

VENTANA AL MUNDO



INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIVERSIDAD DE NAVARRA
BIBLIOTECA DE HUMANIDADES

• LB 576500

Ventana al Mundo

Primera edición, México, enero de 1993.

Director de la Publicación:

Arturo Picos Moreno

Coordinación general del proyecto:

Juan Federico Arriola Cantero

Textos: Leticia Almeida Acosta, Raúl Alvarado Herroz, Ernesto Bolio y Arciniega, Mauricio Brehm Brechú, Joan Ginebra Torra, Felipe González y González, Enrique Gutiérrez Suárez †, Jorge Gutiérrez Villarreal, Miguel León Garza, Carlos Llano Cifuentes, Miguel Ochoa Torres, Sergio Raimond-Kedilhac Navarro, Carlos Rossell Alvarez, Pedro Suárez Fernández, Enrique Taracena Figueroa, Javier Torres Medina.

Revisión de textos:

Omar Taylor Cruz y Ernesto Uranga Flores

Fotografía:

Jaime Solano y Archivo Fotográfico del IPADE

Diseño y Producción Editorial:

Firma Corporativa S.C.

El contenido de esta obra no puede ser reproducido, en todo o en parte, por cualesquier medios -incluidos los electrónicos- sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

Derechos reservados, © Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, S.C. 1993.

Impreso en México. Printed in Mexico.

ISBN: 607/93

Esta primera edición consta de 6,000 ejemplares más sobrantes para reposición.





I P A D E



**AL CUERPO ACADÉMICO
EN PRUEBA DE AMISTAD Y AGRADECIMIENTO
CON LEGÍTIMO ORGULLO
LOS PARTICIPANTES EN SU PRIMER PROGRAMA
DE ALTA DIRECCIÓN:**

LUIS G. AGUILAR BELL
LUIS MIGUEL AGUILAR
ALEJANDRO ALVAREZ GUERRERO
ROGERIO AZCARRAGA M.
GASTON AZCARRAGA T.
JOSE MARIA BASAGOITI N.
CHRISTER BECKMAN L.
ENEKO BELAUSTEIGUIGOTIA
IKER BELAUSTEIGUIGOTIA
EMILIO CARRILLO GAMBOA
FERNANDO CASAS BERNARD
ELOY CHOUZA ARIAS
ALEJANDRO CUMMING
VICTOR DE LA LAMA C.
CARLOS J. ESPINOSA
GABRIEL FERNANDEZ SAYAGO
JOAQUÍN GALLO SARLAT
CESAR GARCIA JIMENO
BERNARDO GARZA SADA
JOSE GONZALEZ MUZQUIZ
GONZALO GOUT

CARLOS GUTIERREZ NIETO
CARLOS ISOARD
ARTURO KELLER
ALFREDO LUENGAS
BALTASAR MARQUEZ
PEDRO MAUS
HUMBERTO MESTRE M.
MANUEL MESTRE M.
ALBERTO PACHECO E.
ADOLFO PATRON L.
JOSE INES PEIRO U.
LUIS PRADO VIEYRA
GUILLERMO PRIETO F.
JUAN LUIS PRIETO JACQUE
OSCAR RIVERO AZCARRAGA
JOSE ANTONIO RUIZ DUARTE
ANTONIO RUIZ GALINDO JR.
JORGE SANCHEZ MEJORADA
MANUEL SENDEROS I.
ROLANDO VEGA I.

24 DE NOVIEMBRE DE 1967

PRESENTACION

En los últimos veinticinco años mucho ha cambiado en el panorama no sólo de México, sino del mundo entero. El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa ha buscado ser un acceso a esos cambios para quienes los han protagonizado desde la empresa, institución de fuerza determinante en la transformación de nuestra civilización.

A finales de 1967, egresaban del primer Programa de Alta Dirección (AD-2) cincuenta y cuatro directores generales de empresa, quienes habían realizado sus estudios en lo que fuera la antigua hacienda de San Antonio Clavería, situada al noroeste de la Ciudad de México. Cinco lustros más tarde, quienes han pasado por las aulas de la escuela de negocios de la Universidad Panamericana suman más de diez mil empresarios, y a la sede inicial de la capital del país se añaden las de las ciudades de Monterrey y Guadalajara, desde donde la actividad del IPADE se extiende también a otros puntos de la geografía de México: Aguascalientes, Tijuana, Hermosillo, Bahía de San Carlos, Chihuahua, Ciudad Juárez.

Hacer una crónica de lo realizado durante todo este tiempo excede los alcances de una única publicación, además de que condiciona su interés en un sentido predominantemente retrospectivo, cuando lo que más ha caracterizado al quehacer cotidiano del IPADE es justamente su orientación al futuro. De ahí que la naturaleza del presente libro apunte más bien a esbozar algunas directrices para la empresa de los próximos veinticinco años, desde la perspectiva propia de cada una de sus áreas. La alusión al camino recorrido se confía preferentemente al elemento gráfico, aunque también sirva a este último propósito la inclusión de algún artículo, como el que recoge datos históricos de la primera sede del IPADE.

Entre los elementos del espíritu fundacional del IPADE destaca la dimensión ética de los negocios, entre otras razones por haber sido puesta de relieve en una época, afortunadamente ya pretérita, en la que la empresa parecía reclamar como derecho el poder eximirse de los valores morales. A esto se refiere de modo especial la introducción a esta obra conjunta escrita por Carlos Llano, director fundador del IPADE y actualmente rector de la Universidad Panamericana. En ella se dibujan también los trazos amplios del futuro de la empresa al que se orientan los esfuerzos de la institución, fundamentados en la visión no reduccionista del empresario.

Los integrantes de cada una de las áreas académicas del IPADE han hecho un gran esfuerzo de síntesis para plasmar, en el espacio de unas cuantas páginas, algunas de las líneas maestras de la investigación que el Claustro de Profesores está realizando para la proyección de las empresas, en un México que se transforma por su plena inserción en el mundo globalizado.

Las distintas aportaciones van desde las recomendaciones concretas y prácticas para la adaptación y promoción de los cambios,

hasta la fundamentación conceptual de orden filosófico, que proporciona el marco de referencia para asegurar la hondura de la acción directiva. Quedan también recogidas en algunas de estas colaboraciones unas cuantas efemérides que, ante todo, buscan rendir tributo a quienes han precedido al actual cuerpo académico en esta tarea intelectual.

Los fundadores del IPADE, en una decisión que ahora se puede calificar de visionaria, acudieron a otras escuelas de negocios extranjeras para iniciar un diálogo internacional en una época en que nadie lo consideraba tan relevante. El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), una de las más prestigiadas escuelas de negocios en Europa, y la Harvard Business School, indiscutible líder mundial en su ramo, se vincularon a la vida del IPADE desde sus mismos comienzos. De la relación que desde entonces se mantiene con estas escuelas da cuenta el último artículo incluido, que también reseña la colaboración internacional que el IPADE ha prestado en instituciones homólogas de América Latina.

Esta fructífera relación, que se mantiene principalmente a través de la continua presencia de profesores extranjeros como invitados a los Programas del IPADE, y de los propios en las aulas internacionales, se refleja en la generación del material académico, que ha puesto al IPADE en la vanguardia latinoamericana de la investigación en las ciencias de la dirección. De ello quiere ser una muestra la reseña de algunos de los libros que han nacido de esta investigación, si bien lo más significativo de ésta se encuentra en los casos y demás documentos académicos que de manera continuamente renovada se elaboran para su discusión en las aulas.

Los distintos testimonios esparcidos a lo largo de esta obra responden a la tarea, más ardua aún, de recoger lo que todos estos años de labor han significado para sus destinatarios. Estos testimonios son la mejor confirmación de que el vínculo entre el IPADE y sus egresados va más allá del hecho circunstancial de haber compartido los espacios de sus aulas: se trata de una relación personal que nace del intercambio creativo y culmina en lazos permanentes de amistad.

A todos ellos, y a cuantos de una u otra manera han estado involucrados en la vida del IPADE, va dirigida en primer lugar esta publicación, que querría ser también un testimonio de gratitud y un estímulo para seguir construyendo nuestro país a través del cumplimiento de nuestras altas responsabilidades económicas y sociales.

Sergio Raimond-Kedilhac Navarro

Director General

Instituto Panamericano
de Alta Dirección de Empresa





El desempeño profesional y dedicado de los egresados del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa -día a día a través de los años- va siendo el mejor testimonio del cumplimiento de los fines propuestos por el Instituto desde la fundación en 1967:

PRINCIPIOS FUNDACIONALES

- Profesionalización del quehacer directivo en México.
- Integración de nuestro aprendizaje en una cultura internacional de las empresas.
- Planteamiento a cada participante de la necesidad de una mejora personal, no sólo como director sino en todos los ámbitos de la propia vida.



INDICE

Presentación	IV
Significado del escudo del IPADE	XII
La Hacienda de Clavería	XIV
INTRODUCCION	
25 años de perfeccionar la dirección general de la empresa	1
Entorno Económico	
REALIDADES ECONÓMICAS QUE HAN CAMBIADO LA EMPRESA	8
Análisis de casos	
UNA INOLVIDABLE EXPERIENCIA: COMPARTIR LA SABIDURÍA DIRECTIVA	28
Comercialización	
LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA	34
Control e información directiva	
EL NUEVO ARTE DE SALIRSE CON LA SUYA	42
Factor humano	
LA PERSONA Y LA EMPRESA	52
Política de empresa	
LIDERAZGO Y SERVICIO	58
Dirección de personal	
LOS NUEVOS SENDEROS EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL	68
Dirección de operaciones	
DE LA PRODUCCIÓN MASIVA A LA PRODUCCIÓN ESBELTA	74
Análisis de decisiones	
COMPUTADORA: ¿HERRAMIENTA... O VICIO?	82
Dirección financiera	
UN CUARTO DE SIGLO DE ENSEÑAR A DIRIGIR MEJOR LAS FINANZAS EN MÉXICO	96
Entorno político y social	
LAS IDEAS TIENEN CONSECUENCIAS	102
INTERCAMBIO ENTRE ESCUELAS DE NEGOCIOS: UNA CORRIENTE EN DOS DIRECCIONES	116
LIBROS	120



Significado del escudo del IPADE

El escudo se divide en dos partes:

La parte izquierda formada por un cuadro rojo y una franja azul, está tomada del escudo de Cristóbal Colón como almirante del Océano Atlántico y fue recogido en el escudo del IPADE por un triple significado:

1º Lo que Cristóbal Colón representa de aventura o empresa lograda.

2º Lo que Cristóbal Colón significa de Panamericanismo y

3º La semejanza que el casco de la hacienda de Clavería tiene con el palacio de Cristóbal Colón en Santo Domingo, el primero levantado por los españoles en América.

La semejanza es muy estrecha en lo que se refiere a la presencia de una terraza exterior, además del claustro interior, terraza que no aparece en ninguno de los palacios de la vieja España.

Esa terraza se repitió después en muchos palacios, como el Palacio de Cortés en Cuernavaca.

En la parte derecha del escudo aparecen trece islas azules en un mar de oro, que corresponden en su totalidad al escudo de la Casa de los Bustamante y hacen referencia al fundador y primer dueño de la hacienda de San Antonio de Clavería, que murió en México el 22 de diciembre de 1783.

Juan Domingo de Bustamante, aunque era natural de San Lúcar de Barrameda, –puerto del que salieron Magallanes y, en su tercer viaje, Cristóbal Colón– provenía de la familia de los Bustamante, originaria de Santillana del Mar, provincia del norte de España que cuenta con muchos palacios de trazo similar al casco de la hacienda de San Antonio de Clavería.







La Hacienda de Clavería*

La hacienda de Clavería cuya fundación se remite al siglo XVII (1), al finiquitar el siglo XVIII era una propiedad extensa, ahora reducida sólo a su casco y patios contiguos. La hacienda propiamente dicha conformaba un complejo productivo que junto con los ranchos de San Antonio y San Isidro producían granos y carne que incluso se mandaban a lugares como el Olivar del Conde y a la Ciudad de México. Debido a los nexos de sus propietarios, que además poseían la hacienda de la Noria, en Xochimilco, la cercana hacienda de San Bartolomé, la hacienda de Nopalapan, pulquerías y algunas garitas en Tultepec y Azcapotzalco, la hacienda de San Antonio era una propiedad próspera, pues las relaciones entre unas y otras posesiones de la familia Bustamante, que tal es el nombre de sus poseedores, hicieron posible el desarrollo de Clavería, lo cual es evidente en el tipo de construcción y en su mobiliario.

