficientes, de tal manera que los grandes consorcios, *por ejemplo japoneses cuyas marcas ustedes conocen en la mayoría de los productos que consumimos en los mercados internacionales y nacionales no son empresas manufactureras, ni industriales, sino empresas comercializadoras que reúnen los productos, que los ensambla y que después les dan una diferenciación adecuada para el mercado con un determinado precio, con una determinada publicación, publicidad y distribución. Así que estas grandes empresas son sobre todo financieras y comercializadoras, no son industriales y su vida depende de miles de empresas medianas y empresas*

pequeñas que realizan productos intermedios que después dan como consecuencia el producto final.

Otro elemento importantísimo a considerar en este aspecto de la modernización de la empresa son los clientes, tenemos todavía la fortuna de vivir en un ambiente de mercado, y de competencia el principal elemento que nosotros debemos de considerar es el cliente *por lo que nuestro producto o nuestro servicio siempre debe estar orientado fundamentalmente al cliente.* Muchas veces tenemos la tentación de producir lo que podemos, otras lo que se nos ocurre, pensamos en producir algo que resulte una novedad tecnológica, pero lo primero que nos tenemos que preguntar es si este producto, si esto que nosotros pensamos realizar como un servicio, realmente atiende a las necesidades de la clientela de un determinado mercado. Tenemos que incluir dentro de nuestro sistema o de nuestro entorno en forma verdaderamente primordial al mercado, cuando hablamos de la apertura y se insiste tanto en la alta calidad de los productos que necesitamos producir para competir en los mercados internacionales en lo personal me da mucha tentación, por que creo que hablamos de algo que no sabemos. En los Estados Unidos y en todos los mercados internacionales se consumen millones de productos chatarra, lo que pasa es que si nosotros queremos empezar por vender nuestros productos en Nueva York o venderlos en los altos centros tecnológicos o de ir a vender autos a Detroit, claro nosotros vamos a tener una situación de competencia verdaderamente brutal, pero si nosotros buscamos los mercados, los estratos para nuestro producto seguramente que la capacidad de absorción de ese mercado, sobre todo cuando tenemos como vecino al mercado más grande del mundo, de mayor capacidad de compra del mundo, es casi ilimitado de tal manera que si nosotros empezamos a introducir nuestros productos en los estratos de mercado que son adecuados, muy pronto veremos que nuestra capacidad de producción es totalmente insuficiente. Cuando tratamos de abarcar pues un mercado debemos enfocarnos sobre todo al cliente, a la satisfacción de las necesidades que éste tiene con todas las características que debe tener un producto desde su diseño, envoltura, características de mantenimiento, refacciones en fin todo aquello de los que se llama el producto ampliado con el objeto de satisfacer las necesidades del mercado.

Por último consideramos a la comunidad, últimamente se ha puesto de moda el concepto reconver-



sión por un lado y por el otro el del cuidado del ambiente lo que nos ha hecho de alguna manera actualizar nuestra preocupación por la comunidad dentro de las empresas, pero les quiero decir que me parece que nunca ha existido ninguna empresa verdaderamente importante y sólida que se haya podido despreocupar de la comunidad y no sólo ésta de su entorno inmediato, sino de toda ésta.

De tal manera que es una verdad que se puede constatar en forma continua el hecho de que todas las empresas tienen que preocuparse por la sociedad en su conjunto y que tiene que ver de qué manera afecta, satisfacen, dan un servicio, de qué manera inciden, influyen sobre toda la comunidad, desde luego depende mucho del tipo de producto, de la tecnología, los insumos, los procesos, pero finalmente todos afectamos a la comunidad macro por lo que debemos tener mucha atención a esta comunidad, entonces esta modernización de la empresa, de la administración que finalmente, vuelvo a insistir es el manejo adecuado de hombres que a su vez van a manejar los recursos tanto físicos como financieros, supone una estrategia y para ustedes esto es extraordinariamente bien conocido; una estrategia que necesita tener como base una filosofía y dependerá en buena parte de esta filosofía la dirección que tengan sus acciones.

He insistido mucho en el concepto de hombre, de persona porque a mí me parece que si olvidamos esto y si no tiene este elemento un lugar dentro de este conjunto de elementos principales de nuestra filosofía. Finalmente fracasaremos cada día, el hombre, en esta comunidad internacional enorme, reclama con mayor violencia la atención a su persona, a su dignidad, independientemente del país, de la zona en donde se encuentre; independientemente de sus creencias religiosas, filosóficas, de su raza y de su situación económica. Cada día hay una mayor conciencia de su propia dignidad y esto se traduce en fenómenos sociales, políticos y económicos extraordinariamente importantes.

