

El Hombre: RAZON Y CAUSA DEL PROCESO DE DESARROLLO

T. GRAYDON UPTON,
Vicepresidente Ejecutivo del Banco
Interamericano de Desarrollo

INTRODUCCION

El título de este ensayo probablemente sorprenda a algunos. No es usual encontrar a un banquero que se ocupe de estos temas. Considero, sin embargo, que la oportunidad no puede ser más propicia para destruir la imagen —lamentablemente verdadera en algunos casos pero falsa en la mayoría de los mismos— que los banqueros sólo creemos en la omnipotencia de "don dinero".

Un grupo seleccionado de hombres de negocios y administradores de empresa de Centroamérica, en su deseo de prepararse para descargar más efectivamente las responsabilidades que el mañana ha de depararles, se encuentran asistiendo al Primer Curso de INCAE, un laudable esfuerzo conjunto de la Universidad de Harvard y de progresistas empresarios centroamericanos. Dudo mucho que si en principio no estuviesen ellos de acuerdo con el postulado que el título de mi trabajo establece, estarían presentes atendiendo este programa.

Preguntémosnos inicialmente qué es lo que entendemos por desarrollo. Los economistas nos contestarían que desarrollo es el aumento de producción en un país expresado en mejores índices per cápita. Ahora bien, si hurgámos un poco en esta definición y nos seguimos preguntando cómo se logra y qué fines tiene el desarrollo, tenemos forzosamente que responder que es a través de la conjunción óptima de los factores productivos, que puede lograrse la producción necesaria de bienes y servicios para satisfacer ampliamente las necesidades humanas.

Ahora bien, los factores productivos tradicionalmente han sido clasificados en tierra, capital, trabajo, y empresario. No hay necesidad de entrar acá en consideraciones que son adjetivas para el propósito de esta conferencia sobre si esta clasificación es acertada o no. Personalmente, me gustaría plantear el proble-

ma en los siguientes términos: ¿qué recursos son necesarios para que un país pueda desarrollarse? La respuesta, a mi juicio, es que el país debe contar con (a) recursos naturales, (b) recursos financieros, (c) recursos humanos.

Este enfoque quizás parezca excesivamente simplista, ofrece, sin embargo, marcadas ventajas por cuanto los tres elementos mencionados gozan de características comunes que es conveniente recalcar. En primer lugar, la característica de *indispensabilidad*, entendiendo por este concepto el hecho que la presencia de todos y cada uno de los elementos mencionados es condición esencial para la existencia de una economía de cierto desarrollo. *Complementaridad* indica la íntima interrelación existente entre los tres elementos, que hace que uno sin los otros difícilmente pueda producir los efectos deseados, con gran acierto la expresaron los autores Harbison y Myers en su conocida obra "Management in the Industrial World". "gastos elevados en equipo y maquinaria con toda probabilidad resulten improductivos a menos que haya una correspondiente inversión en la fuerza de trabajo técnica, profesional y administrativa para hacerlos efectivos". La característica de *insubstituibilidad* se encuentra, hasta cierto punto, implícita en las dos anteriores pero es necesario incorporarla para enfatizar el hecho que la ausencia de uno de los elementos mencionados no puede ser compensada por la presencia en mayor grado de cualquiera de los otros dos, particularmente si el elemento faltante o escaso es el de recursos humanos debidamente capacitados. A pesar del famoso aserto napoleónico que para ganar una guerra se requiere "dinero, dinero y dinero", la lucha contra el subdesarrollo no podrá ser ganada mediante la simple utilización de unidades adicionales de recursos financieros, no pueden éstos llegar a sustituir los recursos humanos requeridos.

RECURSOS NATURALES

De los tres elementos indicados, quizás el de menor importancia relativa sea recursos naturales. Es indudable que las disparidades geográficas en la distri-

bución de los recursos naturales condicionaron no sólo el establecimiento de las sociedades primitivas sino también el apogeo de las diversas civilizaciones en el

mundo. No obstante, hoy en día no puede afirmarse que la abundancia de recursos naturales tradicionales es condición "sine qua non" para desarrollar una economía. La comprobación de esta afirmación puede fácilmente hacerse utilizando un enfoque negativista, poniendo como ejemplo las zonas selváticas, o las islas del Pacífico, donde el subdesarrollo económico y social prevalece en medio de la abundancia. La escasez de recursos naturales no necesariamente condena a un país al subdesarrollo como muy bien lo demuestra la experiencia histórica de países como Suiza y recientemente Israel.