MARCO NATURAL

Azcapotzalco colinda al norte con Guadalupe Hidalgo y por el suroeste, el oeste y al norte con el Estado de México. Toda la región es plana a una altura de 2,276 metros sobre el nivel del mar (tomada en los ahuehuetes de San Juan Tlihuaca). Es de tierra fértil por la abundancia de agua proveniente de las montañas aledañas y por sus innumerables pozos artesianos lo que hace que su suelo sea arcilloso y blando, propicio para pastos y especialmente para desarrollo de sabinos y fresnos.

Los límites geográficos de Azcapotzalco durante los siglos XVII y XVIII eran ya claros, perfilados por sus pueblos, que más tarde se convirtieron en barrios, y con la hacienda de Clavería como centro productivo.

En 1709 "las tierras de dichos pueblos y sus parcialidades de los mexicanos tecpanecas que poseen por bienes, en su comunidad en que caben cuatro fanegas de maíz de sembradura, están en la parte que llaman los Ahuehuetes y Gilotepetitla, que lindan por la parte de oriente con tierras de los naturales de Santiago Ahuexotlan, por el poniente con tierras del barrio de San Pedro Mazatlán, por el norte con el río que baja de Nuestra Señora de los Remedios y por el sur con el cercado del Convento de dicho pueblo de Azcapotzalco. El producto de dichas tierras de comunidad se gasta y distribuye en las festividades anuales" (2).

En ese mismo año de 1709, para comprobar la cantidad de tierras que poseía Azcapotzalco y sus veintisiete barrios, el juez comisario Don Nicolás Liznaga salió para investigar la situación en una tarea llamada de "vista y tanteo". Con la ayuda de los vecinos, se llegó a la comprobación legal de los linderos y confines de esas tierras, marcándose en el acta respectiva los límites y las divisiones. Estuvieron presentes los señores Manuel de Uviedo y Nicolás Paredes, personas nombradas para el "tanteo" de dichas tierras, así como Don Marcos del Castillo, gobernador de la provincia. También Don José de la Cruz y Don Domingo Ramos, alcaldes ordinarios.

Después del recorrido de las tierras de Azcapotzalco dijeron tales tanteadores que: "el pueblo de Azcapotzalco se halla en quieta y tranquila posesión de ellas; así en plan, que es toda tierra laboría, sembrada de trigo y maíz, como la loma de dichos barrios de Santa María Xocoyohualco y Santa Cruz del Monte. Y 'tanteada' toda ella, hallan doce caballerías de tierra poco más o menos, así como otras ocho caballerías, que dentro de los límites y linderos de dicho pueblo y barrios poseen distintos españoles; advirtiendo que en las dichas doce caballerías de tierra se incluyen como caballería y media poco más o menos, que tiene el pedazo de tierra que poseen dichos naturales como de su comunidad, cuyo tanteo dijeron haber hecho a su leal saber y entender, sin dolo, fraude ni encubierto, de acuerdo con el juramento hecho" (3).

Nicolás Liznaga declaró que en dichas tierras no se tenía a la vista título alguno, excepto un mapa "como de dos varas de largo y el ancho de un cotenzo crudo y en él pintadas algunas iglesias y otras líneas que Antonio Valeriano, intérprete, dijo ser de algunos caminos, veredas y ríos" (4).

* Extracto del estudio realizado por Javier Torres Medina, Lic. en Historia por la ENEP-Acatlán.

NOTAS:

(1) Todavía es un poco oscuro el año de la fundación de la hacienda, según investigadores del INAH la estructura y la decoración del casco principal son del siglo XVII aunque se supone que fue reparada durante el siglo XIX, modificándose entonces los marcos de las ventanas de la fachada y la portada principal, labrándose el escudo y la inscripción que se conserva que dice "año de 1810". Véase, Armando Martínez Rodríguez (Coord.) **Catálogo nacional de monumentos históricos inmuebles. Azcapotzalco, D.F.**, México. Instituto Nacional de Antropología e Historia, 1987, p. 109.

(2) **Azcapotzalco en el tiempo**. México, Departamento del Distrito Federal, 1974, pp. 65-66.

(3) **Ibidem** pp. 65-66

(4) **Ibidem**.

(5) **Ibidem**.

(6) Archivo General de la Nación, **Tierras**, v. 2499, exp. 1, cuad. 2, f. 33.

(7) Herbert Nickel, **Morfología social de la hacienda mexicana**, México, Fondo de Cultura Económica, 1988, p. 19.

(8) Juan Felipe Leal, **Economía y sistema de hacienda en México. La hacienda pulquera en el cambio**. Siglos XVIII, XIX y XX. 2a. edición, México, Editorial Era, 1984, pp. 10-11

(9) **Ibidem**.

(10) Archivo General de la Nación, Ramo: **Tierras**, vol. 1115, f. 1. Son pocos los datos que tenemos de este personaje, solamente sabemos que era soltero y que tenía siete hijos naturales, don Juan, Don Felipe, Don Manuel, Doña Josefa (mujer de don José Avila), doña Gertrudis, doña María Antonieta y doña Mariana. Algunos de sus hijos le ayudaban como administradores, por ejemplo, Manuel de Bustamante era el administrador de Clavería.

En ese año José Antonio Mer, dijo que el pueblo de Azcapotzalco estaba dividido en seis haciendas y nueve ranchos, “dedicados principalmente a la siembra de trigo, maíz, cebada y hortalizas y a la cría de vacas” (5). Una de estas seis haciendas era la de San Antonio Clavería.

La palabra hacienda, que en su acepción más amplia significa bienes, posesión o riqueza material, poco a poco se fue utilizando con la connotación de extensión de tierra que hoy conocemos. En la mayoría de los mapas del siglo XVI se han encontrado menciones del término hacienda, sobre todo en las posesiones territoriales de la zona cerealera del centro y la zona de Texcoco y Puebla. En Tacuba, por ejemplo, se menciona el establecimiento de la “hacienda de Juan Pérez” (6).

Las haciendas novohispanas tenían ciertas peculiaridades; según Herbert Nickel, éstas eran tres: 1) El dominio sobre los recursos naturales de una zona (tierra y agua); 2) el dominio sobre la fuerza de trabajo y 3) el dominio sobre los mercados regionales y locales (7). Estas tres características, como lo veremos más adelante, las cumplía la hacienda de Clavería.

La hacienda colonial durante el siglo XVII adquiere carta de naturalidad, una vez que el capítulo de la encomienda se había acabado y el repartimiento forzoso había entrado en decadencia. Es durante este siglo que se lleva a cabo una redistribución de la tierra. Los indígenas y los españoles habían recibido mercedes, aunque como dice Felipe Leal: “mientras los títulos de los primeros conservaron su naturaleza de concesiones hasta bien entrado el siglo XIX, los títulos de los segundos se fueron transformando durante el siglo XVII hasta adquirir el carácter de propiedad privada” (8).

También durante el siglo XVII la población había aumentado y requería de alimentos, las haciendas entonces “nacieron para satisfacer la demanda de productos agropecuarios de los mercados urbanos y mineros, que los pueblos de indios no podían ya cubrir” (9). Así las haciendas se convirtieron en las alimentadoras de la ciudad de México y en el caso muy particular de la hacienda de Clavería, alimentadora de los poblados de Azcapotzalco y Tacuba.

PROPIEDAD TERRITORIAL Y PRODUCCION DE LA HACIENDA DE CLAVERIA

En la colindancia de Azcapotzalco y Tacuba se formó una propiedad territorial hacia las postrimerías del siglo XVII que fue conocida como hacienda de San Antonio Clavería. Los documentos dicen que en la hacienda empezaban los dominios de “Izcapuzalco, cerca de un callejón donde estaban los ‘hospicios’”, que se trataban sin duda de los terrenos que hoy ocupa la colonia Clavería.

A fines del siglo XVIII la hacienda de Clavería fue propiedad de un español proveniente de San Lúcar de Barrameda, llamado Domingo de Bustamante, fallecido en la Ciudad de México en una casa de la calle Santo Domingo, el 22 de diciembre de 1783 (10).

La mayor riqueza de la hacienda de Clavería residía en la tierra, cuyas parcelas cubrían una gran extensión y sus linderos los podemos ubicar actualmente entre las avenidas México-Tacuba y Avenida Azcapotzalco, hasta entroncar con el pueblo de Azcapotzalco, cuyo centro es la iglesia y convento dominico.

ESTRUCTURA DE LA HACIENDA

Con aspecto de fortaleza, el antiguo casco de la casa grande ostenta todavía los blasones de la familia Bustamante que lograron escapar a la furia iconoclasta de los tiempos de Guadalupe Victoria. Esta casa señorial era el centro de la hacienda. Todas las instalaciones de la hacienda eran de buena manufactura. Aunque en la actualidad están restauradas y se conservan en magníficas condiciones, ya no existen algunas dependencias como la troje y la huerta. Así lo hemos constatado por la descripción que de ella nos dejó





NOTAS:

(11) Francisco Guerrero y Torres nació en la ciudad de México en 1727 y murió en 1792. A él se debe la construcción de la casa del conde de Valparaíso y la de los condes de Santiago de Calimaya, concluida en 1779, pero su obra cimera es sin duda la casa del marqués de Jaral de Berrio, también conocida como Palacio de Iturbide. La obra se hizo entre 1779 y 1784. El edificio tiene tres pisos y una portada con sendas pilastras ricamente talladas a la moda barroca. La última obra que construyó Guerrero y Torres fue la iglesia del Pocito en la Villa de Guadalupe, en un estilo barroco desde la planta hasta las cúpulas de tezontle y azulejo. La obra es de 1791, un poco tardía en su estilo, pues el neoclásico era la vanguardia del momento. Véase: **Enciclopedia de México**, México, Compañía Editora de Enciclopedias de México, 1987, t. 7, p. 3739.

(12) Archivo General de la Nación **Ramo:**

Tierras,
vol. 1115, f. 43-44

(13) **Ibidem.**

(14) **Ibidem.**

(15) Archivo General de la Nación **Ramo:**

Tierras,
vol. 1115, f. 25.

(16) Archivo General de la Nación **Ramo:**

Tierras,
vol. 1119, f. 51.

(17) Archivo General de la Nación **Ramo:**

Tierras,
vol. 2893, exp. 5, f. 38

nada menos que Don Francisco Guerrero y Torres. “maestro mayor de las obras de Palacio, Catedral, Santo Tribunal, agrimensor de tierras, aguas y minas”, (11) que fue nombrado valuador de las posesiones muebles a la muerte del señor Bustamante. Pero dejemos que Guerrero y Torres nos describa lo que vio y cuantificó: “La hacienda se compone de casa, patio con portales, dos caballerizas, cuatro cuartos, dos cocheras, una cobacha, una accesoria, otro cuarto, una galera grande, un corral de bueyes contiguo a una huerta, pasadizo que sale a un corral, donde tras una troje: siguen dos patios, cada uno con dos macheros cubiertos de tejamanil y una troje... otros dos cuartos uno de aperos y otro de dato, un patio con trece cuartos o rancho para gañanes, y tres presas grandes para aperos: En el patio principal se halla una escalera de dos tramos sobre alfardas de madera que desemboca en dos corredores cubiertos y a dos viviendas, la que cae a lo principal de la calle se compone de capilla u Oratorio, asistencia, sala, gabinete, dos recámaras, cuarto de mozas, corredores, cocina y un cuarto que se ha hundido su techo, toda esta vivienda se halla con las maderas altas vencidas... y aun las bajas con maderas en que se conoce que es toda esta obra más antigua que la interior. La otra vivienda se compone de dos salas, dos recámaras, cuarto de mozas, corredor, un mirador, dispensa, cocina y azotea...” (12).

En cuanto a la casa principal ha conservado su sello señorial de antaño, ésta, a decir de Guerrero y Torres, “era de mampostería que es en los bajos y altos y todo lo restante es de adobe, sobre cimientos de piedra, los techos de vigas, antepechos, los pisos bajos, unos, enlozados, enladrillados, aterrados, y empedrados, los altos y las azoteas enladrillados, puertas y ventanas de cedro con sus cerraduras en corriente y en los claros de las ventanas, así altas como bajas, con lumbreras, rejas y balcones de fierro, el corral y huerta cercada de adobe sobre cimientos de piedra y en el centro una fuentecita...” (13).

