
Desafío gerencial para la Costa Rica de los 90's*

Ing. Fernando J. Leñero**

La evolución de la economía nacional va encaminada a paso rápido y seguro hacia la ruptura de las barreras de protección, la apertura hacia mercados internacionales altamente competitivos y hacia la diversificación de productos y servicios exportables.

Estas condiciones ponen en jaque al estilo gerencial tradicional, que apenas ha sido capaz de abastecer con mediocridad el mercado de consumo interno, y obliga a replantear el esquema productivo bajo la sombra de la misma filosofía gerencial que actualmente revoluciona el mundo de las naciones más desarrolladas, y que es la forma más eficaz de lograr resultados sin dependencia de privilegios mendigados al Estado.

Ambiente macroeconómico

Recientemente el país ha sido incorporado al "GATT" que, en lo positivo representa la apertura de interesantes mercados de consumo externo para colocar nuestros productos, pero trae también consigo la disminución, hasta su eliminación, de los subsidios y mecanismos de compensación del estado a las empresas exportadoras.

El Programa de Ajuste Estructural, planteado por el Gobierno, es el marco general para acelerar la eficiencia de la industria local, pero trae implícita la reducción gradual de las barreras arancelarias a productos extranjeros, los cuales inundarán nuestro pequeño mercado, obligándonos a competir, en precio y calidad con marcas de renombre internacional.

Desde el Gobierno, se nos estimula a pensar que Costa Rica tiene la opción, y la decisión política, de convertirse en país desarrollado antes que ningún otro pueblo latinoamericano. El plan 2000, por ejemplo, fija su mira en que podremos generar exportaciones por dos mil millones de dólares anuales en 1992. Esto es, duplicar las exportaciones de 1987, en cinco años.

* Allocución inaugural del Maestro Fernando Leñero para incorporarse a la Corporación de Maestros del STVDIVM GENERALE COSTARRICENSE de la Universidad Autónoma de Centro América (11 de diciembre de 1989).

** Ingeniero Industrial (M.Sc. Georgia-Tech, U.S.A.), Gerente General de La Nación, S.A., Presidente de la Asociación de Periódicos de Centro América (1988-1989), Presidente del Jurado de Ingeniería Industrial de nuestra Universidad. Profesor en la U.C.R., I.T.C.R., e ITAN. Maestro de nuestra Universidad.

El desarrollo sorprendente de la tecnología a nivel mundial está aportando nuevos productos y también nuevos procesos técnicos para elaborarlos, con una sola constante: el acelerado cambio en los gustos y preferencias del consumidor, que deja obsoletos productos tradicionales, y además, obliga a la aplicación de los procesos más eficientes para bajar los costos a niveles de competencia. Ya Alvin Tofler y Tom Peters, destacados autores del pensamiento gerencial moderno, lo predijeron: el acelerado desarrollo tecnológico que enfrenta la humanidad estimulará cada vez más, la competencia por nichos de mercado más selectivos y en esa guerra de la mercadotecnia, triunfaron las empresas que tengan mejor organizada su capacidad de respuesta, de cambio, ante las variaciones de gustos y preferencias de sus clientes.

En estas condiciones ingresará Costa Rica a la década de los noventa y los retos descritos no los afrontará el Gobierno. Si acaso, definiré directrices y brindará apoyo de infraestructura. El desafío es, entonces, para los empresarios, para los líderes gerenciales, los que deberán sobrevivir con éxito los cambios drásticos en las condiciones del mercado, o sucumbir enfrentados a su incapacidad de producir con los estándares internacionales en precio y calidad.

La clave está en los recursos humanos

Está claro, que mientras las empresas concentren en una reducida cúpula las tareas de planeación y estrategia, y en las bases, la ejecución de los planes de acción, tendremos a pensadores que no dominan el proceso y pormenores de la operación y a operarios que no entienden los planes y se limitan a ejecutar órdenes provenientes de "arriba".