Ha sido el conocimiento humano, acumulado a través de siglos, lo que ha determinado que los recursos naturales no tengan actualmente la importancia que hasta hace poco se les asignaba. Las sorprendentes facilidades de comunicación que permiten el fácil y rápido transporte de bienes de un extremo a otro del globo, la capacidad que el hombre ha adquirido recientemente para utilizar fuentes de energía no convencional; la duplicación en laboratorios de los procesos de la naturaleza permitiendo la fabricación de productos sintéticos; el dominio que el hombre viene ejerciendo sobre su medio ambiente. La lista de ejemplos podría

ser prácticamente interminable: obtención de proteínas de los hidrocarburos, centrales atómicas, los productos de material plástico, esquemas para aire-acondicionar ciudades enteras, plantas desalinizadoras de agua del mar para irrigar áreas desérticas, etc., etc., etc.

Expresado en otras palabras, el hombre, con su ingenio sin límites, está finalmente logrando independizarse de las restricciones que el medio ambiente y los recursos naturales tradicionales le habían impuesto. Con esto no quiero decir que la abundancia de ciertos recursos naturales no sea una ventaja comparativa que un país no deba aprovechar, simplemente, pienso que en un futuro no muy lejano, la aparente mala e injusta distribución de recursos naturales en el mundo cesará de tener la importancia que se le ha asignado en el proceso de desarrollo. Por supuesto reconozco que no es nada fácil romper la excesiva dependencia que una gran mayoría de los países latinoamericanos tiene sobre las exportaciones de uno o pocos productos básicos, pero soy de opinión que el diálogo económico no debe otorgar tanto énfasis a este punto con práctica exclusión de otros factores, tan importantes como los recursos humanos.

RECURSOS FINANCIEROS

Quizás el elemento más característico de las economías primitivas, desde un punto de vista estrictamente económico, sea la ausencia de ahorro. En estas economías encuéntrase la autosuficiencia como común denominador, habiendo completa identidad entre la producción y el consumo, lo que se produce se consume, y se consume lo que se produce. Por definición, el ahorro es la porción no consumida del ingreso. Dados los bajos niveles de producción-ingreso prevalentes en los países subdesarrollados, es fácil comprender las dificultades que éstos encuentran para generar el ahorro interno necesario para intensificar su proceso de desarrollo. He aquí la razón obvia para complementar el ahorro interno con ahorro del exterior.

Afortunadamente, el momento histórico actual se caracteriza por un creciente reconocimiento de la identidad de intereses de países en diferentes etapas de desarrollo económico. La ayuda financiera del exterior se ha arraigado ya definitivamente como postulado básico en las relaciones económicas internacionales.

Conviene aclarar que no es la ayuda bilateral con motivaciones políticas la que tenemos en mente. Muy por el contrario, la tesis multilateralista parece estar imponiendo y ha determinado, como bien señala un informe reciente de las Naciones Unidas, una modificación sustancial en el flujo de recursos financieros de los países industrializados a las naciones en vías de desarrollo. "Mientras el flujo de fondos a largo plazo de carácter bilateral desde los países desarrollados hacia el resto del mundo declinó en 1962, el desembolso neto de préstamos y donaciones para el desarrollo desde organismos financieros multilaterales más que se

duplicó entre 1961 y 1962 un porcentaje superior a los nuevos organismos tales como la Asociación Internacional de Desarrollo (IDA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Europeo de Desarrollo (EDF) (sólo opera en el África y en los territorios europeos de ultramar). Los recursos comprometidos por el conjunto de organismos financieros multilaterales alcanzaron en 1962 a una cifra próxima a \$1,400 millones, lo que constituye el nivel más alto logrado hasta ahora por el financiamiento de esta naturaleza."

Las concepciones multilaterales en América Latina han llegado a una definida expresión en el campo de financiamiento a través del Banco Interamericano de Desarrollo, institución de la cual soy Vicepresidente Ejecutivo. La creación del BID, en 1959, respondió a una honda aspiración de los países latinoamericanos y concretó en el campo de financiamiento del desarrollo de América Latina el concepto de multilateralidad que cada vez parece adquirir mayor fuerza en la orientación general de todas las relaciones interamericanas.