Las trojes y heras también son motivo de descripción del maestro de obras, que es en el siguiente tenor: “lo que se compone de un portal que mira al oriente sobre cada torre y dos y media muestran el cementerio, dos cuartos en su esquina para el ayudante y en la otra una troje de dos trabes, y en su centro dos pilastrones que sustentan sus techos, una escalera de bóveda que sube y desemboca a un granero que se haya en los mismos términos que la troje. Sigue por lo bajo otra troje grande de dos trabes y en su centro diez pilares y una vivienda de sala y dos recámaras y una pieza de aperos, otra escalera de bóveda que desembarca con otro granero que se halla en la misma conformidad que el de la esquina. Enfrente de la primera troje se hallan dos heras, la una circular con treinta y siete varas de diámetro y la otra cuadrilonga de treinta varas por diez y siete. Toda esta fábrica es de mampostería, perfectamente construida, y sólidas techadas con vigas de escantillón y la de dos naves y portales sobre planchas de cedro, sus pisos enlozados y enladrillados, las heras cercadas con antepechos de cantería, todo de obra moderna con puertas y ventanas de cedro, y en sus claros con lumbreras de fierro...” (14).

Quizá lo más rico de la hacienda era la capilla que conservaba valiosos óleos, entre los que se hallaban cuatro pinturas de la Guadalupana y otros diez con diversas advocaciones, todo esto valuado en \$2,146 pesos, 1 1/2 reales.

Don Domingo, el dueño de la hacienda, fue un hombre de cierta cultura, en su biblioteca había varios libros como **Los trabajos de Persiles y Sigismunda** de Cervantes. **Theatro Americano** de Villaseñor, **Retórica** de Fray Luis de Granada y **Las luces del cielo y de la iglesia en la vida** de Fray Pedro Pardo entre otras.

Cuando murió el señor Domingo de Bustamante se inició un largo y lento proceso de liquidación de los caudales. En su testamento Bustamante dejó diferentes papeles que asentaban los gastos y los débitos de las propiedades. Se decía que los reales que han entrado en poder del albacea se habían distribuido e invertido en los pagos de alcabala, algunos créditos testados, costos, raya de las haciendas y alimento de los herederos.

Para hacer frente a estos gastos la hacienda de Clavería se remató en \$65,000.00 pesos, el 15 de diciembre de 1786 comprándola don Agustín Otero que exhibió \$30,000 pesos de contado, adeudando \$35,000 que pagaría en abonos (16). Esta hacienda se hallaba grabada, según expresó el albacea con la cantidad de veintiocho mil ochocientos pesos,

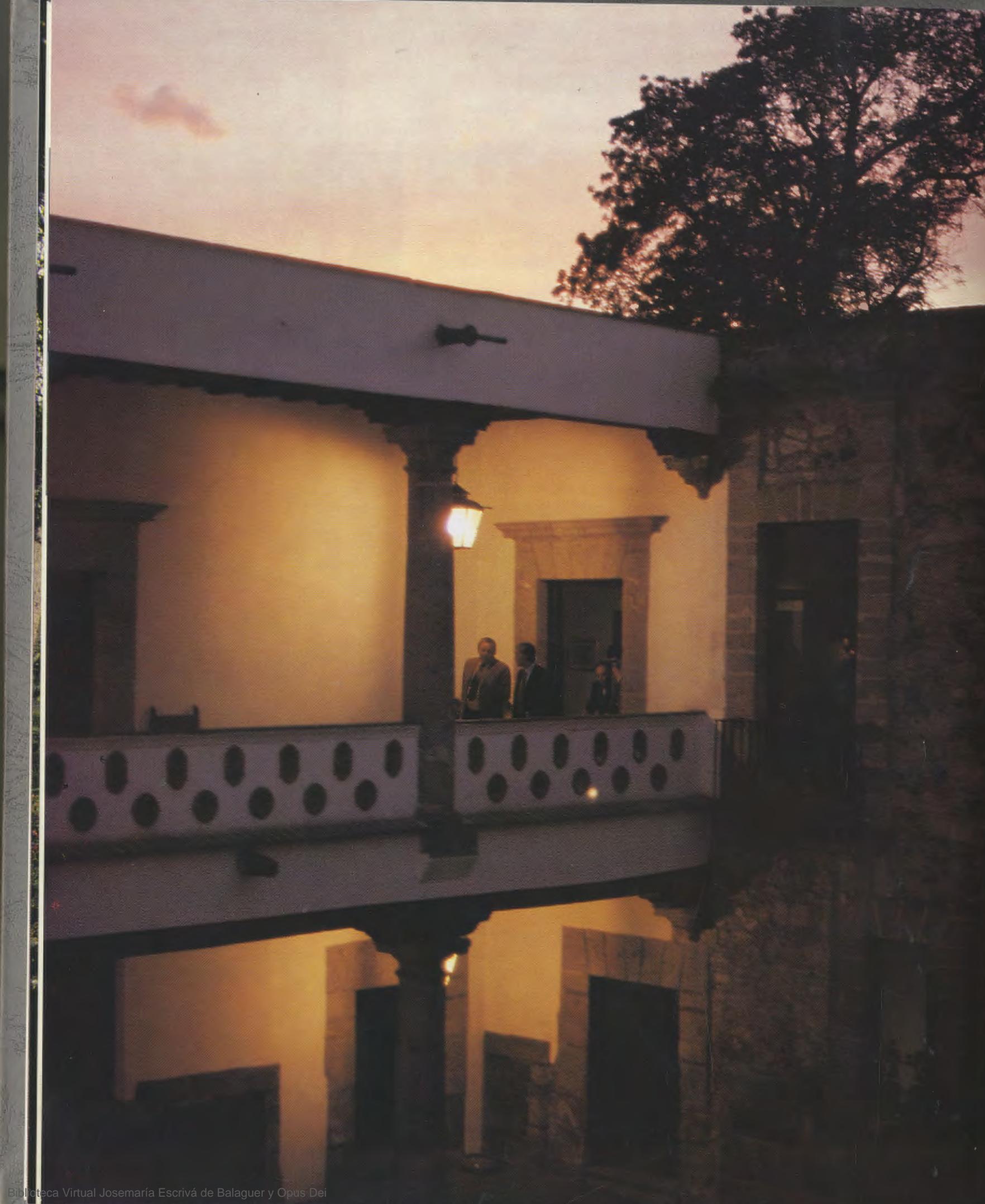
pero que por los recibos que llegaron hay un error de mil pesos de más, por lo que la deuda es de sólo veintisiete mil ochocientos pesos. Lo que le debía a la hacienda en diferentes rubros ascendía a la cantidad de \$7,497 pesos, 3 reales y 5 granos (17).

CONCLUSIONES

Poco se puede decir de la producción de la hacienda de Clavería, aunque con los pocos datos que han dado los documentos se puede tener un panorama sobre lo que producía. Clavería fue una hacienda eminentemente agrícola, productora de trigo y de maíz. La hacienda asimismo comercializaba el mercado de la carne que distribuía en toda una amplia zona de Azcapotzalco.

La hacienda de Clavería se ha conservado en magníficas condiciones, aunque en 1940 se encontraba en estado ruinoso. En 1967 se salvó el edificio pues el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa tomó el antiguo casco de la hacienda y lo acondicionó como sede de su Colegio, restaurándolo y dándole el antiguo señorío de la casa de Don Domingo de Bustamante.





25 años de perfeccionar la dirección general de la empresa

Con la perspectiva que proporcionan veinticinco años de existencia intensa y condensada, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa puede mostrar ahora con más claridad las características que le son propias y las aportaciones específicas que ha hecho durante este cuarto de siglo a la vida económica y cultural de México.

El IPADE ha sido sin duda alguna la primera institución que asumió sobre sí la responsabilidad central y única del perfeccionamiento de la dirección general de las empresas, entendiendo a esta tarea con la complejidad que implica. Cómo ejercer con eficacia la dirección de una organización desde su nivel máximo, es la tarea de enseñanza polar y aun exclusiva de nuestra institución. El IPADE se percató, en efecto, de que el perfeccionamiento de esa tarea no podría hacerse en una línea puramente académica, sino que requería de un punto de partida experimental inevitable: al participante del IPADE se le pide como requisito para acceder a los estudios de dirección general la experiencia que otorgan cinco años al menos en el ejercicio de esa función. Tal exigencia, inusitada en México no sólo entonces sino también ahora, se ha demostrado aptísima para los arduos objetivos de nuestra institución: sólo puede perfeccionarse aquello que tiene ya una cierta entidad; no puede vigorizarse lo que aún carece de vida. Manuel Senderos, junto con los que tuvimos la fortuna de seguirle, fue quien diagnosticó para México la imperiosa necesidad de desarrollar las cabezas de los negocios, a fin de potenciar eficazmente –o incluso no hacer inútiles– los múltiples esfuerzos que ya entonces, y con tanto mérito, se realizaban para poner a sus segundas manos a la altura de la dificultad del manejo de las empresas, y afrontar un futuro lleno de oportunidades y de amenazas. Y fue quien tuvo el acierto y la energía de cubrir esa necesidad con un instrumento poseedor de virtualidades que ahora están ya a la vista de todos.

MENTALIDAD NO REDUCCIONISTA DEL EMPRESARIO

El IPADE nació, además, con una mentalidad no reduccionista de la dirección general. Esta no debe entenderse como una tarea preferentemente financiera, ni preponderantemente técnica ni principalmente psicológica. Se trata de una actividad global que abarca múltiples y diversas actividades, en las que el director no ha de polarizarse minimísticamente, sino que debe dominarlas, en el sentido más propio de la expresión, ejerciendo sobre ellas una actividad de síntesis, nueva y distinta: una acción de síntesis, que margina lo accidental en cada caso, pero que interrelaciona, cohesiona y armoniza todo lo que también en cada caso resulta esencial.



*Carlos Gutiérrez Nieto,
Carlos Llano Cifuentes y
Manuel Senderos Irigoyen,
miembros fundadores del IPADE.*

Esta síntesis no se haría, por otra parte, desde una instancia tecnológica, como inútilmente pretenden hacerlo una buena parte de las escuelas de negocios. Anticipándose a su tiempo, el IPADE vislumbró que la acción directiva implicaba sobre todo una acción humanista, pues dirigir es en su raíz conducción de hombres. Sus ambiciones fundacionales iban, digámoslo así, en contra de la corriente, aunque el tiempo se ha encargado de hacer obvio que las cuestiones cruciales de toda empresa son antes de índole cultural que técnica. El IPADE nació y pervive considerando la empresa como algo que arranca del individuo, deriva de los estratos más profundos de su personalidad y depende en sustancia de un modo de ser, lejos de consistir en una mera consecuencia de sistemas y procesos que señalan a lo sumo un modo de hacer ajeno y quizá extraño a la persona que lo hace. El punto de arranque de nuestra institución, que ha mantenido tal impulso durante este cuarto de siglo, se localiza en una visión integral y completa del hombre, que debe perfeccionarse a sí mismo si quiere lograr mejoras cuantitativas y cualitativas en sus empresas y en todas sus obras.

DIMENSION ETICA DE LOS NEGOCIOS

En este concepto global del ser humano quedó incluida su dimensión ética, ya que todo en el hombre en cuanto hombre -y también la empresa- gira alrededor de instancias propiamente morales. Hablar de la acción ética es lo mismo que referirse al verdadero desarrollo del ser humano. El IPADE adoptó así una decisión que pareció entonces a muchos difícil, pero que hoy muestra como inexcusable: las acciones fundamentales de la empresa deberán enmarcarse dentro de un panorama de convicciones y valores culturales y éticos basados en un concepto del hombre, y las enseñanzas del IPADE, dotadas de una gran diversidad cultural y sujetas a un profundo rigor metódico, se fundamentaron, desde el principio hasta ahora, en un concepto cristiano del hombre, como quedó escrito en el primer documento público que anunció a la comunidad de empresarios de México el hecho de su nacimiento.

La misión última del IPADE, que puede describirse en pocas palabras, encierra altas pretensiones: se trata nada menos que del perfeccionamiento de la tarea directiva, el perfeccionamiento de la propia persona que la ejerce y el perfeccionamiento de las personas que colaboran en ella. Nuestra misión, así expresada, es la traducción de los deseos de quien fue calificado con gran justicia como el gran impulsor del IPADE, porque no sólo alentó las ideas de los que lo iniciamos, sino que nos ensanchó el panorama al dotar a nuestra misión de una perspectiva superior y trascendente: el Beato Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, quien mostró al mundo moderno la necesidad de santificar el trabajo, santificarse en el trabajo y santificar a los demás con el trabajo.