Se practica una especie de totalitarismo administrativo en el que pareciera darse a entender que los empleados son inmaduros, incapaces de pensar en soluciones viables, e indomables, excepto por el temor a las medidas represivas que están al servicio de sus jefaturas.

Mientras este esquema organizativo prevalezca, pocas son nuestras posibilidades de cambio y de éxito. Y, lo que es peor, poco a poco se va ejerciendo una presión social en las fuerzas laborales, que tarde o temprano se expresará en menor eficiencia, aumento

en los errores, rechazo a las nuevas técnicas y eterna inconformidad salarial. En estas circunstancias los costos suben, la calidad disminuye y las puertas del mercado se van cerrando para este tipo de organización en vías de obsolescencia.

El éxito empresarial depende cada vez en mayor medida en el desarrollo integral de sus recursos humanos, dándoles efectiva participación en las etapas de planeamiento, incentivando su competencia profesional, atinando su capacidad de recomendar mejoras en los procesos y reducción de costos y despertando su habilidad para detectar e implementar los cambios que va exigiendo el mercado.

Una empresa que no cuenta con esta clase de empleados difícilmente podrá adaptarse al ambiente macroeconómico ya definido para la próxima década.

La dificultad estriba en la necesidad de descentralizar el poder que cómodamente administran unos pocos y la obligación de crear, sinceramente, desde arriba, que los empleados, preparados para eso, son capaces de aportar un insospechado aumento de competitividad a las organizaciones que creen en ellos y les dan los instrumentos para desarrollarse en este tipo de ambiente de trabajo.

Visión mercadotecnista

El desafío gerencial consiste en volcar la empresa hacia la visión mercadotecnista. Esto es, entender y practicar en cada nivel de decisión, que la única razón de ser de cualquier organización es la continua satisfacción de sus clientes.

En otras palabras, la empresa que no es capaz de dejar satisfechos a sus clientes no tiene razón de seguir existiendo.

Es hora de aceptar que el objetivo último de una empresa ya dejó de ser la maximización de las utilidades, aunque aún lo sigan predicando así algunos anticuados profesores de Administración de Negocios. Peter Drucker, Ted Levitt y Tom Peters, entre otros, han redefinido el objetivo empresarial en esta forma. "Crear y mantener clientes".

Matsushita, ese admirable genio de los negocios del Japón, ya había sentenciado que: las utilidades no son más el resultado de la avaricia de una empresa, sino el voto de confianza de la comunidad hacia la calidad que la firma les ofrece. Y dijo aún más: cuando un negocio no hace utilidades debe morir porque está desperdiciando los recursos de la sociedad.

Bajo el abrigo de esta nueva concepción filosófica del rol de una organización, las utilidades vendrán después de que se logre crear y mantener clientes, y

no como un fin en sí mismo. Y para atraer clientes no hay otra receta que entregar productos y servicios de calidad, que solo pueden elaborarse en empresas que la buscan intensamente a través de un personal preparado para ello.

Filosofía de calidad

La calidad es otro concepto que ha evolucionado en forma radical. Ya no significa solamente el elaborar productos sin defectos, sino, productos que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la nueva teoría, los artículos ofrecidos al mercado no son huérfanos. Detrás de cada uno de ellos hay' al menos una marca, una empresa, unos empleados y unos empresarios que se responsabilizan por ellos. Por eso, ya no se puede hablar de un porcentaje de defectuosos, o producción de segunda, toda debe ser de primera.

Para ello, la empresa tiene que asegurar su capacidad para producirla y esto, no se logra con una mezcla] de empleados buenos y malos en la organización. Todos deben ser buenos, responder a los mismos objetivos e intereses y estar involucrados y comprometidos con sus clientes, para que la calidad brote desde cada rincón de la organización.

Así entendida, la calidad es mucho más que una resultante probabilística del negocio es toda una filosofía organizacional de la que autores como Deming, Juran, Crosby e Ishikawa han aportado abundante y sustanciosa literatura bajo el título: "Calidad total".