El BID, al 30 de junio del año en curso, había efectuado 209 préstamos por un monto equivalente a US\$926.3 millones. Estos préstamos sirvieron básicamente para cubrir costos en moneda extranjera (aunque parte de los fondos del BID, especialmente en los préstamos de carácter social, es utilizada para cubrir gastos locales) de los diferentes proyectos que se vienen efectuando en todos los países miembros, los costos en moneda local fueron mayormente contribuidos por los prestatarios mismos, representando un aporte adicional aproximado del equivalente a US\$1,700 mi-

llones, que bien puede decirse constituyen fondos que fueron efectivamente movilizados mediante la concesión de los préstamos del Banco. El Banco cumple así con una función clave de aportar recursos del exterior y contribuir a la movilización efectiva de recursos internos en pro del desarrollo económico y social de América Latina.

Las operaciones de préstamo del Banco se han dirigido tanto a préstamos de orden económico como de índole social, a préstamos al sector privado como al público, reconociendo empíricamente la necesidad de un crecimiento equilibrado en los países miembros. De sus recursos propios destinó

US\$239 3 millones al sector privado ya sea directamente o a través de instituciones de fomento.

57.9 millones para agua y alcantarillado
231 8 millones a los gobiernos o empresas autóctonas
11 0 millones en créditos de exportación

US\$540 0

Con recursos del Fondo Fiduciario de Progreso Social, que le fuera entregado en administración por el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, el Banco contribuyó a financiar proyectos en el campo de la agricultura y mejor tenencia de la tierra (US\$79 6 millones), agua y alcantarillado (US\$118 4 millones), viviendas para personas de bajos ingresos (US\$168 7 millones), y educación superior (US\$19 6 millones), con un total de US\$386.3 millones.

El origen de los fondos utilizados en estas operaciones demuestra claramente la concepción multilateral de nuestra institución. El Banco cuenta no sólo con su capital pagado, aportado por todos los países pertenecientes a la Organización de Estados Americanos, sino también con capital exigible, garantizado por los países miembros, que le permite acudir a los mercados internacionales de capital y movilizar recursos de países de fuera de la región para el desarrollo económico.

y social de América Latina. En escasamente dos años y medio, el Banco Interamericano de Desarrollo ha efectuado cuatro emisiones de bonos por una suma equivalente a US\$164 2 millones, la última de ellas por 60 millones de marcos alemanes que tuvo lugar escasos días antes de viajar yo a esta cita con ustedes.

Con dato adjetivo pero altamente significativo conviene añadir que el personal del Banco es originario de todos los países miembros, constituyendo un verdadero equipo multinacional interamericano, de un total de aproximadamente 550 personas, un 70% proviene de América Latina y 30% de los Estados Unidos.

Es precisamente a través de la experiencia acumulada en nuestras operaciones, y no sólo en un plano conceptual, que me atrevo a afirmar que la disponibilidad de capital no es el elemento crucial en el proceso de desarrollo. En el discurso que pronuncié ante la Décima Reunión Plenaria del Consejo Interamericano de Comercio y Producción (CICYP), celebrada en Santiago de Chile en marzo del presente año, señalé que: "Los organismos internacionales de financiamiento, e inclusive otras instituciones prestatarias, enfrentan el problema de falta de solicitudes de crédito del sector privado que se encuentren debidamente preparadas especialmente en el campo de la industria. La preparación de proyectos en forma técnica no solamente se necesita para respaldar solicitudes de créditos al exterior, sino también para atraer el capital local necesario para iniciar un nuevo proyecto". Esta afirmación responde a la misma preocupación que motiva a muchas personas en círculos financieros internacionales señalar que "no es difícil encontrar capital para un buen proyecto".

Por otra parte, la existencia de un proyecto y la disponibilidad de financiamiento, no es garantía que tal proyecto sea debidamente ejecutado. Al igual que en el caso anterior, existe otro elemento que cumple un papel decisivo, sirviendo para inclinar fuertemente el fiel de la balanza ya sea a un lado o al otro, permitiendo que el país acelere su proceso de desarrollo o que simplemente permanezca en una situación de relativo estancamiento.

