



*Dr. Octavio Gómez Haro S.

Entre la discusión de cero crecimiento, conservación de la energía y la necesidad de reordenar las prioridades nacionales, la urgente necesidad de una buena administración y su crítico rol en el logro de los objetivos nacionales ha sido muy poco reconocida.

Es un tema complejo el precisar si es cierto o no que el estándar de vida del mexicano ha venido descendiendo, pero se necesita conocer con exactitud los límites reales del recurso físico para poder analizar adecuadamente el tema. Puesto que existe un límite al que estos recursos pueden ser extendidos, el reto consiste en utilizar los recursos disponibles en forma más efectiva. La tarea demandante de la administración de recursos es obtener el flujo necesario de bienes y servicios. Existe una crítica necesidad de mejorar la calidad de la administración de los compo-

nentes productivos y de servicios del sistema, y de reafirmar la solidez del marco dentro del cual dicha administración está siendo dirigida y motivada.

Como antecedentes para discutir la importancia de tal mejoramiento, tenemos que aceptar que México es una nación totalmente dependiente de riqueza manufacturera, incluyendo productos tales como ropa, alimentos procesados y alimentos fabricados, automóviles y casas. Las sociedades primitivas derivaron una parte de su sustento cosechando productos espontáneos de la naturaleza. Las sociedades modernas necesitan manufacturar su riqueza. Ya no es una contribución significativa a nuestra necesidad nacional la riqueza mexicana no procesada.

Los inventarios nacionales de riqueza

*Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.

que ya han sido manufacturados son relativamente pequeños, en relación con la velocidad de consumo nacional de esa riqueza. Por ejemplo, los inventarios de trigo o de maíz, o de azúcar, o de sorgo, o soya, o arroz, o la alimentación total en estado disponible para su compra del total de los consumidores, es pequeña, comparada con la cantidad de alimento que la nación consume en un año, o aún la que consume en un mes. Las existencias de otros productos de consumo pueden ser más grandes, pero no mucho más grandes.

Nuestra sociedad depende casi íntegramente de la continua y permanente manufactura de esa riqueza. La cantidad de riqueza que es producida depende a su vez del número de trabajadores y de gerentes enrolados en la producción y riqueza y de su tasa promedio de productividad. El inventario de riqueza manufacturada se divide entre tres usos finales. Una porción es utilizada para reponer el inventario de riqueza sobre el cual depende su manufactura. La segunda porción es asignada a fines sociales, incluyendo todos los propósitos gubernamentales, educacionales, institucionales, beneficencia pública y fines caritativos. La tercera porción es la cantidad remanente que debe dividirse entre los trabajadores y los gerentes, estableciendo su nivel de vida.

Así, el estándar promedio de vida se determina por el número de personas enroladas en actividad productiva, su productividad promedio, y la cantidad de riqueza disponible para pagar su propio trabajo, después de deducciones necesarias para el mantenimiento del capital social y de las prestaciones sociales.

Esta riqueza, lógicamente, no es distribuida en forma directa, cada uno de nosotros recibe dinero, que puede ser utilizado como reclamo de riqueza, de acuerdo con nuestro rol particular dentro del sistema; pagamos impuestos directa e indirectamente, y usamos el remanente para compras de artículos particulares del stock de riqueza, o como una reserva ahorrada para compras futuras. Puesto que estas re-

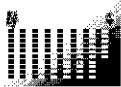
servas tienden a despreciarse con el transcurso del tiempo, la habilidad de la ciudadanía para obtener esta riqueza manufacturada está directamente relacionada con su poder de compra después de pagar impuestos.

La manufactura de esta riqueza es la única actividad real productiva en este ciclo de eventos. Muchas otras ocupaciones y finalidades son importantes, recomendables y esenciales en el funcionamiento de nuestra sociedad, pero ellas no producen riqueza. Por ejemplo, el rol de un médico es de gran importancia en la curación de enfermedades o en el mantenimiento de la salud; el médico hace posible para otros en nuestra sociedad que funcionen mejor, y que sean más productivos si es que están enrolados en actividades productivas. Así, el médico ayuda a mantener o a mejorar su productividad, pero sin que él, como médico, produzca riqueza alguna.