El Beato Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, durante la visita que hizo al IPADE el 27 de mayo de 1970. Le acompañan de izquierda a derecha Mons. Alvaro del Portillo, actual Prelado del Opus Dei, Ramón Guerin, Carlos Llano, D. Pedro Casciaro, Ricardo Cantú y Adrián Galván.

CATALIZADOR DE PROYECTOS EDUCATIVOS VINCULADO CON LA EMPRESA

El IPADE incluye además la nota histórica de ser la primera piedra de una universidad, la Universidad Panamericana, de la que es al mismo tiempo su lugar de origen y su escuela de negocios. Tal forma peculiar de nacimiento de una universidad ha dejado huella en su naturaleza, evitando desde el principio el divorcio, para muchos insalvable, entre el mundo académico, con sus ideales a veces utópicos, y el mundo del trabajo, con sus realidades a veces utilitarias. La Universidad Panamericana es así hoy la única entidad de estudios superiores conocida que alberga en sus aulas, de manera formal y sistemática, a más de cinco mil altos dirigentes de empresa cada año escolar.

Por otra parte, nuestro Instituto ha extendido sus concepciones sobre el modo de hacer empresa -derivado, como hemos dicho, del modo de ser del empresario- al Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios (ICAMI), de proyección nacional, que se encarga del desarrollo de las capacidades directivas de aquellas segundas manos, y al Instituto de Desarrollo Personal para Operarios (INDEPO), ya que para toda persona que trabaja en la empresa debe haber un margen de propia directividad que ha de ser potenciada de acuerdo con su nivel y sus capacidades.

Esta -breve y sucinta- memoria quiere ser un testimonio de gratitud hacia toda la comunidad que ha hecho posible sus realizaciones, menos llamativas que valiosas: profesores, alumnos, exalumnos, personal administrativo y personal auxiliar, contribuyentes con paridad de importancia en el cumplimiento de la misión en que estamos empeñados; y un compromiso para que al quedar señalado de alguna manera el pretérito, queden indicados los amplios e insospechables trazos del futuro.

Carlos Llano

Rector y Presidente del Consejo Superior



Gastón Azcárraga Tamayo, profesor fundador del IPADE y ex-presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana.





Carlos Llano, Gastón Azcárraga, Antonio Ortiz Mena, Manuel Senderos y Antonio Ruiz Galindo, momentos antes de la ceremonia de clausura del primer Programa de Alta Dirección, AD- 2, diciembre de 1967.



Reunión inaugural del IPADE en la "Casa de Piedra" de Cuernavaca. De izquierda a derecha Adolfo Patrón Luján, Gabriel Fernández Sáyago, César García Jimeno (de espaldas), Carlos Acedo Valenzuela, Ricardo Cantú Leal, Carlos Rossell Alvarez (de espaldas), Jesús Monzón y Luis Miguel Aguilar Rodríguez.



Participantes egresados del AD-2 en una de las primeras reuniones del Programa de Continuidad y Actualización.



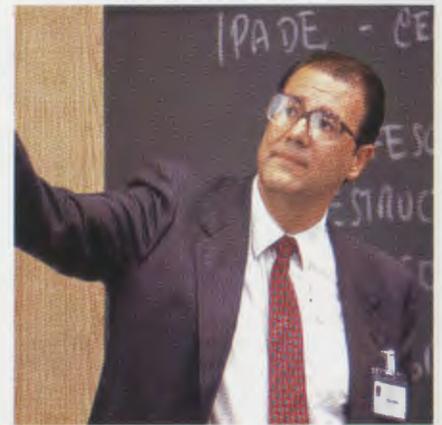
El IPADE y la Universidad Panamericana -de la cual el primero es su escuela de negocios- han influido en un estilo de vida profesional, familiar, social y personal.



Instalaciones de la Universidad Panamericana en lo que fuera la "Casa del Obraje" (s.XVIII) ubicada en el barrio de Mixcoac, Ciudad de México.



Realidades económicas que han cambiado la empresa



Lic. Sergio Raimond-Kedilhac



Lic. Salvador Cerón Aguilar

Jefe del área

Lic. Sergio Raimond-Kedilhac

Profesor

Lic. Salvador Cerón Aguilar

Colaboradores Científicos

Lic. Juan Carlos Núñez

Lic. Raúl Santamarina Navarro

Durante los últimos veinticinco años, los gobiernos de Gustavo Díaz Ordaz, Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo, procuraron impulsar la creación de empleos en una economía protegida, con énfasis en la inversión pública. Tuvo poca importancia operativa real el sector externo, la generación de divisas vía exportación de bienes y servicios (exceptuando el petróleo a partir de 1977) y la inversión privada nacional e internacional en México crecieron poco relativamente.

Las importaciones fueron persistentemente mayores que las exportaciones hasta 1981, lo que dio lugar a un importante endeudamiento externo.

1) Miguel de la Madrid, precursor del milagro económico.

El licenciado Miguel de la Madrid Hurtado asumió la Presidencia de la República en 1982 bajo unas condiciones críticas de endeudamiento público, hiperinflación, balanza comercial y en cuenta corriente estructuralmente deficitarias, e incertidumbre nacional.

Años después Miguel de la Madrid fincó las bases de la apertura económica internacional de México, a partir de 1985, y la reducción de la inflación a partir de noviembre de 1987, apoyándose en las reservas de divisas que acumuló estratégicamente en años previos.

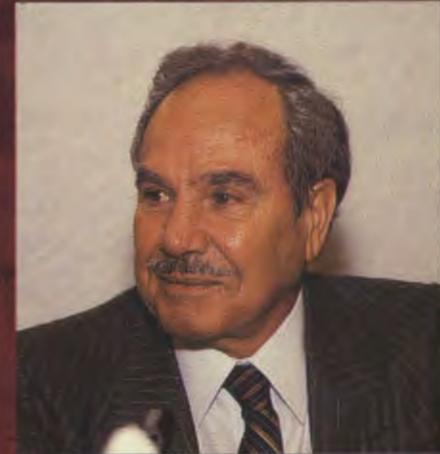
Después de contener y diferir los principales problemas emergentes de su gobierno, entre ellos una deuda pública externa de magnitud inmanejable y una inercia inflacionaria peligrosa, desarrolla un plan para generar divisas extranjeras, consciente de su valor estratégico, -equivalente a tener liquidez económica suficiente en una empresa para afrontar oportunamente los flujos de caja, o a mantener personalmente dinero en el bolsillo para el gasto familiar diario, a pesar de tener cuantiosas deudas personales.

Una de las principales medidas que aplicó fue mantener una subvaluación muy considerable del peso mexicano (de 1982 a 1987) en niveles de un 30%, lo que generó exportaciones sensiblemente mayores a las importaciones durante todos esos años que fueron críticos.

Otra parte vital de su estrategia consistió en abrir la economía mexicana una vez reunidas esas divisas, para destinar la mayor parte de ellas a soportar la compra de productos importados como parte de su plan para abatir la inflación.

Así hizo competir a los productos nacionales con los importados junto con dos medidas más: sanear las finanzas públicas, que era la **causa raíz** del aumento del dinero en circulación con la inflación consecuente; y concertar pacífica y ponderadamente la reducción del ritmo de aumento en precios, salarios, tasas de interés, y deslizamiento cambiario, haciendo participar a todos los sectores productivos.

Retener esas divisas para destinarlas a la apertura y restablecer la confianza y estabilidad económica fue un logro extraordinario de Miguel de la Madrid, mayor de lo que muchos piensan, resistiéndose ante la presión de destinarlas en su totalidad al pago de deuda externa. Usarlas sólo en su totalidad como pago, hu-



Manuel Senderos Irigoyen, Presidente fundador del IPADE.

"El IPADE en veinticinco años ha logrado cumplir las metas en muy buena medida. Básicamente ha sabido contribuir en el desarrollo de México a través de capacitar mejor a los empresarios mexicanos tanto en el aspecto técnico como en el moral creando conciencia cívica y ética. El paso de más de diez mil participantes por las aulas del IPADE es una demostración de que la labor de esta institución ha sido importante aun en épocas difíciles".

Manuel Senderos
Fundador y Consejero
del Grupo DESC
Programa AD-2, México
Generación 1967



*Campanilla de bronce (s. XVIII),
detalle de la ex-hacienda de
Clavería.*

quiera resuelto muy poco el endeudamiento, ante la magnitud del mismo, y se hubiera perdido capacidad de maniobra.

En síntesis, nos atrevemos a afirmar que Miguel de la Madrid fincó las bases del milagro mexicano, al permitir un espacio de acción inusitado a su sucesor el presidente Carlos Salinas de Gortari: una imagen de gobierno prudente y ponderado; una deuda pública externa aún importante, pero también la existencia de alrededor de siete mil millones de dólares en las arcas de la Hacienda Pública para afrontar los problemas emergentes y para continuar con la política de apertura y reducción inflacionaria.

2) Generar empleos, divisas y alimentos: imperativos que no han cambiado.

Un diagnóstico rápido pero certero sobre el futuro de cualquier país o región -México, Estados Unidos, CEI (antigua URSS), Latinoamérica, Africa, etcétera- se puede hacer evaluando tres capacidades:

- La capacidad de generar empleos productivos.
- La capacidad de generar divisas.
- La capacidad de producir alimentos.

Generar suficientes empleos y suficientes divisas son dos imperativos fundamentales, estudiados en las aulas del IPADE permanentemente, por ser, el primero, el chispazo de desarrollo que eleva el nivel de vida de la población mexicana -no debe olvidarse que el 30% de la población vive en condiciones de miseria y marginación-; y el segundo, porque da capacidad de maniobra a las políticas económicas del gobierno mexicano.

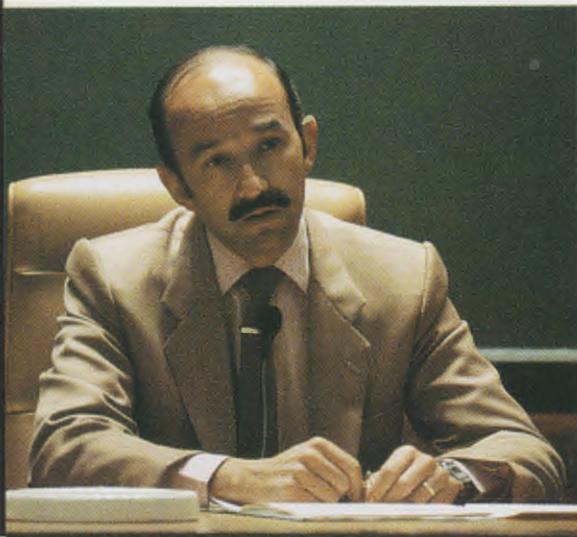
La capacidad de producir alimentos es una medida estratégica controvertida, pero Japón, Estados Unidos y Europa la consideran prioritaria, aún por encima de la apertura económica. La URSS se desmembró de modo primordial por falta de alimentos y divisas.

Si esas capacidades de generación son insuficientes, el país en su conjunto sufre, el futuro de la sociedad se encuentra hipotecado, y la autoridad del gobierno se reduce y se cuestiona; si, en cambio, se generan suficientemente, es síntoma de salud económica, preludio de una mejora en el nivel de vida de su población, y facilita la acción a las autoridades.

Con ello no se quiere decir que sea lo único importante en la economía del país, pero, en síntesis, todos los objetivos de política económica se orientan directa o indirectamente a procurar los dos primeros imperativos. Los países que han sufrido guerras, dan importancia superlativa a la protección de la producción interna de los alimentos.

3) Logros y retos de la política económica mexicana.

En 1988 Carlos Salinas de Gortari asume la Presidencia de la República y continúa la misma línea central del plan iniciado por su antecesor. Se aprecia una continuidad poco común en la mayoría de las políticas económicas.



*El Lic. Carlos Salinas de Gortari,
durante su intervención dentro del
Programa de Continuidad y
Actualización en el año de 1984,
en su calidad de Secretario de
Programación y Presupuesto.*

El gobierno mexicano ya ha optado por generar empleo productivo a través de una economía de mercado orientada al exterior. Se ha demostrado que la población más pobre y marginada tiene mejores oportunidades de empleo y desarrollo en una economía orientada al exterior, como ha sucedido en los entidades federativas del norte del país y en varios países asiáticos.