RECURSOS HUMANOS

Como habrán podido ustedes deducir, es el elemento hombre lo que tengo en mente al plantear las dos últimas interrogantes. Necesítanse hombres capacitados para preparar proyectos, así como para ejecutarlos. Es esta la interpretación que debe darse al término de recursos humanos, haciéndolo englobar los conceptos tradicionales de trabajo (mano de obra) y empresario (dirigente de empresas).

Es el hombre y únicamente el hombre, quien puede combinar los otros factores productivos con miras a la iniciación o expansión de la producción de bienes y servicios. Actúa el hombre como agente catalizador, amalgamando elementos que previamente se encontraban aislados u ociosos. Los teóricos de la

economía siempre han atribuido esta función catalítica al empresario, pero bajo los nuevos sistemas de organización humana, debe reconocerse también la importancia de los trabajadores. De ahí, que utilice el término de recursos humanos para comprender tanto a directores como dirigidos, a jefes y empleados, a supervisores y obreros, en resumen, a todos los entes capaces de llevar a cabo decisiones que afecten en una forma u otra el desarrollo del proceso productivo. Un ejemplo, bastante triste por cierto, sirve para ilustrar este punto: hace algunos años una gran fábrica de automóviles en mi país venía confrontando serios conflictos laborales y la actitud de los trabajadores hacia la empresa dejaba mucho que desear, uno de ellos, que laboraba en la línea de montaje, en el armado final de la carrocería,

agarró un puñado de tuercas y lo metió dentro del panel interno de la puerta, procediendo luego a soldar el panel, haciendo imposible el poder sacar las tuercas sin destruir la puerta; su comentario simplemente fue "Y ahora quiero ver al inteligente que suprima este ruido en la carrocería"

Por más recursos naturales que existan, por más capital que se haya invertido en forma de maquinarias y equipos, es el elemento humano, en última instancia, el que determina la efectividad del proceso productivo. Cómo lograr una utilización fructífera de los recursos humanos es precisamente el campo del que se ocupa la ciencia de la administración (management), aun cuando la motivación y coordinación de esfuerzos humanos hacia finalidades específicas más que una ciencia debería ser considerada un arte. Sobre este particular, no puedo menos que congratular muy especialmente a INCAE por destinar una parte tan sustancial de éste su programa inicial al estudio del factor humano en la administración de empresas

El desarrollo tecnológico al que ya hemos hecho mención ha traído a la vanguardia la palpable necesidad de capacitar técnicamente al elemento humano. Debemos preguntarnos, sin embargo, si estamos asignándole debida importancia a la adecuada preparación de los cuadros de mando. La Oficina Internacional de Trabajo (OIT), cuya labor en pro de una mayor productividad es sin duda bien conocida de todos ustedes, expresó no hace mucho el siguiente punto de vista: "Aun cuando los gobiernos, empleadores y administradores, así como los trabajadores tienen todos responsabilidad y pueden todos contribuir a la elevación de la productividad, la administración (management) es el factor clave. Un país no puede aprovechar al máximo otras formas de asistencia técnica, incluyendo otras formas de entrenamiento, a menos que cuente con la habilidad administrativa para utilizar los conocimientos de la fuerza de trabajo. El desarrollo de talento administrativo en países subdesarrollados en una escala suficiente para rendir atractivas masivas inversiones adicionales de capital es crucial para el éxito de los programas de desarrollo económico". Debemos preguntarnos también, entonces, si el éxodo de técnicos que afecta en mayor o menor escala a muchos países latinoamericanos no responderá en cierta medida a la falta de capacitación colateral del personal ejecutivo y a una organización social que no ofrece mayor movilidad vertical. Lamentablemente, los países subdesarrollados usualmente no brindan un ambiente propicio para el desarrollo vigoroso de una clase administrativa-dirigente, fenómeno éste que aparece con caracteres de espontaneidad en países desarrollados. En palabras de un catedrático de la Universidad de Columbia: "La ironía trágica de los países subdesarrollados ha sido que sus líderes creen que el secreto de la afluencia relativa de los países más desarrollados reside en la maquinaria y el dinero, mientras que de hecho se encuentra en las instituciones sociales que presentan oportunidades para la clase administrativa (management)". La aceptación triple de "management" como recurso económico, sistema de autoridad y clase social