En forma similar, varios tipos y niveles de educación se están convirtiendo incrementadamente en pre-requisitos para una ejecución exitosa en varias ocupaciones. Así, ciertamente tipos específicos de enseñanza son esenciales para el funcionamiento de la sociedad pero únicamente son indirectamente productivos. Al enseñar a leer a un trabajador analfabeta, su ocupación productiva puede hacerse posible. La enseñanza es un paso esencial en una cadena conducente a la producción de riqueza, pero no es por sí misma productiva.

Mi objetivo no es minimizar las significativas contribuciones de muchas personas integrantes de nuestra sociedad, sino brevemente retornar a cosas fundamentales, ya que la riqueza manufacturada de la que la sociedad depende es el producto de unos cuantos, quienes deben soportar a muchos otros. Aún si la definición de esta riqueza se agranda para incluir en ella los servicios sobre los que la economía depende más cada día, todavía deja grandes sectores gubernamentales, institucionales y de beneficencia, mantenidos por la productividad de otros.

Los pagos monetarios, que representan



reclamos sobre la riqueza, fluyen primero hacia las organizaciones o hacia los ciudadanos, y a continuación son exigidos por el gobierno al través de impuestos e inflación en una cantidad suficiente para pagar diversas prestaciones a la sociedad.

Las prestaciones a la sociedad representan una porción substancial del consumo nacional de riqueza. Su monto es determinado por las selecciones hechas por la sociedad en la medida en que crea niveles de gobierno, servicios públicos (tales como protección contra incendios y policía preventiva, etc.), agencias de bienestar social y de beneficencia, y todos los diversos programas sociales. Esto representa una área de egresos o gastos en la que cada renglón tiene un propósito y un costo y es, característicamente, un servicio público o un beneficio, cuya prestación debería ser hecha a un costo mínimo. Así, la medida administrativa es una medida de eficiencia de servicios, y la tarea consiste en lograr un determinado servicio a un costo mínimo, o maximizar el beneficio público que puede ser logrado con el presupuesto dado para tal fin.

El reto a largo plazo de la administración en el área de prestación de servicios sociales en México consiste en encontrar medios para otorgar el nivel deseado de beneficios sociales a un costo mínimo. Otro reto importante consiste en lograr una administración más efectiva de los sectores productivos de la sociedad, con miras a que se apliquen mejores tecnologías; a que la escasez de materias primas se solucione, y a que la manufactura de bienes y servicios que constituye la riqueza nacional pueda expandirse para permitir a toda nuestra sociedad gozar un adecuado estándar de vida y compartir con justicia su incremento.

Estamos mutua e irrevocablemente comprometidos con la suposición de que nuestra sociedad industrial tiene futuro, puesto que únicamente una sociedad industrial puede alimentar y vestir, por lo menos, a una fracción de nuestra actual población; es decir, el nivel de vida actual, incluyendo la productividad de una agricultura moderna, es posible, si se

cuenta con una industria moderna. Nuestra sociedad industrial debe encontrar su camino hacia un futuro atractivo y expansionista, si los ciudadanos de hoy y sus hijos van a poder continuar con su actual nivel de vida.

El reto de asegurar un futuro racional y deseable para nuestra sociedad industrial y para nosotros mismos cristaliza en unas pocas tareas cruciales:

1. Distribución inteligente de la riqueza manufacturada para servir legítimas necesidades sociales, sin desperdicio o asignaciones indebidas en programas improductivos.

2. Racionalización de los mecanismos nacionales regulatorios para obtener la guía necesaria del sistema con un costo mínimo. Cuando los propios procesos regulatorios consumen riqueza innecesariamente, o interfieren con la productividad de los productores de riqueza, se requiere urgentemente una reexaminación para asegurar que la actividad regulatoria está proporcionando el propósito público. Mucho de esto no es así en México, y su rediseño es algo urgente, inaplazable.

3. La administración de los sectores de servicios (prestaciones y beneficios sociales) de la economía para lograr el máximo beneficio social con un presupuesto mínimo; es decir, para obtener mayor eficiencia posible en la prestación del servicio público deseado.

4. La administración de los sectores productivos de la economía para alcanzar la máxima productividad, consistente con el uso inteligente de los recursos naturales, incluyendo la protección necesaria del ambiente contra productos de desecho y otros contaminantes.