Será necesario un cambio estructural en la educación y en el campo. En 1992 se plantean las bases.

El gobierno del presidente Salinas de Gortari ha logrado abatir la inflación; sanear las finanzas públicas reestructurar la deuda externa; y poner en alto el nombre de México en el ámbito internacional, como una economía modelo en proceso de reestructuración.

Por otro lado, en su régimen se han permitido altas tasas de interés al aparato productivo y a partir de 1991 la sobrevaluación del peso mexicano.

4) La economía de México en 1993 en un contexto difícil.

El viraje hacia la economía de mercado ha sido, sin duda alguna, el acontecimiento de la economía mundial más importante de los últimos veinticinco años.

Sin embargo, al ciudadano común de clase media le angustia la turbulencia de la economía actual. Muchos no lo ven claro y buscan que alguien les brinde oportunidad de trabajar, servir, sentirse útil y vivir en paz. Temen al futuro aunque se les asegure que con los tratados de integración regional, como el de Maastricht y el NAFTA, a todos les irá económicamente mejor, a pesar de una transición de desempleo.

A finales de 1992 y principios de 1993, subsisten grandes dudas:

- ¿Se generará empleo suficiente, mayor que el desempleo provocado por las medidas de ajuste?
- ¿Se generarán economías más abiertas verdaderamente con oportunidades más equitativas para todos los ramos y sectores económicos o será un reordenamiento de fuerzas a favor del sector financiero y de la alta tecnología con predominio sobre la actividad de los sectores primarios e industriales?

En 1989 y 1990 se había conminado al sector productivo de México a ser más eficiente, o desaparecer ante la competencia internacional, pero debe hacerlo, además compitiendo en desventaja con el exterior, con una moneda sobrevaluada y altos costos financieros.

En este contexto se plantea el futuro del país para los próximos años; y en este contexto se encuentra la empresa, para afrontar un reto muy difícil aunque no insuperable.

5) Opciones de política económica para los próximos veinticinco años.

La decisión del gobierno mexicano de exponer la economía a mayor grado de

"El IPADE ha significado para mí una nueva visión de las relaciones humanas, en la que el hombre alcanza un sentido pleno de dignidad, sin verse por ello relegados conceptos tales como la eficiencia y la productividad.

Ha significado también el fortalecimiento de un espíritu de superación permanente, de una actitud participativa y comprometida con el mejoramiento del entorno (social, político, ecológico...) así como el surgimiento de una preocupación por la arquitectura de un plan de vida".

Jesús Galera

Gerente de Comercialización de Editorial Trillas y Ex Vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.

Master en Dirección de Empresas

Generación 1974-1976

apertura, combinada con una sobrevaluación del peso, ha traído como consecuencia que las importaciones hayan de aumentar sustancialmente los próximos años, como ha sucedido en los últimos cinco, pasando rápidamente del 10% al 17% del Producto Interno Bruto. De una balanza en cuenta corriente superavitaria en 1983-1987 puede pasar a ser estructuralmente deficitaria, como ha ocurrido en España a partir de 1986.

Pero en 1992 aún falta definir si se crearán condiciones para que la exportación de productos y servicios, como proporción del Producto Interno Bruto, vuelva a aumentar a un ritmo más acelerado, como ocurrió de 1982 a 1987; o si el gobierno optará por moderar las exportaciones y cubrir con entrada permanente de inversión extranjera los déficits anuales de la balanza en cuenta corriente.

El gobierno deberá pronunciarse en los próximos años por cualquiera de tres opciones en su estrategia económica lo que marcará el rumbo de los siguientes cinco lustros:

A) Exportador neto. Aumentar sensiblemente las exportaciones de bienes y servicios y tratar de convertir a México en un exportador neto.

B) Importador neto de productos y capitales. Aumentar sensiblemente las importaciones y compensar el déficit comercial y en cuenta corriente, con inversión extranjera.

C) Equilibrio en cuenta corriente con alta participación del PIB. Aumentar sensiblemente tanto las exportaciones como las importaciones, como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), procurando un equilibrio en la Balanza Comercial y en cuenta corriente, a alto nivel.

A) Exportador neto

El gobierno puede optar por pasar en 1993 a otra fase, después de haber facilitado la reconversión de la planta industrial con capitales, maquinaria e insumos del exterior de bajo costo, al haberse combinado en 1991-92 un dólar barato con una economía estadounidense en recesión. Esa fase consistiría en impulsar las exportaciones y moderar las importaciones. Para ello, el gobierno mexicano tendría que devaluar el peso e inmediatamente después bajar las tasas de interés.

Es difícil que México asuma esta posición en los próximos años, porque el gobierno se ha pronunciado en contra de una política devaluatoria. Otra dificultad sería la política de Estados Unidos, pues tampoco estaría a favor de que México tuviera superávits permanentes en cuenta corriente.

B) Importador neto.

Continuar con las tendencias de 1991-92 convierten a México en importador neto. Mediante esta alternativa el gobierno haría mayor énfasis en la entrada de capitales extranjeros de manera permanente, en proporciones que equilibren la balanza en cuenta corriente de cada año.

En la medida en que esto ocurriera, el dólar permanecería barato enfrentando



José Lanzagorta, Pedro Aspe Armella, Felipe González y González, Sergio Raimond-Kedilbac y Carlos Acedo, durante la visita que hizo al IPADE en julio de 1988 el entonces Secretario de Programación y Presupuesto, dentro del Programa de Continuidad y Actualización.

rápida y vigorosamente a la producción primaria y a la industria nacional con la extranjera, exigiéndole mayores niveles de competitividad, no sólo por aspectos de productividad interna de cada empresa, sino por exigencias crecientes de paridad monetaria y por diferencia en costos financieros.

Las actividades más favorecidas con esta opción serían de dos tipos:

a) Los servicios financieros, el comercio y otros servicios en contraste con las actividades industriales, turísticas y agropecuarias que enfrentan con desventaja una competencia cada vez mayor con el exterior. El empleo lo generarían necesariamente estos sectores: comercio, servicios, transporte y comunicaciones.

b) Otro enfoque que también resulta favorecido es el relativo a las actividades con alto contenido de trabajo de bajo costo, como se ilustra más adelante.

La economía externa de México se asemejaría a la de España en los últimos 5 años o a la de Italia. La inversión extranjera se requeriría de manera imperiosa y permanente.

C) Equilibrio en Cuenta Corriente con alta participación del PIB.

El gobierno mexicano puede optar los próximos años por apoyar vigorosamente las exportaciones de productos y servicios, hasta llegar a un equilibrio con las importaciones de manera que cada uno alcanzara niveles del 17%-20% del Producto Interno Bruto (PIB).

Actualmente la estrategia del gobierno trata de lograr este escenario en dos etapas: la primera ha consistido en invitar en 1991 y 1992 a las principales empresas a nivel mundial a invertir en México en la industria, comercio y servicios, permitiendo simultáneamente fuerte apertura en importaciones; y la segunda etapa consistiría en exportar bienes y servicios con vigor a partir de 1993, con base en esas inversiones extranjeras precisamente.

Una posible falla podría ocurrir si las importaciones siguen aumentando y, por otra parte, las exportaciones esperadas con esta nueva estructura extranjera no se alcanzan ni en la magnitud ni con la oportunidad necesarias. Entonces el escenario cambiaría rápidamente al señalamiento (B) anterior.

Hay otro modo de alcanzar la opción (B) planteada, pero el gobierno tendría que modificar parte de su estrategia actual: aceptando una corrección en la paridad monetaria, devaluando el peso y bajando la tasa de interés inmediatamente después. En opinión de los autores de este documento, una devaluación -contrario a lo que se piensa- no tiene necesariamente por qué provocar un aumento de precios en la misma magnitud. Una prueba de lo anterior lo constituye el dólar estadounidense que se ha devaluado sensiblemente en los últimos tres años con respecto a las monedas más fuertes -yén japonés, marco alemán, libra esterlina- y la inflación de Estados Unidos ha disminuido al 3.5 % anual en vez de haber aumentado.

Las oportunidades de crecimiento económico para los sectores y ramos económicos serían más homogéneos que con la alternativa anterior. Se favorecería, por lo tanto, a la industria y al campo también.

"La experiencia que nos dio el recibir de tanta gente que, como yo, vivimos el reto cotidiano al que nos enfrenta el mundo de los negocios, ha sido, en los meses sucesivos al programa AD-2, crucial en muchos aspectos de mi empresa. Esto indudablemente fue reconfortante, a la vez que actuó como motor impulsor, lanzándome a lograr las metas que me he propuesto para el futuro.

Atestiguar en lo personal la alta calidad de enseñanza que se observa en este claustro que, además de hermoso, cobija integridad y respeto hacia el empresario, reafirma en cada uno de nosotros la necesidad latente de estar buscando día a día la oportunidad de revivir en el curso de continuidad parte de esa gran élite que conforma "nuestro IPADE".

Juan José Hadad Samar

Presidente del Consejo de Administración de Concepto Textil, S.A. de C.V.

Programa AD-2, México

Generación 1990-1991



Relieve en madera (detalle), patrimonio de la ex-hacienda de Clavería.

Los capitales del exterior serían complementarios, requiriéndose de manera principal en 1992 y 1993 aceleradamente, y después con menor ritmo. No se transforman en un imperativo, como sucede con la opción anterior.

Los escenarios más probables para los próximos veinticinco años se desarrollan sobre las dos últimas opciones señaladas.

6) La apertura avanza: extinción y nacimiento de empresas.

Independientemente de lo que puede ser la política económica a futuro, México cuenta ya -a finales de 1992- con experiencias de negocios que nacen y empresas que mueren en el proceso de la apertura económica, como la que está viviendo España con los países de la Comunidad Económica Europea, y Canadá con los Estados Unidos.

Deben aprovecharse estas experiencias en nuestras empresas. En México las condiciones de los negocios cambian rápidamente, aun antes de que entre en vigor el Tratado de Libre Comercio, pues de modo independiente y de manera unilateral se han abierto sus fronteras al comercio a muchos productos, al suprimirse permisos de importación y bajar aranceles.

Empresas que enfrentan una competencia mayor adelgazan su estructura con importantes recortes de personal. ¿Qué ocurrirá en 1993-94 con el empleo? ¿Cuál será el balance final y el doloroso costo de la transición? ¿Sirven las experiencias de lo que acontece en otros países que llevan la delantera en sus propios procesos de apertura?

Cientos de empresas mexicanas -principalmente alimenticias e industriales- sufren una rápida disminución en sus ventas y retrasos en la cobranza aumentando la cartera vencida en los meses finales de 1992; llegan al límite de sus líneas de crédito y aumenta rápidamente el costo del mismo. Como respuesta a sus inquietudes se les explica que éste es el costo de bajar la inflación, y que si no son sustancialmente más productivos a corto plazo, desaparecerán, por no saberse adaptar a la apertura económica.

Muchas de estas empresas han encontrado -después de revisar sus costos- que hay factores de productividad que dependen de ellos, como modernización tecnológica, recortes de personal, desaparición de órganos corporativos y niveles de mando enteros dentro de la estructura, regresando a esquemas donde sus directivos no sólo toman decisiones sino que también dedican muchas horas del día a la operación, negocian nuevas tecnologías y alianzas con otras empresas, principalmente extranjeras, cierran procesos completos de manufactura y los sustituyen rápidamente por importaciones, etc.

Pero aun así, en el sector industrial se percatan principalmente de que no llegan a la competitividad internacional deseada, tan necesaria para subsistir, y parece que conforme pasa el tiempo y por mucho que trabajen en ser más eficientes, de todos modos se alejan poco a poco de las metas previstas. Descubren que hay otros factores -externos a la empresa- que los pone en desventaja y que no logran controlar: sus principales insumos nacionales, -materias primas y financiamiento-, se encuentran fuera de competencia, y parece que no hay nada a corto plazo que cambie la situación.



El Lic. Francisco Gil Diaz, como Subsecretario de Hacienda y Crédito Público en una de sus intervenciones en el IPADE.

Estos industriales no logran entender por qué, en el segundo semestre de 1992, el costo del crédito les está aumentando en términos reales y nominales, si la inflación baja y las tasas de interés en el mundo también. ¿Por qué los bancos mexicanos que hasta hace poco tiempo les estaban ofreciendo líneas de crédito en dólares más baratas, ahora ya no lo hacen? Las autoridades monetarias del país les han reducido esa posibilidad, porque ven peligroso un mayor endeudamiento externo, pero con ello les ponen en desventaja. La apertura no es equitativa y más que apertura podría derivar en un neo-proteccionismo selectivo.