es algo que inclusive es difícil de traducir a otros idiomas

Existe un cierto paralelismo cronológico inevitable en el proceso de vencer al subdesarrollo económico y simultáneamente al subdesarrollo institucional y social, es prácticamente imposible lograr una ampliación sustancial, tanto cuantitativa como cualitativa, de los recursos humanos de alto nivel en un país cualquiera si es que simultáneamente el país no alcanza una etapa superior en su desarrollo económico. Por supuesto, al igual que los otros factores de la producción mencionados, los recursos humanos de alto nivel pueden ser transportados de un país a otro, y al igual que los conocimientos tecnológicos, los métodos administrativos pueden ser copiados. La función de innovación que Schumpeter identificaba como condición esencial de la tarea empresarial conviértese, en el caso de los países subdesarrollados, más bien en imitación y adaptación de innovaciones introducidas en países más adelantados. No obstante, la experiencia histórica revela que es relativamente más simple el introducir innovaciones técnicas traídas de afuera que métodos de administración, los cuales frecuentemente entran en conflicto directo con actitudes existentes que tienen raíces profundas en la cultura y estructura social del país.

Pero, a pesar de los diferentes patrones culturales y sociales existentes en los países en vías de desarrollo, los problemas que estos países enfrentan actualmente en el campo de la administración tienen una similitud bien marcada con las situaciones que confrontaron, en su tiempo, los países industrializados de hoy.

Inicialmente, encuéntrase una identificación del propietario y del dirigente de empresa. A medida que va progresando económicamente la sociedad, los círculos familiares y grupos cerrados ya no pueden darse abasto para suministrar el número y la calidad de administradores requeridos, cuántos casos no hemos visto de hijos de familia que simplemente no estaban a la altura de las circunstancias, no pudiendo hacerse cargo —o lo que es aún más deplorable, habiéndose hecho cargo en forma ineficiente— de los negocios iniciados por sus progenitores?

Por otro lado, con el desarrollo de la economía, se elevan los costos de mano de obra, suben los impuestos, se intensifica la competencia, crece la empresa en general pero también crece consecuentemente la complejidad de las operaciones. Un solo hombre ya no puede centralizar todas las decisiones, y debe delegar poderes, inicialmente reteniendo la autoridad máxima pero eventualmente dejando en manos de otros la administración de su patrimonio.

Simultáneamente, los mayores requerimientos de capital abren paso a la introducción de la sociedad anónima como mecanismo para la movilización de parcelas de ahorro pequeñas para el esfuerzo industrial. En inglés, como ustedes saben, la sociedad anónima se llama "corporation", término que ha sido traducido en algunos casos al español, como "corporación"; es éste un anglicismo gramaticalmente erróneo pero de suma significación etimológica por cuanto la sociedad anóni-

ma es no sólo un nuevo ente jurídico sino todo un nuevo cuerpo social con características muy diferentes a las de sus partes integrantes, sirviendo de vehículo singularmente apropiado para una mayor movilidad vertical de la sociedad

Frente a esta situación, y respondiendo a la nueva oportunidad que se les presenta, surgen los administradores como clase profesional, sus intereses se identifican con los de la compañía que los emplea pero no necesariamente con la visión estrecha de obtener utilidades máximas que caracterizaba a los propietarios-administradores. Las decisiones que toman influyen directamente su prestigio profesional pero no su propio capital, cual era el caso de los propietarios-administradores; su visión, por lo tanto, es a más largo plazo, y su actitud, una de mayor comprensión de las motivaciones de sus subordinados y de las necesidades de la comunidad

Del régimen autocrático-paternalista típico de las empresas de antaño, se pasa a un sistema de administración por objetivos. Existe ya un tácito reconocimiento que la administración por regla soberana es adecuada únicamente para operaciones en pequeña escala, no pudiendo un sistema autoritario rendir los mismos frutos en empresas de gran envergadura, cualquiera que sea su naturaleza, que un sistema basado en la cooperación y coordinación de esfuerzos

El trabajo en equipo, con todas sus manifestaciones de formación de comités, grupos de trabajo, etc. viene a reemplazar los esfuerzos individuales, como resultado tanto de la mayor especialización que la creciente complejidad de las operaciones demanda como del deseo de compartir responsabilidades frente a situaciones que involucran cada vez mayores sumas de dinero. Al compartir la responsabilidad, forzosamente tiene que delegarse autoridad, una es inseparable de la otra