Es pues básico que nosotros pongamos también como premisa esta consideración del hombre y después de esto que analizar para nuestra propia empresa y para el entorno que lo rodea para nuestro subsistema y para el sistema total que nos rodea tenemos que revisar cuáles son nuestras fuerzas y cuáles son nuestras debilidades y así analizar la mano de obra, la capacitación, la tecnología, los recursos naturales y todos los demás elementos con los cuales México cuenta y que en una comparación aun somera resulta extraor-

dinariamente favorable si lo comparamos, con la gran mayoría de los países del orbe aun aquellos que últimamente en este siglo han surgido como grandes potencias industriales y como países desarrollados, nuestras capacidades y fuerzas son extraordinariamente grandes. Analizar también nuestras debilidades, desde luego tenemos que, considerando como la más importante de todas, la de la educación, la de la capacitación es nuestro talón de Aquiles, no existe ninguno de estos países que hayan fungido en este siglo como potencias que no hayan previamente dado una atención extraordinaria a la educación; todos ustedes y nosotros somos privilegiados porque cuántas personas en nuestro país terminan la primaria, hay más de 15 millones de personas analfabetas, pero si vamos subiendo los grados, si vemos cuántos terminan la licenciatura y cuántos tienen la posibilidad de estudiar posgrado, nos daremos cuenta de que somos privilegiados y esto implica por un lado una gran capacidad y posibilidad de desarrollo, pero también una grandísima responsabilidad social, nosotros no nos podemos olvidar de nuestros conciudadanos que todavía viven en el suelo, que no hablan el español, que no se alimentan, que no se visten y de una serie de carencias verdaderamente enormes que se han alargado por ya casi 500 años, en los cuales al principio hubo una asimilación enorme y ahora que contamos con el rayo láser, la televisión, los viajes interplanetarios y toda la tecnología que se estudia en centros como este Instituto Politécnico Nacional no hemos sido capaces de asimilar, elevarlo, de tal manera que nosotros tenemos que considerar esto dentro de nuestra estrategia como grandes debilidades que son retos, que nos tenemos que plantear.

No es posible que dentro de 30 años, o 50 años tengamos estas comunidades, estas diferencias tan tremendas que verdaderamente son limitaciones que por un lado son profundamente injustas y por otro lado hablan de nuestra falta de solidaridad, falta de conciencia y finalmente de la ignorancia de esta realidad que he mencionado en el primer punto de mi consideración de la persona humana.

Por último les diría que esta modernización tiene y en la teoría administrativa, así se está planteando, a la multiplicación de empresas, ustedes como profesionales de la administración no pueden plantearse como único horizonte la posibilidad de servir en el gobierno, en el servicio público, lo cual es indispensable que se llene en una determinada medida, ni tampoco pueden pensar únicamente con



formar parte de empresas grandes como empleados bien pagados, ustedes tienen que plantearse la necesidad de ser motores por sí mismos, de ser empresarios, de fundar sus empresas, y no sólo esto, sino promover que otros a nivel técnico también funden empresas, de tal manera que la fundación de las microempresas, las empresas de tamaño mediano son la base para una estructuración más sana de toda la estructura empresarial nacional, es indispensable que así se lo planteen y que en los planes de estudio como ya se hace en los países más adelantados, como se hace ya en los Estados Unidos a nivel de lo que equivale a nuestro bachillerato, de licenciatura y de posgrado se haga la insistencia continua en la necesidad de que hombres como ustedes se planteen la posibilidad de ser empresarios, porque

quién sino los más preparados se plantean esta posibilidad, entonces quién se la debe de plantear, ustedes tienen que ser motores y deben de saber cómo resulta evidente para cualquiera que estudie la evolución de las empresas, que todas las grandes empresas han empezado siendo pequeñas y que todas ellas han tenido una evolución lenta muchas veces penosa y que han sido fundadas por personas que no contaban con el bagaje académico y técnico que ustedes tienen, sin embargo han tenido grandes éxitos. Cómo es posible entonces que ustedes no se planteen la necesidad y la posibilidad de ser muy buenos empresarios, con estas ideas yo les exhorto para que reflexionemos, para que sirva como un pretexto para este diálogo que vamos a tener y les agradezco mucho su atención.



investigación

administrativa Cupón de intercambio

Solicitamos pertenecer al programa de intercambio de publicaciones que tienen establecido.

Nombre de la publicación: _____ Periodicidad: _____

Adjuntamos un ejemplar para su información.

Institución: _____ Calle: _____ No.: _____ Colonia: _____

Ciudad: _____ Edo.: _____ País: _____ C.P.: _____ Deleg.: _____ Tel.: _____

Organo interno de comunicación Científica y Tecnológica de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnología de la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N.

Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, Carpio 471, edificio D 3er Piso Col. Sto. Tomás, Delegación Miguel Hidalgo 11340 México, D.F. Tels. 541-62-07 y 547-77-92. Apartado Postal 4025 Sta. María la Ribera Deleg. Cuauhtémoc.