La calidad total, exige planeamiento, innovación permanente, inspección y corrección cotidiana, pero, sobre todo, es de naturaleza humana. Solo se logra con gente que sabe lo que debe hacer, está capacitada para poder lograrlo todo el tiempo y tiene la motivación y] el orgullo para querer trabajar bajo los estándares que exige su mercado.

El desafío gerencial del que nos ocupamos está orientado a lograr que nuestra fuerza laboral adquiera este estilo de trabajo, bajo la dirección de líderes empresariales que asuman el reto de desarrollarlos a la sombra de esta renovada filosofía organizacional.

Thomas Watson, cuando era presidente de la Comparación IBM, solía repetir basado en su experiencia, que la filosofía de una organización puede aportar mejores resultados que toda la tecnología disponible.

¿No habrá llegado la hora de tomar en serio a tan relevantes empresarios, cuyos éxitos están a la vista?

La revolución gerencial que tiene que darse en los noventas, está estrechamente ligada al desarrollo de la infraestructura humana de las empresas. Orientada, no a la sustitución de los empleados actuales, sino a la integración de verdaderos equipos triunfadores, que tal como lo define Charles Buck, son grupos de trabajadores que juntos logran resultados mayores a la suma de los de sus miembros.

Matsushita, también nos dejó otra enseñanza oportuna cuando dijo: bu en jefe, es aquel capaz de lograr resultados extraordinarios a través de gente común y corriente.

El rol social del empresario

En el marco filosófico descrito, el ámbito de la empresa ha trascendido lo privado, independientemente de respetar el sagrado derecho a la propiedad del capital y de respaldar incondicionalmente a la iniciativa empresarial privada, creo indispensable que el empresario asuma su rol social, invirtiendo recursos en la capacitación de su gente, preocupándose por la calidad de vida y el mejoramiento intelectual de ellos. Debe hacerse responsable ante sus clientes de entregarles productos y servicios útiles y satisfactorios para quienes los demandan.

Debe exigir calidad en los insumos a sus proveedores y enseñarlos a mejorar para lograr sus propios resultados. Debe ser fuente de progreso, crecimiento y prosperidad de su comunidad.

Las empresas que entienden y asumen su responsabilidad social, están mejor preparadas para responder al desafío de la década que comienza, y para multiplicar, dentro de este enfoque, el crecimiento de sus utilidades.

Responsabilidad de las universidades

Nuestras universidades, son las formadoras de los mandos medios y altos de las empresas de mañana. Su responsabilidad como casa de estudio y preparación del recurso humano calificado, no puede, ni debe, limitarse a la técnica, a lo específico, al saber hacer. Tienen el compromiso ineludible de hacerse eco de este necesario cambio de mentalidad e inculcar en los jóvenes una disciplina acorde con la nueva filosofía del trabajo.

Mi padre, José Leñero, quien ha abordado este tema en varios de sus artículos¹, ha exhortado a nuestras autoridades universitarias para que se interesen en transmitir a los educandos esta nueva filosofía ante el trabajo, que en su criterio, requiere, al menos, de sembrar en ellos valores tan necesarios como la laboriosidad, responsabilidad, creatividad, capacidad innovadora, trabajo en equipo y lealtad.

Los profesionales en formación deben adquirir conciencia de su valor como instrumentos claves del progreso de la sociedad, deben aprender a ser hombres de bien, al servicio de sus mercados, y capaces de construir en sus empresas un futuro mejor para quienes vendrán detrás.

El reto ya está planteado, las soluciones recomendadas quedan sintéticamente esbozadas en esta ponencia, pero la decisión de actuar o morir, de estancarnos o avanzar al desarrollo, ya no dependen del Estado, sino que quedan en manos de nuestros líderes gerenciales y de las universidades responsables de formarlos dentro de esta orientación filosófica.

¹. En la Revista **Rumbo**.