Es este concepto de delegación de autoridad que quisiera subrayar. La tendencia hacia la concentración del poder en una sola persona que se encuentra tan fuertemente arraigada en los países subdesarrollados —y los países latinoamericanos no constituyen excepción— es fácilmente comprensible si se ve a la luz de la autoridad ancestral de ya sea una figura central en la institución del estado (fenómeno del "caudillismo") o del padre en la institución familiar. Es indispensable propender a un cambio de actitudes en la sociedad, que permita la introducción del concepto de delegación de facultades y contribuya a la movilización efectiva de las iniciativas, de los esfuerzos y de los conocimientos de las personas que integran grupos voluntarios de acción, tanto en el campo económico como en otros a los que me referiré luego

No es esta una tarea que compete únicamente a los jefes o propietarios. Como resultado de la regla autocrática que durante tanto tiempo ha prevalecido, aparentemente no hay una disposición fácil por parte de los subordinados para asumir responsabilidad, acostumbrados como están a guarecerse bajo el paraguas

de una autoridad y responsabilidad central. El vacío que deja la muerte o incapacidad sorpresiva de un jefe que efectuaba todas las decisiones sin preocuparse por desarrollar cuadros de mando subalternos eficientes, ha tenido muchas veces efectos catastróficos para la institución. Me gustaría acá dar un consejo a todos los jóvenes que bregan por abrirse camino en el campo profesional de la administración: "No hay nada que obstaculice más la carrera de un funcionario que el no estar dispuesto a asumir responsabilidades".

Delegándose autoridad, se descentraliza la capacidad de efectuar decisiones que, en mi opinión, es lo que le ha dado tanto dinamismo a la economía de mi país. Toda persona o grupo de personas está por fuerza limitado en el número de decisiones que puede tomará la centralización del poder para tomar decisiones usualmente resulta en problemas urgentes que no son resueltos a su debido tiempo, o en decisiones adoptadas sin debido conocimiento de todos los factores que entran en juego. Permitiéndose que las decisiones sean tomadas a distintos niveles, de acuerdo con el grado de capacidad y de responsabilidad de quienes son confiados tal autoridad, agilízase enormemente el proceso, pudiéndose tomar simultáneamente un número mayor de decisiones

Años atrás, los empresarios de tipo "lobo solitario" ("lone wolf") eran quienes lograban los grandes triunfos. Hoy en día, muy por el contrario las sociedades industrializadas eligen para regir los destinos de las empresas más importantes a quienes poseen el talento de poder crear un equipo de trabajo y administrarlo eficientemente, con el criterio que la motivación, delegación, coordinación, y supervisión apropiada de los esfuerzos de numerosos individuos resulta en un rendimiento notoriamente superior al de una persona por más hábil que ésta pueda ser

Dos ejemplos casi diametralmente opuestos sirven para ilustrar las distintas filosofías al respecto. Cuentan que el presidente de un país subdesarrollado recibió una comunicación de un organismo de ayuda externa en la cual se planteaban diversos puntos de interés para varios ministerios, el representante residente de dicha institución tuvo oportunidad de encontrar socialmente al Jefe del Estado poco tiempo después, y éste le enseñó un borrador de contestación a la carta, al ser preguntado si había consultado con los ministros respectivos, respondió "Yo soy el Presidente, no tengo que consultar con nadie".

En el Gobierno Inglés, por otra parte, los procedimientos administrativos determinan que las respuestas a toda carta que llegue sean preparadas en borrador por el empleado más joven del departamento respectivo, este borrador es corregido y revisado por sus superiores inmediatos y coordinado con otros departamentos luego, el original así como las modificaciones, llegan al jefe del departamento. Este mecanismo indudablemente sirve para alentar la iniciativa y la responsabilidad de los empleados a los niveles más bajos, sirviendo al mismo tiempo para establecer los méritos relativos de la contribución de cada miembro

del departamento. La institución así puede revitalizarse constantemente atrayendo gente joven capacitada que sabe, en su fuero más íntimo, que su trabajo ya va a ser debidamente valorado por sus superiores.

Este ejemplo que acabo de dar sirve para realzar la importancia de dos facetas colaterales del problema de la administración. Por un lado, la necesidad de establecer comunicaciones fluidas tanto vertical como horizontalmente en una organización, por el otro lado, la conveniencia de proceder a entrenar debidamente los empleados que se considera que tienen "madera" de futuros ejecutivos.