Puesto que únicamente una porción limitada de la fuerza de trabajo mexicana está enrolada en la manufactura de riqueza, una mayor productividad permitirá que el nivel nacional de vida pueda mantenerse, a pesar de las cargas sociales y ecológicas crecientes.

Ahora bien, la tarea de la administración cae primero en la educación administrativa, en la que el creciente reconocimiento de las similitudes entre las tareas

de la administración pública y la privada necesitan ser definidas con mayor precisión, para dar más peso a sus similitudes y a sus diferencias.

Los comentarios anteriores muestran una diferenciación clave entre la administración de procesos productivos y la administración de procesos de servicio, los primeros sujetos a prueba de efectividad por su habilidad para generar una utilidad, y los segundos sujetos a prueba de eficiencia al través de la diferencia entre los beneficios sociales logrados y su costo. Fuera de ésto, la tarea administrativa para los dos tipos de procesos es casi exactamente paralela; ambos pueden nutrirse de la misma reserva de principios administrativos en planeación, organización, dirección y control de los procesos, apuntados hacia alcanzar los objetivos organizacionales.

La importancia de esta diferencia entre procesos productivos y procesos de servicio no debe ser minimizada, ya que afecta toda la psicología del proceso administrativo, el cual se ajusta a sí mismo para un control presupuestal/político en el caso del proceso de servicios versus control mercado/económico, en el caso de los procesos productivos. Hemos puesto atención substancial en la necesidad de medidas de ejecución parecidas a la obtención de utilidades para las industrias de servicios; éstas pueden ser medidas determinando la relación costo/beneficio de la eficiencia en el servicio. De esta diferenciación se puede construir una base para una integración que permita entrenamiento para una administración más efectiva tanto en los procesos productivos como en los de servicios.

Existe actualmente una urgente necesidad nacional de una mejor administración, tanto en los sectores productivos como en los sectores de servicios. Es necesario incrementar presión para una buena administración y para eliminar la tolerancia en permitir la permanencia de gerentes o de administraciones que no puedan lograr los niveles necesarios de eficiencia con los recursos que se les proporcione. Si en verdad se desea que nues-

tra sociedad industrial tenga futuro, necesita ser bien administrada. El sistema mexicano no es lo productivo que se requiere y México no tiene recursos suficientes para permitir el desperdicio de sus escasos bienes.

El propio interés de México demanda una buena administración. Tanto la educación de futuros gerentes como las expectativas de los gerentes que en la actualidad están trabajando en puestos de responsabilidad, deben ser condicionados por las perspectivas de demandas crecientes de una buena administración a todos los niveles.

México es un país en vía de desarrollo económico embarcado en una rápida expansión industrial, por lo cual necesita urgentemente lograr un alto nivel de capacidad administrativa en todos los niveles organizacionales.

La falta de capacidad expansiva de gerentes en México está frenando su desarrollo industrial.

México necesita crear, como lo han hecho E.E. U.U. y Europa Occidental, los recursos, habilidades y las instituciones para un desarrollo gerencial.

Se requiere un esfuerzo combinado entre escuelas de graduados en ciencias administrativas y otros institutos acreditados de asesoría externa para crear un "instituto para el desarrollo de ejecutivos" cuyo objetivo sea comunicarse integralmente con la comunidad para mejorar y servir a sus instituciones administrativas, culturales, económicas y científicas, que sirva también para extender la acción de las escuelas de graduados miembros de ese instituto con actividades científicas y culturales para el trabajador, los adultos, los profesionales y el público en general.

La necesidad de desarrollo gerencial en México puede sustentarse en los siguientes factores:

1) *Percepción de cambio*

Los ejecutivos mexicanos indican generalmente un alto nivel de percepción de cambio, de la clase que tiene y tendrá serio impacto en la firma y en la forma en que ésta es manejada



a todos los niveles organizacionales, lo cual es un catalizador de la necesidad permanente de desarrollo gerencial.

2) *Reconocimiento de la necesidad de un desarrollo gerencial*

Este reconocimiento parece ser general en todo México. Desde luego, existe una correlación entre este reconocimiento y el grado de percepción de cambio.

