

el reto a que se enfrenta la administración, pública y privada

Dr. Octavio Gómez Haro.

El gran líder de la reforma espiritual, Papa Paulo VI, proclama en su conocida encíclica que "el desarrollo es el nuevo nombre de la paz". Si esto es cierto, como pensamos que lo es, y si también aceptamos la idea que postula que los administradores son los promotores del desarrollo, entonces aceptaremos que el mantenimiento de la paz depende, en grado importante, de las actitudes y filosofías que adopten los administradores.

El desarrollo, desafortunadamente, es aún contemplado por la mayoría como un problema de cantidad. Aún cuando la cantidad es, desde luego, un coordinador básico del desarrollo en un mundo en el que más de 30 naciones muestran un ingreso per cápita menor de cien dólares por año, en el cual cerca de las dos terceras partes de la humanidad carecen de alimento, obviamente el factor cantidad es únicamente una de las caras del problema. Dentro de la otra cara exis-

ten los vacíos crecientes. Entre, y dentro de las sociedades, existe un desequilibrio siempre en aumento, frecuentemente ocultado por la "mágica pantalla" de los promedios matemáticos. Un ejemplo elocuente de ésto es México. El promedio de ingreso per cápita en México es aproximadamente de 452 dólares al año, bastante inferior a la mayoría de los países europeos y menor que en Argentina, Venezuela, Uruguay, Cuba y Chile. En EE. UU., el país más próspero del mundo, el promedio anual per cápita es de 5.500 dólares, aún cuando cerca de veinte millones de sus habitantes viven con un ingreso menor a 700 dólares al año. ¡Y las diferencias continúan creciendo! En México, cerca del 50% de su población vive en una condición marginal de infra-humanidad. Este 50% crece a una tasa de 4 por ciento anual. El restante 50% crece a un ritmo de 3 por ciento anual, por lo que podemos pensar en el desequilibrio creciente y la invasión gradual del



pauperismo en nuestro país. En la mayoría de los países de nuestro planeta, el ingreso per cápita aumenta a una tasa anual cercana al uno por ciento. A la tasa actual de crecimiento, Estados Unidos alcanzará un ingreso per cápita no menor a 6,000 dólares al fin del presente siglo. ¿Cuál será el ingreso per cápita del mexicano al llegar el año 2,000. considerando los factores anteriores?

La actual época ha sido llamada "la época de las continuas esperanzas", y tales infortunadas palabras han traído un sentimiento de intranquilidad arraigada en tierra peligrosa. Las esperanzas de nuestra era brotan de un agudo sentido de injusticia edificado en una conciencia de contrastes siempre en aumento y en una continua oportunidad de comparación. Se convierte en difícil el poder asimilar la caridad y la buena voluntad de otros y sentir alguna gratitud por lo que uno recibe, cuando esa clase de resentimiento de injusticia, se interpone en el camino, y el resultado final es el cinismo. En un mundo en el que la comunicación crea una lastimosa conciencia en el pobre sobre lo que tiene el rico: en el que la televisión proyecta en los hogares de los paupérrimos un diario espectáculo de una clase de vida que ellos no pueden alcanzar, tales contrastes, en una sociedad desequilibrada, son una peligrosa incitación contra la paz, y si tal cosa acontece en una cultura en la que la pobreza se considera como culpa del pobre; en la que la explotación del hombre por el hombre es un principio económico y administrativo; en la que el humanitarismo es sentido por la mayoría como una simple cuestión de administración; en la que la publicidad implica una supremacía de las cosas sobre los seres humanos; tal cultura necesita hacer una revisión exhaustiva de su pensamiento y su filosofía humanos, antes de que sea demasiado tarde.

Mientras que los contrastes de nuestra desequilibrada sociedad se han vuelto más visibles desde "abajo", al través de los medios de comunicación, la sensibilidad desde "arriba ha venido creciendo a un ritmo más lento. Esto no es causado porque los "que tienen" sean inhumanos o

cruelles, sino porque es tentador mirar "al otro lado", o retirarse a la privacía de nuestros hogares y al refugio de nuestros automóviles lujosos, lanzándonos por abajo, o por arriba, pero nunca al través, de regiones y partes de nuestras ciudades azotadas por la miseria. Es tan difícil sentir responsabilidad sincera y profunda cuando no existe una confrontación con la realidad. La comprensión intelectual, y aún las palabras inspiradas, no son suficientes; la motivación duradera requiere emoción, y la profunda emoción exige confrontación.