En una encuesta recientemente celebrada por el Harvard Business Review, las personas entrevistadas indicaron que consideraban que la habilidad para comunicar ideas y conceptos era, en su opinión, el factor que más distinguía a funcionarios con posibilidades inmediatas de promoción a cargos elevados. Hay que tener muy presente que no es única-

mente la inteligencia innata del individuo ni los conocimientos que adquiere, ni la experiencia que va acumulando, sino la posibilidad de traducir, de vertir todo este cúmulo de factores en una presentación ya sea oral o escrita persuasiva, que merezca una acogida favorable de los colegas o superiores con quienes comparte la responsabilidad de tomar las decisiones del caso.

En lo que se refiere a entrenamiento, la necesidad de asegurar la efectividad del cerebro y los brazos ejecutivos de ese nuevo cuerpo social que es la empresa frente a un mundo en constante variación y creciente complejidad está terminando por imponer en países desarrollados y subdesarrollados por igual, la celebración de cursos y programas como el que nos reúne a todos hoy. Pero muy bien lo expresó el filósofo Charles H. Malik: "Las técnicas son muy importantes pero mucho más importante es el espíritu que las crea, e infinitamente más importante que ambos es el hombre".

RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL EMPRESARIO

No quisiera terminar, por lo tanto, sin atraer la atención sobre un aspecto generalmente descuidado al tratar el tema de recursos humanos, éste es, las relaciones entre los hombres que deben existir en la periferia de la actividad económica. Reconociendo que toda persona debe desarrollar una actividad económica para asegurar su sustento, no debemos, sin embargo, perder de vista el hecho que la finalidad última del proceso económico es precisamente "el hombre". En otras palabras, no debemos confundir el fin con los medios, no debemos idealizar en forma tal la actividad que realizamos como para perder de vista la finalidad última que perseguimos.

La acción social no necesariamente debe discurrir a lo largo de cauces económicos. Es indudablemente fácil racionalizar diciendo que mediante el trabajo honesto y continuado contribuye uno a las metas de la sociedad, excusarse de cualquier otro tipo de actividad en el ámbito social y pedir que el Estado se encargue de ella es, me temo, una ocurrencia demasiado frecuente.

La capacidad de trabajar en equipo, sin embargo, no es algo exclusivamente aplicable a agrupaciones voluntarias con finalidades de lucro. El desarrollo del concepto de responsabilidad individual, las condiciones de líder que se obtienen a través del quehacer cotidiano en la empresa, afortunadamente estimulan la aplicación de tales talentos también para fines de bienestar social.

Cualquiera diría que el ejecutivo de una empresa,

particularmente si la misma es de cierta envergadura, está demasiado ocupado para dedicar su escaso tiempo libre a otras actividades, sin embargo, desarrollos recientes como el "Dividendo Voluntario para la Comunidad" y el movimiento de "Fe y Alegría", iniciados en Venezuela precisamente por propietarios y ejecutivos de empresas importantes, son signos alentadores cuyo valor imperativo deseo subrayar.

En varios otros países de América Latina están apareciendo iniciativas similares. El desarrollo comunal es la preocupación de organizaciones tales como el Instituto Peruano de Desarrollo de la Comunidad (IPDC), FEPRANAL, en Colombia y CREFOL en México, FE y ALEGRIA se ha extendido recientemente al Ecuador. Las actividades en pro de la alfabetización y elevación de los niveles de vida de la población que cumplen grupos como el encabezado por Monseñor Salcedo en Colombia y Acción Cultural Popular Hondureña (ACPH) vienen recibiendo fuerte apoyo por parte de los hombres de negocios. En la República Dominicana, una veintena de jóvenes de gran dinamismo formó la Asociación para el Desarrollo que ha sido instrumental en la creación de una universidad católica, un banco (con más de 435 pequeños accionistas) y una asociación de ahorro y préstamos. Todos estos ejemplos, que menciono únicamente a título ilustrativo, revelan las actividades que cumplen hombres de negocios progresistas en América Latina, así como profesionales y muchas otras personas de diferentes clases sociales, animados exclusivamente por su deseo de contribuir en forma positiva y concreta al bienestar de la comunidad que los alberga.