6.1) El proceso industrial tradicional, el gran perdedor.

Muchos industriales que habían decidido - apenas en 1991- renovar su tecnología productiva para competir, han modificado su decisión:

- A finales de 1992 prefieren comercializar los productos finales y cancelar la planta productiva.
- Ya no piden financiamiento nacional, relativamente más caro para la producción, sino que lo sustituyen por mayores plazos de pago a lo importado. Esto es más rápido, barato y menos riesgoso.
- Afirman que ya no es negocio producir, sino comercializar importaciones. Cada día que pasa, la brecha es mayor. El efecto combinado de las políticas cambiaria y crediticia les lleva a estas conclusiones.

Esto ocurre en México en muchos sectores: textil, acero, alimentos procesados, metalmecánica, electrónica, entre otros. El mayor peligro está en perder la esperanza en los procesos de fabricación, a pesar de que México tiene -de modo real y potencial- ventajas comparativas para ello.

6.2) Actividades primarias tradicionales, también dentro de los perdedores.

El gobierno ha cambiado las leyes de modo que se puedan hacer negocios productivos para actividades agropecuarias y ha surgido así un nuevo interés de asociación de empresarios con cooperativistas y ejidatarios. Ya se tienen los primeros casos ejemplares de este tipo de negocios, y en este enfoque novedoso destacan empresarios de Nuevo León, Yucatán y Sinaloa. Pero ha habido necesidad de dar tratamiento especial de crédito a cooperativistas y ejidatarios, pues de otro modo no alcanzan a competir con el exterior: el costo normal del crédito mexicano saca de competencia aun al más productivo, en 1992 y 1993.

También los empresarios que han logrado montar un aparato para comercializar con éxito la venta internacional de alimentos procesados, son dignos de elogio y emulación.

Los modos tradicionales de producción agrícola en pequeñas parcelas desaparecerá. Se han tomado las medidas para que este cambio estructural se lleve a cabo. Surgirán nuevos modelos de producción, como los citados, y se han negociado los tiempos en la apertura para que la transición sea lo menos dolorosa posible.

La apertura y la desregulación en muchos ramos es un hecho; en otros, los tiempos de apertura se han negociado a fin de protegerlos de la competencia interna-

"Mi contacto con el IPADE, que se inició en 1973, ha sido de gran influencia en mi comportamiento personal y profesional. Particularmente, me ha permitido profundizar en los factores básicos de liderazgo y ha contribuido positivamente a través del tiempo, en mi visión del comportamiento y la responsabilidad profesional y social de los líderes.

En consecuencia, y confirmando mi vivencia interna y externa, puedo expresar que una de las cosas buenas que me han pasado en la vida, ha sido precisamente mi relación con el IPADE y las interesantes e importantes personas que lo han integrado".

Luis G. Cárcoba G.

Director General de ConduMex

Programa D-1, México

Generación 1973-1974



San Gabriel Arcángel (talla en madera policromada, s. XVIII), patrimonio de la ex-hacienda de Clavería.



Al centro, el canciller del gobierno de Alemania Federal, Ludwig Erhard, acompañado por representantes acreditados de ese país ante México, en su visita al IPADE en 1967.

cional para beneficio temporal de esos ramos, mientras se reconvierten. En el caso del azúcar la apertura no se hará sino hasta después de seis años de haber entrado en vigor el Tratado de Libre Comercio. Si no se cambia la política al respecto próximamente, para entonces el ramo habrá desaparecido, asfixiado por el control de precios interno, proteccionismo en Estados Unidos y precios **dumping** internacionales.

6.3) Enfoques recientes de negocio en México de las empresas ante el giro que está tomando la Economía.

Con la economía mexicana, abierta en algunos aspectos y en otros no, se están presentando muchos negocios de transición y especulativos, principalmente en combinación con movimientos financieros. En este apartado no se hace referencia a ellos, aunque son muy importantes ya que muchas empresas subsisten gracias a ellos y también están dando origen a grandes fortunas. Quienes pueden, los están aprovechando y no requieren ser enseñados.

El cambio estructural de la economía mexicana, tal como se está llevando a cabo, sí es motivo de análisis para la enseñanza en los negocios. Por tal motivo, en este documento se plasma lo que muchas empresas en México están llevando a cabo con estrategias diversas para 1992 y 1993.

En lo que se describe a continuación, cabe el riesgo de hacer generalizaciones ante las que se recomienda precaverse. Sin embargo, los integrantes del área de Entorno Económico del IPADE que suscriben este documento han llevado a cabo investigaciones recientes cuyos resultados damos a conocer, aun con ese riesgo. Lo importante es proporcionar ideas para estimular a los empresarios y orientarlos mejor en sus propios negocios con las consecuencias positivas para la planta productiva y el empleo en México.

Cada empresa es irrepetible y vive circunstancias propias por giro, tamaño, compromisos con otras empresas, marcas y representaciones, situación financiera, prestigio, preferencias de dueños y directivos, etcétera, por lo que las decisiones para cada caso son necesariamente diferentes. Sin embargo, algunos de los conceptos que se presentan a continuación, ilustrativos de acontecimientos actuales, pueden servir a algunos negocios.

Estas ideas surgen de lo que está ocurriendo en 1992 y 1993 en el Entorno Económico mexicano ante una coyuntura particular (aunque se parece mucho en varios sentidos a lo que ha ocurrido recientemente en España, Canadá, Alemania, Chile, y otros países ante sus propias aperturas económicas, descritas en varios documentos del área), observada por los integrantes del área de Entorno Económico del IPADE.

Estas tesis se presentan de modo propositivo, más que descriptivo, para facilitar la deliberación orientada a la acción. Se ha evitado relacionarlas con estrategias de algunas empresas concretas que han preferido no ser identificadas por el momento.

Las estrategias que se describen son distintas en las empresas fabricantes, las empresas comerciales, las empresas de servicios y las empresas agropecuarias, con base en un número limitado de organizaciones investigadas por los autores.

6.4) Estrategias para empresas fabricantes ante el giro del entorno económico actual.

- Reducir o cerrar procesos improductivos, sustituyéndolos por productos finales o sub-ensambles importados de menor costo. Dejar abierta la posibilidad de volver a producir, con la esperanza de que las condiciones de crédito y política cambiaria se modifiquen.

- Negociar representaciones extranjeras para México, con el objeto de ampliar la gama de productos que la fábrica ofrece a través de su red de distribuidores en México. Procurar que las condiciones a las que llegan esos productos importados sean más favorables que lo que podrían hacer importadores directos. Esa negociación se puede buscar con fabricantes extranjeros, mayoristas, cadenas o centros de servicio. En la medida que no surtan oportunamente y en condiciones favorables a su red de distribución productos complementarios, pueden perder la fuerza de su red.

- Negociar, complementariamente, plazos de pago largos para productos importados. Así se aprovecha el menor costo relativo del crédito internacional.

- Buscar clientes en el extranjero, principalmente en el mercado norteamericano. **La mejor defensa estratégica del mercado nacional ante la apertura -independientemente de los tiempos de la misma- es exportar.** Esto garantiza, también estratégicamente, líneas de crédito de menor costo relativo.

- Buscar procesos productivos intensivos en trabajo manual e intelectual de bajo costo comparativo, no sólo para el mercado interno, sino principalmente para el internacional. Estos procesos se buscan y negocian actualmente en Estados Unidos, Corea del Sur, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia, Taiwán, Hong-Kong; no en México.

- Una variante de lo anterior es comprar empresas norteamericanas -o asociarse con ellas- con procesos intensivos de trabajo para traerlas a México, dejando la administración y ventas en los Estados Unidos.

- Un requisito para que los procesos intensivos en trabajo sean estratégicamente recomendables, es que para fabricar esos productos o similares no existan procesos sustitutos más productivos e intensivos en capital.

- Se pueden buscar estrategias mixtas; por ejemplo, representar productos complementarios del exterior y negociar con la misma empresa extranjera la fabricación en México de alguno de los productos para el mercado mundial.

6.5) Estrategias para empresas comerciales ante el giro del entorno económico actual.

- Adelgazar su organización y hacerla eficiente para preparar la competencia de comercializadoras internacionales interesadas en entrar directamente al mercado mexicano.

- Negociar con comercializadoras de otros países, interesadas en entrar al merca-

"Cuando se me indicó en mi empresa que asistiría al curso del IPADE, mi primera reacción fue de indiferencia, pues yo ya había cumplido con este programa en Harvard en 1969.

Una vez que se inició el proceso de inducción al programa, y más tarde mi asistencia al mismo, me sentí totalmente motivado y satisfecho de haber cumplido mis nueve meses de asistencia.

El profesorado, conferencistas y organización son de la más alta calidad. Tanto en mi trayectoria deportiva, como en mi carrera de empresario no se deja de aprender. El IPADE cumple tanto como Harvard, en español y algo más".

Francisco Contreras

Director Desarrollo Internacional
de AEROMEXICO

Programa D-1, México

Generación 1990-1991

do mexicano, para convencerlas de aliarse con la empresa mexicana en vez de que entren solas o con otros competidores.

- Reducir compras de productos nacionales, complementándolas con importaciones de mejor calidad y menor costo. Dejar abierta la posibilidad de volver a aumentar compras nacionales, con la esperanza de que éstas alcancen condiciones de competitividad equivalentes (cuando logren combinar productividad interna, condiciones de crédito competitivas y política cambiaria propicia).

- Negociar en lo posible nuevas representaciones extranjeras para México, para ampliar la gama de productos que vende en México. Procurar que las condiciones a las que llegan esos productos importados sean más favorables que lo que podrían hacer otros competidores o importadores directos. Esa negociación con extranjeros se puede buscar con fabricantes, mayoristas, cadenas o centros de servicio. o cadenas En la medida que no surta oportunamente y en condiciones favorables a sus clientes productos complementarios de importación, puede perder su fuerza comercial ante la creciente competencia.

- Negociar, complementariamente, plazos de pago largos para productos importados. Así se aprovecha el menor costo relativo del crédito internacional.

- Buscar, en lo posible, clientes en el extranjero, principalmente en el mercado norteamericano. **La mejor defensa estratégica del mercado nacional ante la apertura -independientemente de los tiempos de la misma- es exportar.** Esto garantiza también estratégicamente líneas de crédito de menor costo relativo. Obviamente esta posibilidad la pueden aprovechar grandes comercializadoras, por su fuerza de negociación.

- Se pueden buscar estrategias mixtas, por ejemplo, representar productos complementarios del exterior y negociar con la misma empresa extranjera el surtir productos mexicanos para el mercado mundial.

- Alentar a los proveedores nacionales a que alcancen condiciones competitivas, respecto a las importaciones. En igualdad de circunstancias, preferirlos en vez de importar directamente.

6.6) Estrategias para empresas de servicios (financieros, transporte, turismo, etcétera) ante el entorno económico actual.

- Negociar representaciones extranjeras para México, con el objeto de complementar y ampliar la gama de servicios que la empresa ofrece en México. Procurar que la empresa obtenga la imagen, reconocimiento profesional y respaldo para hacer negocios internacionales; y que las condiciones en cuanto a costo sean más favorables o por lo menos equivalentes a su contratación en Estados Unidos.

- Buscar clientes en el extranjero, de cualquier país, pero principalmente orientados para resolver asuntos para el mercado de México, Estados Unidos o Canadá. **La mejor defensa estratégica del mercado nacional ante la apertura en servicios -independientemente de los tiempos de la misma- es ofrecer los servicios combinados en México y en el exterior.** Esto garantiza también estratégicamente líneas de crédito de menor costo relativo.



El Lic. Miguel Mancera Aguayo, Director del Banco de México, como expositor en el Programa de Continuidad y Actualización en el año de 1984.

- Buscar que en México se realicen los procesos productivos intensivos en trabajo de bajo costo comparativo (tanto de trabajadores manuales como de intelectuales: diseñadores, desarrolladores de **software**, formadores de publicaciones, traductores y revisores de libros, procesadores de información), servicios de para-médicos y enfermería, cuidado de salud, actividades artísticas, culturales y turísticas de bajo costo no sólo para el mercado interno, sino principalmente para el internacional. Estos procesos se buscan y negocian actualmente en Estados Unidos, Corea del Sur, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia, Taiwán, Hong-Kong; pero no en México.