Los comentarios precedentes se han enfocado sobre el desarrollo desde dos diferentes ángulos económicos: su lado cuantitativo, y su parte distributiva. Pero no hay duda que el desarrollo va más allá. Escencialmente, consiste en el desarrollo de seres humanos y de sus formas de comunicarse, de respetarse, y de vivir juntos. Alguien dijo, "cuando la familia esclaviza, en vez de liberar; cuando la mujer no es libre e igual y gran parte de la sociedad está paralizada, el desarrollo es imposible; en donde los niños no son cuidados y amados, la próxima generación no va a ser una generación libre y vigorosa para poder ser creativa".

Aún cuando los aspectos económicos y sociales caminan juntos, nunca será posible enfatizar suficientemente sobre la verdad de que, en su más profunda esencia, el desarrollo siempre será una cuestión social, con expresiones económicas, en lugar de una cuestión económica con repercusiones sociales.

El progreso social significa cambio, y el papel de la administración en ese cambio puede representar el reto más crucial a que se haya enfrentado alguna vez. Significará el establecimiento de nuevos conjuntos de valores; ajuste al impacto del cambio tecnológico, aplicación de las ciencias del comportamiento a las organizaciones humanas, integración con el Gobierno en la planeación nacional, y adaptación al proceso de internacionalización del mercado.

Un ejemplo del papel que debería asumir la administración respecto del progreso social pu-

diera ser la idea que sugiero de establecer "indicadores sociales", o sea, intentar evaluar la estructura y las actuaciones de la sociedad al través de datos y estadísticas que no pueden ser encontrados en la acostumbrada contabilidad económica, que es bastante insuficiente y, en ciertos aspectos, aún engañosa, para los fines del análisis social, ya que ignora toda información cualitativa al no medir la inversión hecha en gentes y en instituciones; al decir nada acerca del estado del arte y la cultura, del crimen y de la justicia, de los derechos civiles y de las libertades; nada acerca de muchos otros tópicos básicos de la sociedad como universo. Posiblemente, ese vacío es otra expresión de la falacia común de que la situación de la Nación sólo puede encontrarse en su condición económica. Los indicadores sociales que propongo establezca la administración son indispensables para el enfoque sobre datos correspondientes a aspectos tales como seres humanos, necesidades, comunicaciones, calidad de bienes y servicios, y comportamiento humano.

El progreso social es una obligación mancomunada del Gobierno y la administración privada. Es más, creo que en la época actual el progreso social es más que una obligación. Es de hecho, la nueva frontera de la administración. En varios pasajes de mis anteriores comentarios me he referido a la administración en términos generales, sin hacer distinción entre la empresa pública y la empresa privada. Sin embargo, mientras el progreso social cae tan obviamente dentro del propio objetivo de la administración pública, me referiré a un hecho posiblemente menos obvio, aún cuando a menudo bastante discutido: el aspecto de la responsabilidad social de la empresa privada.

Principiaré por establecer lo que considero como verdades autoevidentes: la empresa privada debe su existencia a la sociedad, que fue quien la creó y la apoya. Su finalidad consiste en proporcionar a la sociedad bienes y servicios, tan eficientemente como sea posible, por lo cual la sociedad la retribuye con una utilidad. Aún cuando tal utilidad no sea, o no es, el objetivo final de la empresa privada, representa su subsistencia,

la indicación de su capacidad para sobrevivir, así como su índice de eficiencia. Es un incentivo al esfuerzo y a la innovación, es un símbolo de logro y un premio al riesgo.

La utilidad permite crecer a la empresa privada; y cuando los organismos no crecen, se mueren. Realizar una utilidad significa la necesaria creación de riqueza, y por lo tanto, en lugar de ser un pecado, como a menudo se califica, constituye un deber fundamental, por lo cual ninguna disculpa debe ser dada. Las excusas deben ser reservadas para cuando se fracasa en esa meta, puesto que será el resultado de una mala administración.

Aún cuando la empresa privada es una unidad económica, surge de la comunidad que la patrocina y la protege y le concede ciertos derechos, y ciertas facultades. Por lo tanto, siempre que los intereses de la empresa privada se considera que chocan con lo que conviene a la sociedad, estará en peligro. Cuando una institución humana no está en armonía con la preferente causa del progreso humano, la historia, finalmente, la condenará. La función original de la empresa de producir artículos y servicios eficientemente, representa un medio, nunca un fin en sí misma. Su fin y causa final debe ser el progreso del ser humano.