3) *¿Qué están haciendo nuestras empresas para propiciar el desarrollo gerencial?*

Muy poco.

¿Cuánto al través de programas dentro de la firma?

Podemos decir que no existen.

¿Qué hacen mediante programas externos?

Casi nada. Enviar de vez en cuando a un gerente a esos programas.

Por lo anterior, es de aceptarse que en México existe claramente un amplio mercado para desarrollo gerencial planeado, administrado y permanente.

Se ha precisado mediante investigación eficiente y confiable que en el sector privado mexicano existe un importante apoyo potencial para un Centro de desarrollo gerencial basado en Escuelas de Graduados que ofrezcan un curriculum de programas permanentes.

De esas investigaciones se determinan los siguientes programas que los gerentes mexicanos piensan que son prioritarios:

1) *Administración General*

Principios administrativos.

Evaluación total de la firma.

Relaciones humanas y liderazgo.

Conceptos sobre sistemas.

2) *Áreas Funcionales*

Mercadotecnia.

Ventas y administración de ventas.

Finanzas.

Contabilidad.

3) *Seminarios Especiales*

Gerencia media.

Administración para ingenieros.

Administración productiva.

Toma de decisiones.

Comunicaciones.

Control de costos.

Administración de la producción.

Los programas que se vienen ofreciendo en México por grupos profesionales en áreas de desarrollo gerencial no guardan relación entre sí.

Sabemos que existe gran mercado entre nuestras empresas para programas de desarrollo gerencial integrados en el sentido de un curriculum, a efecto de que en cualquier tiempo un gerente pueda seleccionar su "propio paquete" de cursos relacionado con sus necesidades personales, así como para que la firma pueda escoger un grupo de cursos para gerentes seleccionados, tales como administración del tiempo, planeación avanzada, oportunidad en cuanto a tiempo para ejercer liderazgo y habilidad para presupuestos.

La mayoría de los ejecutivos mexicanos, especialmente en el Distrito Federal no están de acuerdo con la mayoría de los programas norteamericanos exportados a México. No es una simple respuesta nacionalista. Podemos citar como ejemplo de esos programas específicos el "viejo tema" de administración por objetivos, el cual muestra qué tan lejos los líderes de seminarios norteamericanos erraron el tiro (lo siguen errando) al no adaptarse a las necesidades de México, a sus costumbres, a sus problemas, a sus sistemas sico-sociales, y a otros factores culturales.

Nuestras escuelas de graduados son demasiado teóricas. Posiblemente sea cierto que su papel es trabajar con conceptos. Sin embargo, el papel de los ejecutivos consiste en tomar decisiones prácticas. He ahí la brecha, difícil de evitar. Por ello, un buen seminario administrativo debe contener una mezcla de "conceptos actuales y aplicación", así como de profesores universitarios y de gerentes practicantes.

Lo aconsejable: programas confeccionados, con sentido claro de balance entre teoría y aplicación para lograr un alto nivel de competencia profesional en la planeación e implementación de programas.

Necesidad de programas conducidos



por mexicanos, para tener éxito, un programa permanente para el desarrollo gerencial en México debe ser *mexicano*. Esto no implica la eliminación del uso de conceptos gerenciales desarrollados en el extranjero, ni de líderes extranjeros de seminarios, especialmente profesores. Significa que si el desarrollo gerencial va a ser institucionalizado en México, debe realizarse con recursos mexicanos y con liderazgo mexicano.

Conclusión

Parece ser que en las comunidades académicas y de negocios mexicanos no existe un cuerpo de conocimiento consistente y extendido acerca del análisis y *desarrollo* del recurso gerencial.

Consecuentemente, hay una gran oportunidad para las escuelas de graduados en administración de convertirse en una fuerza unificadora, en un catalizador del pensamiento ejecutivo y de la planeación de un desarrollo gerencial profesional, a escala nacional.

También existe una gran oportunidad para un instituto de desarrollo gerencial fundamentado en escuelas de graduados que pueda tocar cualquier rincón del sistema económico-administrativo, que genere un nuevo pensamiento gerencial y una nueva capacidad administrativa en cada industria, y que dirija la formación y la expansión de una nueva ética gerencial profesional. Es una oportunidad, pero también una obligación académica.