- Una variante de lo anterior es comprar empresas norteamericanas -o asociarse con ellas- con procesos intensivos en trabajo -en el sentido amplio de mano de obra con las características descritas en el punto anterior- para traer a México esos procesos, dejando la administración y ventas en los Estados Unidos.

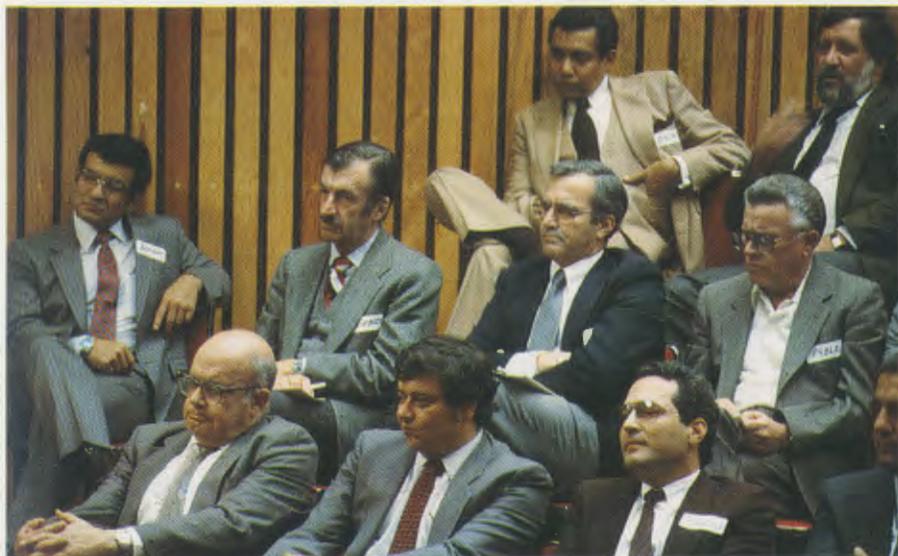
- Un requisito para que los procesos intensivos en trabajo sean estratégicamente recomendables, es que no existan procesos sustitutos más productivos, intensivos en capital, para lograr los mismos resultados.

- Se pueden buscar estrategias mixtas, por ejemplo, representar servicios complementarios del exterior y negociar con la misma empresa extranjera que ésta represente a los servicios mexicanos. Establecer redes de representación de varios países.

6.7) Estrategias para empresas agropecuarias ante el giro del entorno económico actual

- Aprovechar la ventaja de los tiempos de la apertura en el ramo, y estudiar la de los eslabones siguientes: es posible por ejemplo, que el mercado nacional del cerdo y sus alimentos esté protegido, pero no el de los jamones y embutidos.

- Este ramo está generalmente protegido en los Estados Unidos. Pedir a las autoridades mexicanas la negociación de condiciones de nación más favorecida y



Participantes AD-2 del Programa de Continuidad y Actualización.

"Es indudable que cualquier persona activa profesionalmente, que participa en el programa de Alta Dirección del IPADE, sufre una transformación importante en el proceso.

Pienso que uno de los grandes activos que uno adquiere durante este proceso, sin duda alguna es la apertura mental, así como nuevas formas de hacer las cosas y diferentes estilos personales, que en un momento dado pueden lograr un mismo objetivo.

Recuerdo que mientras más avanzaba el curso, más inquietudes me surgían y creo que de las cosas que tengo que agradecerle al IPADE, es haberme generado una búsqueda permanente de la excelencia y una gran conciencia social que siempre tendrá que ser parte del éxito empresarial".

José Luis Rión Santiesteban

Presidente de Jorisa

Programa AD-2, México

Generación 1982-1983

apertura para productos agropecuarios mexicanos en el mercado americano. Pedir la aplicación de medidas **antidumping** con oportunidad y agilidad. En México hay gran desconocimiento de su manejo.

- La apertura cambia el mercado: en vez de ser mercado "de vendedores" es mercado "de compradores", por esto el comercializador lleva la ventaja sobre los productores. Integrarse hacia adelante para acercarse al último consumidor. Pedir apertura de más rastros y acceso directo a mercados de abastos.

- Los productores que logran ser más eficientes en costos que el promedio en el ramo, tienen una ventaja que traducen en utilidades.

- Reducir o cerrar procesos improductivos, sustituyéndolos por productos importados finales o por materiales más elaborados y de menor costo. Dejar abierta la posibilidad de volver a producir, con la esperanza de que las condiciones de crédito y política cambiaria se modifiquen.

- Usar los mismos métodos de producción, fertilizantes y pesticidas que los estadounidenses, para evitar en lo posible barreras no arancelarias en la exportación.

- Negociar la importación de productos similares al propio, para México, de modo que se pueda ampliar la gama de productos que la unidad productiva ofrece a través de su comercialización en México. Procurar que las condiciones a las que llegan esos productos importados sean más favorables que lo que podrían hacer los importadores directos. Esa negociación se puede buscar con productores extranjeros, mayoristas, o comercializadores. En la medida que una empresa no surta a su red de distribución, oportunamente y en condiciones favorables, productos complementarios a los propios, puede perder la fuerza de su comercialización.

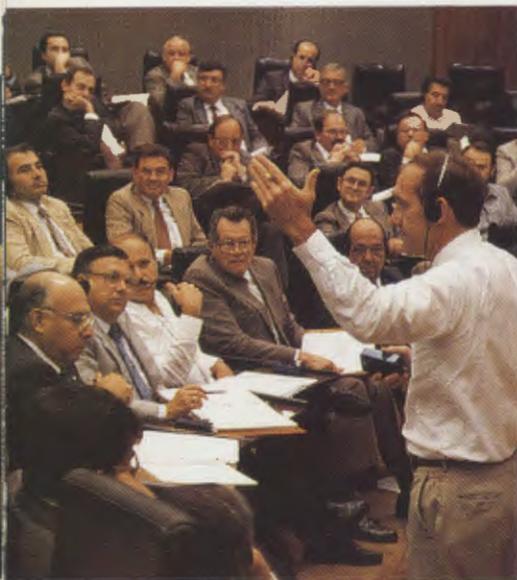
- Negociar, complementariamente, plazos largos de pago para productos importados. Así se aprovecha el menor costo relativo del crédito internacional. Aprovechar créditos nacionales preferenciales para el sector, que no hay para otros ramos.

- Buscar clientes en el extranjero, principalmente en el mercado norteamericano. La mejor defensa estratégica del mercado nacional ante la apertura -independientemente de los tiempos de la misma- es exportar. Esto garantiza también estratégicamente líneas de crédito de menor costo relativo.

- Buscar procesos productivos intensivos en mano de obra de bajo costo comparativo, no sólo para el mercado interno, sino principalmente para el internacional. Estos procesos se buscan y negocian actualmente en Estados Unidos. Los costos de la tierra, clima e instalaciones en México pueden dar una ventaja comparativa importante. Buscar éstos.

- Una variante de lo anterior es comprar empresas norteamericanas -o asociarse con ellas- con procesos intensivos de mano de obra para traerlos a México, manteniendo la administración y las ventas en los Estados Unidos.

- Un requisito para que los procesos intensivos en mano de obra sean estratégi-



Richard Vietor, Business, Government and Competition Professor de la Harvard Business School, profesor invitado del IPADE y miembro del Comité Asesor del mismo.

camente recomendables, es que no existan procesos sustitutos más productivos, intensivos en capital, para fabricar esos productos o similares.

- Se puede buscar estrategias mixtas, por ejemplo, representar productos complementarios del exterior y negociar con la misma empresa extranjera la producción en México de alguno de los productos para el mercado mundial.

6.8) México: tierra de oportunidades para grandes corporaciones.

La óptica sobre el país es mejor desde el exterior. Las grandes corporaciones ven dos oportunidades en México:

- Abatir sus costos para productos o procesos intensivos en mano de obra (ya se aclaró que no se trata únicamente de trabajo manual, sino también intelectual). En México es de cinco a diez veces más barata la remuneración a trabajos que puede hacer la población de bajos ingresos, como son los siguientes: diseño creativo, traducciones, formación de textos para libros, revistas, folletos, etc., desarrollo de **software** para cómputo, creaciones artísticas de danza, teatro, pintura, servicios turísticos, cuidados médicos y de salud; esto además de los tradicionales trabajos industriales, operarios de transporte y maquinaria, etcétera. Ciertamente requieren entrenamiento, pero se ha visto que la diferencia en remuneraciones bien vale la pena la inversión en ese entrenamiento.

- Mercado con potencial de crecimiento para productos de consumo, y derivado de ahí para otros eslabones de la cadena productiva. El Producto Interno Bruto de México es menos del 5% del estadounidense, con la tercera parte de habitantes.

Las grandes corporaciones también encuentran, comparativamente con otros países y en estos momentos, los siguientes atractivos adicionales en México:

- Es de los pocos países cuyo gobierno ha demostrado una disciplina en sus finanzas públicas.

- El ambiente laboral es favorable para la empresa. Ha mostrado estabilidad social y buen manejo de los conflictos laborales.

- Los impuestos a las utilidades son menores a los de Estados Unidos, pues se gravan en un 35% por una sola ocasión. Después de ahí hay libertad para disponer del capital, sin control de cambios.

- El Tratado de Libre Comercio contempla la permisión de inversiones hasta del 100% de capital extranjero en muchos campos.

- El Tratado de Libre Comercio dará ventajas a productos con alto contenido regional de valor económico agregado. Esto anima a que dentro de la región se establezcan empresas que ahora operan en Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Alemania, Francia, etc. Si éstas desean aprovechar el mercado estadounidense, procurarán establecer algunas operaciones en Estados Unidos, y otras en Canadá o México. Ahora están analizando las ventajas comparativas de los tres países.

"La formación del individuo se da a través de las experiencias, buenas o malas, y por medio de ellas aprende y forma su carácter. Para mí fue muy importante que en las sesiones de Entorno Político y Social, Entorno Económico y Formación Integral se nos hablara de la responsabilidad social que tenemos cada uno de nosotros, de la importancia de respetar los derechos de los demás, de tener un comportamiento ético. México necesita profesionales honestos, honrados y trabajadores, dispuestos a dar, que no sólo busquen su beneficio material personal a costa de lo que sea.

En dos años logré vivir experiencias que de otra manera me hubiera tomado cinco o más años, y dado que considero que el recurso más valioso del ser humano es su tiempo, por eso lo considero una buena decisión".

Ana Mireya López Castellanos

Asesoría de Empresas

Master en Dirección de Empresas

Generación 1984-1986



*Libro de cuentas (s. XIX),
patrimonio de la ex-hacienda de
Clavería.*

- Las grandes corporaciones han recibido la invitación directa y personal del jefe del Ejecutivo Federal, Carlos Salinas de Gortari, en visitas realizadas en sus distintas giras por el mundo. Esto ha sido un factor de motivación positiva.

- Decidir invertir en un país como México representa para las grandes corporaciones una muy pequeña proporción de sus inversiones totales de riesgo en otros países, y México se encuentra en la imagen internacional que proyecta por arriba de muchos otros países.

El impacto anímico en los hombres de decisiones de las grandes corporaciones mundiales ha sido importante. Esto es de tal magnitud que algunos decidieron de inmediato ampliar sus operaciones en México. Otros, que nunca habían contemplado a este país dentro de sus esquemas de producción -como los coreanos- están haciendo estudios con vistas a resolver pronto.

Ya se están negociando en compra o en renta, el uso de propiedades inmuebles a grandes corporaciones en muchas partes de la República Mexicana.

Aunque las inversiones que decidan estas corporaciones sean relativamente pequeñas para ellos, para México representarán enormes entradas de capital real en planta productiva, si se concretan.

Esto puede llevar a México a disminuir drásticamente, en una década, la pobreza de los sectores marginados, que constituye más del 30% de la población.