Debemos estar conscientes de la virtud que establece que una comunidad no es tan sólo algo sobre lo cual buscamos beneficio, sino que también representa una institución a la que debemos diversas obligaciones; que las utilidades deben estar justificadas por contribuciones, no únicamente al Estado ni a los clientes, ni tan sólo a la industria, sino a la sociedad en su consideración total.

Existe un mundo de diferencia entre el concepto de libre empresa en los Estados Unidos de Norteamérica y su equivalente en México. La libertad de empresa no es venerada en México, y muchos de los mexicanos ni siquiera sienten que su finalidad esté en real armonía con el progreso social. Esto la hace objeto de escepticismo, y un blanco para la crítica y la intervención, lo cual no



es de sorprender, puesto que las "leyes" de la economía de mercado que puedan haber demostrado la supremacía de la libre empresa en los países del norte del mundo occidental, en parte es debida a condiciones psicológicas y a realidades sociales que en México no existen.

La importancia de la idea de libertad puede únicamente ser sentida en toda su extensión después de que en un mínimo de necesidades hayan sido satisfechas. A la mayoría de los mexicanos nos interesa más contar con alimento, vestido, zapatos, y la seguridad de un empleo y de un techo protector, que las abstracciones de una "libre empresa".

En países más desarrollados de nuestro mundo, el progreso social puede ser el resultado automático de una seguridad económica, pero en México, con su sociedad gravemente deteriorada, debemos regresar a la verdad más cierta de que no se puede alcanzar una prosperidad económica sin contar con un mínimo de condiciones sociales saludables.

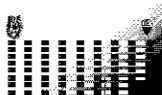
Todavía se tiene que demostrar que en México la empresa privada es no únicamente compatible con el progreso social, sino que éste debe ser reforzado si nuestro desarrollo va a ser mantenido dentro del marco de la libertad.

Cabe entonces preguntar cuál debe ser la actitud de la libre empresa y que posición debe adoptar su administración. Cómo debe la empresa privada implementar esa su responsabilidad en el progreso social. Podríamos sugerir los siguientes cursos de acción: primero, los administradores y gerentes deben adoptar un interés profesional en la dirección del país, independientemente de sus deberes privados. Los gerentes deben hacerse oír y participar en la formulación de principios que guíen su destino nacional, y contribuir voluntariamente a la administración pública.

Deben participar en la planeación nacional, no con la intención de obtener ventajas directas y privilegios para sus empresas particulares, sino

para ayudar al patrocinio de lo que es conveniente para México y para el bien a largo plazo de la propia empresa privada. Segundo, en un país en proceso de industrialización, la empresa es una excelente escuela y un programa interno de relaciones humanas ofrece a la administración una responsabilidad social de primer orden. Mediante tal programa, la administración puede contribuir directamente al bienestar social, generando la clase de condiciones que producirá la clase de actitudes que procrearán progreso.

El futuro de cualquier sociedad depende de sus instituciones, en última instancia, y las instituciones a su vez dependen de la filosofía y escalas de valores de sus líderes. Las ciencias del comportamiento están teniendo un impacto revolucionario en este campo particular. Por último, pero no de menor importancia, es de mencionarse el trabajo social desarrollado por la empresa privada. Las donaciones de la empresa nunca deben ser consideradas como una mera caridad, ya que en realidad representan una inversión de gran utilidad. Es una inversión para la propia empresa y para su propio beneficio, a largo plazo. Es una inversión en el ser humano, quien es al mismo tiempo su trabajador y su consumidor. Representa una inversión para la paz social, la cual es indispensable para el futuro de cualquier país. Estoy convencido de que la inversión que haga la empresa privada en el progreso social será, en años futuros, más y más representativa de una nueva área de exploración y actividad administrativa. tal y como en la actualidad en varias empresas existe un departamento de relaciones industriales, sugiero que la mayoría de las empresas privadas establezcan un departamento de inversión social, el cual deberá tener como fines principales la coordinación y el desarrollo de programas experimentales; el tratamiento apropiado de gentes y grupos afectados; la movilización de todos los recursos posibles y, en general, la estimulación y evaluación de un cambio necesario y posible. En esa forma, se logrará la integración de la administración con la problemática básica de nuestro tiempo, o sea, la condición del cambio social. El desarrollo significa la integración humana con el cambio tecnológico.



Pero de básica importancia será que el Gobierno Mexicano establezca el puente científico y técnico necesario para unificar los esfuerzos de su Gobierno y los de la empresa privada, para lograr la meta ideal: crear conciencia en el sector privado de su ya inaplazable responsabilidad social.

El desarrollo es principalmente un problema de dinámica de grupos, de individuos y de comunidades locales, y esa dinámica tan sólo puede ser proporcionada por la presencia de una iniciativa responsable, y por la multiplicación de energías humanas. El gobierno mexicano podrá estimularlas, o bien suprimirlas o ahogarlas, pero nunca podrá proporcionar las energías y las iniciativas necesarias a los sectores privados del país.

El Gobierno mexicano, indudablemente, conoce con exactitud que para acelerar el desarrollo de México se requiere de dos elementos básicos: (1) multiplicar la productividad del capital, y (2) multiplicar los recursos humanos. México necesita atraer el capital disponible en su economía hacia oportunidades de crecimiento, necesita también atraer las energías humanas de nuestra sociedad hacia oportunidades de desarrollo. Si México no satisface esos dos requisitos, fallará en su intento de generar el desarrollo acelerado que necesita con verdadera urgencia.

Considero que la esencia del desarrollo no consiste en convertir en rico al pobre, sino en lograr que el pobre sea productivo, para lo cual el Gobierno debe enfrentarse a la tarea de hacer productivos todos nuestros recursos fundamentales, y lograr que se multipliquen el talento y el capital.

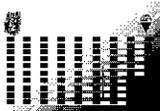
Necesitamos aprender cómo desarrollar nuestro país tan densamente poblado, el cual no puede planear su crecimiento económico en una expansión de sus exportaciones al mundo desarrollado. El modelo actual de desarrollo es el de Japón, no el de Estados Unidos ni el de Rusia, si consideramos que logró su impresionante desarrollo mediante el procedimiento de atraer y movi-

lizar cada centavo de su capital interno, lo cual evitó que su crecimiento fuera frenado por escasez de capital. Pero al mismo tiempo atrajo, entrenó y movilizó cada kilogramo de la energía humana japonesa. Puso a trabajar en labores y en oportunidades de crecimiento todo el talento humano de que dispuso.

La formación de un "capital humano" en México debe ser tarea principalísima de la Administración Pública, puesto que la economía de su peculiar crecimiento descansa en los pilares gemelos del desarrollo de talentos humanos y de la multiplicación de su capital interno. El capital sin recursos humanos es estéril, mientras que el talento humano puede mover montañas sin necesidad de capital. Por lo tanto, el desarrollo de México necesita, primordialmente, un crecimiento rápido de sus talentos humanos y su utilización en situaciones de oportunidad para el desarrollo integral. Este proceso básico requiere de una dirección eficiente, con grandes aptitudes de mando superior, y de subalternos de orden superior, que puedan convertir en realidad la visión de esa dirección.

El desarrollo económico de México representa la tarea central de su Gobierno y de sus gobernados, pero es indudable que hasta ahora ambos sectores lo han entendido mal. Han creído que el problema radica en enriquecer al pobre, y debemos todos aprender que no es ese el camino; que la solución consiste en hacer que el pobre sea productivo, que su talento se cultive y se multiplique. Lo demás vendrá por añadidura.

Todavía en el año 1976 existen en México pueblos que viven en la prehistoria, analfabetos, miserables, indolentes, flojos, al margen de toda civilización y ajenos por completo a todo desarrollo. Como un ejemplo de tales mexicanos que viven en una situación marginal de infrahumanidad, tenemos a los otomíes de Santiago Mezquititlán, en el Estado de Querétaro, a tan sólo dos horas de nuestra capital, quienes únicamente levantan una cosecha al año, no obstante contar con suficiente agua de riego en sus propiedades, con técnicas del tiempo de la Colonia. Su atraso e incultura es general, y su alco-



holismo, increíble. Trabajan únicamente dos o tres meses al año, y durante los diez o nueve meses restantes se dedican a intoxicarse con pulque: hombres, mujeres y niños. Carecen de luz, de agua potable y de servicios sanitarios. Su dieta es inadecuada, a base de frijoles, chile y mucho pulque, y durante la mayoría de su tiempo ocioso, piden limosna. Y como ese pueblo otomí, de aproximadamente diez mil habitantes, existen muchos otros en diversos estados de nuestra República, completamente marginados, sin ambiciones, sin la más elemental cultura, envilecidos, totalmente improductivos, cuya única misión consiste en ser factores positivos para frenar el desarrollo de México. Ese es el verdadero problema mexicano. Tratar de que el otomí deje de ser pobre y se convierta en rico, de nada servirá. La solución estará en lograr su incorporación a nuestra civilización, haciendo que se convierta en un ser humano productivo; que en lugar de ser, como lo es actualmente, un factor negativo para el crecimiento económico de nuestro país, participe en la productividad de México y desarrolle, en su propio beneficio y en el de nuestra comunidad, los talentos que indudablemente tiene, con lo que en un futuro cercano será el medio adecuado, el ejemplo alentador para que sus descendientes sigan el camino que deben seguir.

Lo peculiar de México en lo que se refiere a su densidad demográfica, a su antropología tan variada y a sus numerosos grupos indígenas totalmente marginados, en condiciones infra-humanas similares a las que caracterizan a los otomíes, hace necesaria una también peculiar filosofía para alcanzar un desarrollo social adecuado, como pre-requisito fundamental para el logro de su desarrollo económico integral.

México podrá alcanzar el desarrollo que merece cuando la administración, la pública y la privada, tienda los puentes necesarios para incorporar a todos los mexicanos en labores que multipliquen su productividad. Cuando acepten la filosofía que postula que "el hombre es la medida de todas las cosas", y que el factor humano

es el elemento básico para alcanzar desarrollo estable y vigoroso.

El hombre es un ser físico que vive en un mundo materialista y necesita cosas materiales.

Las tres o cuatro generaciones anteriores a la actual lograron un progreso maravilloso en avances materiales y en la producción, lo cual es bueno, pero no es suficiente.

Hace 150 años la ciencia emergió como el moderno Mesías que iba a liberar a la humanidad de todos sus males. Avanzó sorprendentemente la producción del conocimiento. Los instrumentos para producir conocimiento fueron la observación, la exploración, la experimentación, y el razonamiento humano. Se hizo a un lado todo lo espiritual, y el mundo occidental entró en la era de progreso material. Pero al mismo tiempo se incrementaron las dificultades.

La producción de conocimientos y de progreso material avanzó gradualmente y la proporción de ese avance aumentó con la primera guerra mundial, y se aceleró durante y después de la segunda.

Pronto entramos en la era de la mecanización, después nos sumergimos en la edad atómica y casi inmediatamente en la etapa espacial.

A medida que el progreso material avanzó y el conocimiento se incrementó, los problemas y sufrimientos de la humanidad aumentaron ininterrumpidamente; cabe preguntarse, ¿habrá alguna conexión entre estos fenómenos?

La mujer demandó su emancipación del trabajo hogareño y del puritanismo. Pronto se independizó económicamente de su esposo. Se empezó a deteriorar la vida familiar. La delincuencia juvenil apareció y creció sin restricción —el crimen también se incrementó— los divorcios alcanzaron proporciones exageradas. Nuestros hogares empezaron a derrumbase.

En la década de los sesentas la cantidad de



conocimientos se duplicó, especialmente en los campos de la ciencia, la tecnología y la medicina, pero en esos diez años los problemas del mundo también se duplicaron. En el frente de la producción intelectual —las universidades— surgió la violencia y el motín entre los estudiantes.

Estos y muchos otros jóvenes protestaron contra "el establecimiento", y el clamor se expandió por toda la tierra.

La década de los setentas se inició con una aceleración de los secuestros de aviones, el bombardeo de edificios públicos, de instalaciones universitarias y asaltos a bancos. Guerrillas privadas bien organizadas pueden secuestrar funcionarios públicos, detener pasajeros de avión como rehenes y dictar órdenes a Gobiernos como Estados Unidos, Canadá, México, Alemania Occidental, Suiza, etc. Por todos lados podemos ver signos de anarquía. Se organizan conspiraciones para matar

policías y destruir la ley y el orden. Se destruye la fe dentro de la propia iglesia cristiana.

¿Progreso? Yo pregunto —¿Progreso a qué precio? —¿Será éste el precio que México tendrá que pagar para lograr su desarrollo económico, al nivel de los países altamente desarrollados del mundo como Estados Unidos y otros países del primer mundo?

El fatal error no fue cometido por la ciencia cuando incrementó el progreso del materialismo. El error se cometió cuando la ciencia se dedicó por completo al avance material, al desarrollo materialista; cuando se olvidó de los valores morales, éticos y espirituales.

Cabe entonces que los mexicanos decidamos si estamos dispuestos a pagar ese precio tan exorbitante para alcanzar nuestro total desarrollo económico.