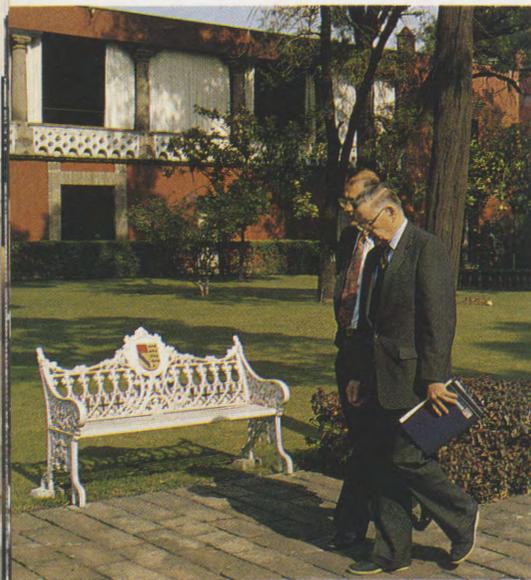
Se puede concluir que la inversión extranjera directa jugará un papel crucial en el futuro del país. La orientación al mercado mundial, con la óptica de los grandes consorcios internacionales, será el factor catalizador para el resto de las actividades. Las divisas en el presente las están generando la entrada de capitales. Las del futuro, las tendrán que generar las exportaciones fundamentadas en mano de obra barata. Muchos negocios para empresarios mexicanos se fundamentarán en esto.

Sin embargo, es preciso que las exportaciones generadas con las nuevas inversiones extranjeras se den pronto, pues de otro modo no compensarán la caída de las exportaciones tradicionales.

7) La competitividad de los próximos 25 años, en cuatro frentes.

¿En dónde radica la competitividad? Esta confluye y se materializa en las empresas pero no sólo en ellas se genera. El siguiente cuarto de siglo dependerá del esfuerzo que se haga en cuatro frentes:

- A) Negociación con Estados Unidos, Canadá y otros países.
- B) Ajuste de política económica.
- C) Desarrollo por cada ramo económico y región.
- D) Puntos a ejecutar por cada empresa.



*James Buchanan, premio Nobel de
Economía 1986, durante su visita al
IPADE en febrero de 1992.*

A) Puntos a negociar con Estados Unidos, Canadá y otros países.

Grados de apertura y arbitraje, principalmente:

- Reglas de origen.
- Solución de controversias.
- Propiedad Intelectual.
- Aranceles.
- Compras gubernamentales.
- Prácticas desleales.
- Salvaguardas.
- Normas.
- Sectores específicos (Servicios, Automotriz, Enseres Domésticos, Campo).

El problema no es sencillo, porque de hecho el TLC (NAFTA) puede convertirse en un neo-proteccionismo selectivo más que en una Economía abierta. Requiere gran habilidad y voluntad política para su manejo.

B) Puntos de ajuste de política económica.

Niveles comparados de competitividad nacional dados por el entorno a las empresas, sobre los que el gobierno tiene influencia, como los siguientes:

- Niveles y complejidad en cargas tributarias y extratributarias.
- Costo real del financiamiento al sector productivo.
- Manejo de los niveles de equilibrio del tipo de cambio.
- Modo de resolver el problema educación y grados de libertad.
- Modo de promover las actividades en el campo y grados de libertad.
- Niveles de descentralización del gasto público.
- Regulación de las situaciones monopólicas.
- Complejidad o simplicidad relativa en trámites gubernamentales.

Hay muchos otros, pero los anteriores son los principales. El tipo de cambio y el costo financiero están afectando de modo importante la competitividad en México en 1992 y 1993.

C) Puntos a desarrollar por cada ramo económico o región.

- Especialización productiva por regiones.
- Apoyo a proyectos o infraestructuras regionales.
- Niveles de asociación y fortaleza de organismos intermedios de representación.
- Espíritu de competitividad entre entidades federativas y municipios.

D) Puntos a ejecutar por cada empresa.

- Oficio y capacidad de gestión
- Tecnologías.
- Escalas productivas.
- Niveles de productividad y remuneración.
- Especialización.
- Alianzas con otras empresas, nacionales y extranjeras.
- Uso de la capacidad de negociación.
- Orientación hacia el mercado.
- Diferenciación de mercados: internacionales, regionales locales.

"Haber participado en el Programa de Alta Dirección en Aguascalientes ha sido una gran experiencia, por haber convivido y aprendido de otros empresarios, así como por la oportunidad de poder conocer a los profesores del IPADE; me impresionó su calidad de personas y su preparación. Antes del Programa pensaba que habría cosas muy teóricas. Después de haber cursado el AD-2 me di cuenta que era muy bueno combinar la experiencia y la técnica, además de que me permitió comprender más a las personas que trabajan en mi empresa. Me percaté también de las decisiones que fueron buenas, lo cual me dió mayor confianza en la actividad diaria".

Carolina Villanueva de García

Presidente del Consejo de Administración de Bordados Maty, S.A. de C.V.

AD-2 Aguascalientes

Generación 1986

Los cuatro niveles señalados darán la competitividad definitiva a las empresas en México durante los próximos años. La competitividad será el resultado conjunto de todos esos puntos. Gobierno, empresarios, trabajadores, educadores, cada uno es responsable de su parte y depende interactivamente de los demás.

La falla o inoportunidad en algún punto de los tres primeros niveles pueden constituirse en obstáculos adicionales de incompetividad para algunas áreas del sector productivo, poniéndolas artificialmente en desventaja ante una competencia más abierta.

Los cambios en el entorno global modifican radicalmente los retos que enfrentan gobierno, empresarios, gremios sindicales y educadores en México. Por esta circunstancia conviene hacer con cierta frecuencia ejercicios sobre el impacto que los escenarios alternos tienen en la empresa, conforme se presentan mayores elementos de juicio.

8) Contribución al estudio del Entorno Económico en México: buscar la verdad y orientar con ella.

Si se quisiera hablar de una contribución del área de Entorno Económico del IPADE en estos veinticinco años sería precisamente ésta: haber facilitado a los hombres de empresa la comprensión sobre su entorno; las políticas económicas; la evolución de las oportunidades y amenazas en los negocios; y el modo como algunos las afrontan, a través de casos, ejemplos, testimonios, comparaciones, juicios de valor, apoyos didácticos y fundamentos teóricos.

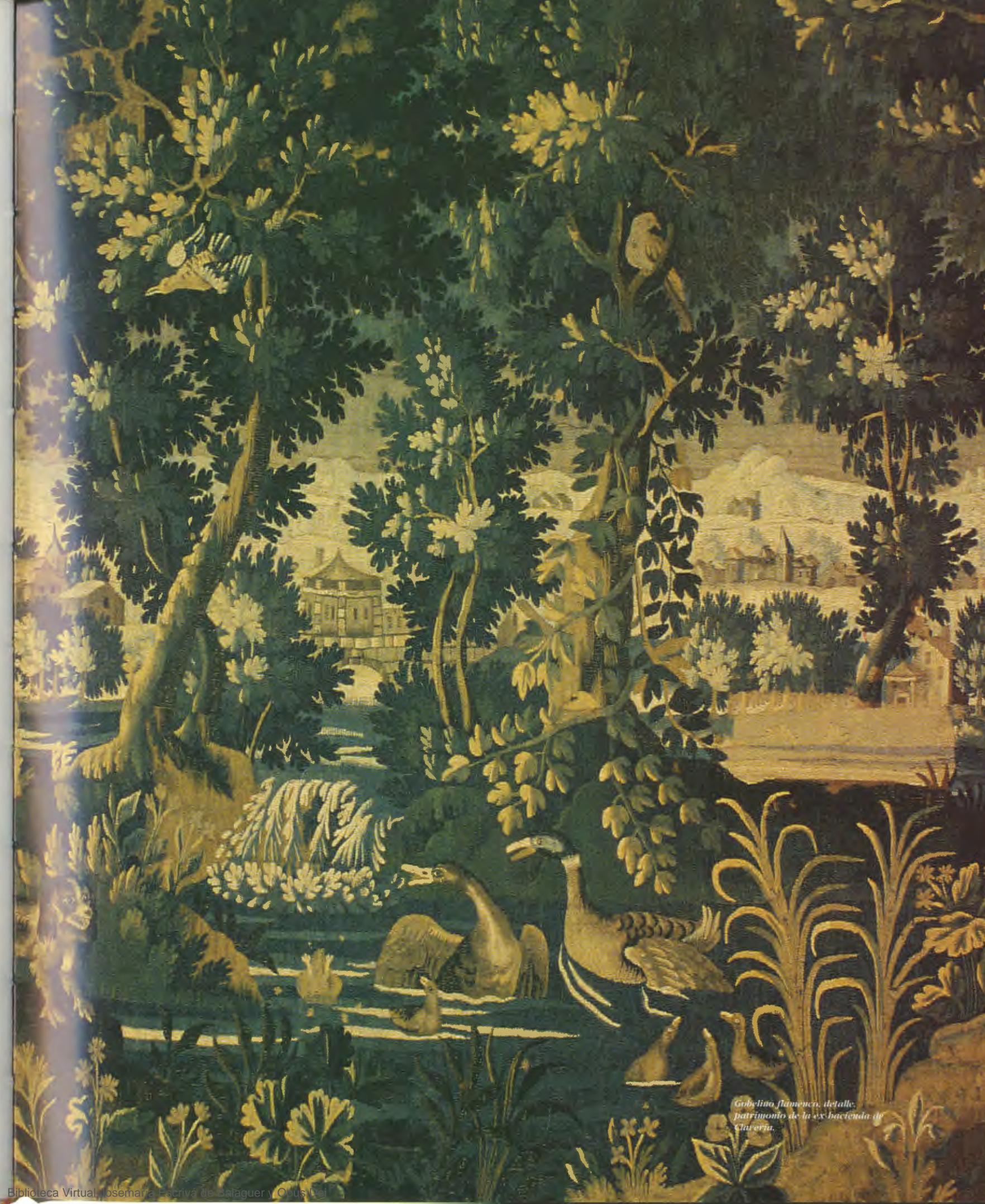
Por ello, además de estudiar los entornos de los negocios en otros países - Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Europa, con sus trayectorias y consecuencias- los empresarios en México ha encontrado en las aulas del IPADE ideas cruciales que le ayudan a capitalizar experiencias propias y ajenas, para la propia empresa. Lo que pasa en el mundo se neutraliza o magnifica al llegar al entorno mexicano. Comprender esto ha sido importante.

Las dificultades que presenta la enseñanza de la ciencia económica y sus aplicaciones a empresarios muy experimentados -que es el caso del IPADE- radica en lo heterogéneo de los antecedentes académicos de cada grupo de directores y las limitaciones de tiempo para dedicarlo al estudio de esta rama del conocimiento, tomando en cuenta que deben estudiar otras diez áreas de empresa también relevantes.

El punto de apoyo es precisamente la experiencia que ya poseen en la práctica en los negocios, para tender un puente a partir de ahí en tres sentidos: la realidad económica que ellos viven en su propia empresa; el conocimiento de la ciencia económica; y las circunstancias de otros empresarios ante cambios del propio entorno que puedan servir de ilustración. El compromiso que ha adquirido el área de Entorno Económico del IPADE es ayudar a los directores de empresa a buscar la verdad en los acontecimientos económicos actuales, y facilitarle un diagnóstico que le sirva para orientar el rumbo de sus negocios.



José Carlos Niebla, Jean Pierre Jaume y Alain Xavier Arnot, miembros fundadores del Programa Master en Dirección de Empresas.



*Gobelino flamenco, detalle,
patrimonio de la ex-hacienda de
Chivería.*





"Han transcurrido 25 años desde que el IPADE inició sus actividades y creo que desde entonces se ha venido demostrando que todos los que de alguna manera estamos ligados con él, ya sea como alumnos, ya como profesores, ya como directivos, participamos en una obra que tiene hondura y perspectiva.

Creo que debemos sentir el orgullo de haber realizado lo que sólo era una idea ambiciosa en 1967: en el IPADE se perfeccionan los actuales jefes de empresa y se forman los futuros empresarios de México, con conciencia cabal de su responsabilidad y de la trascendencia de su misión económica y social".

Gastón Azcarraga Tamayo

Ex-presidente de la junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE

En la labor conjunta de gobierno y empresarios por crear condiciones propicias para aumentar la producción y generar, con urgencia, nuevas fuentes de trabajo, se requiere dirigentes competentes en lo personal, capaces en la conducción de hombres, leales en su relación y con actitud de servir a los demás.

Miembros de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana, en un recorrido por la ampliación de sus instalaciones, realizada en 1992.

Una invaluable
experiencia:
compartir
la sabiduría
directiva



Jefe del área
Dra. Leticia Almeida Acosta



Dra. Leticia Almeida Acosta

Parafraseando lo que señalara el profesor Edmund P. Learned respecto de la Harvard Business School para los Estados Unidos, podemos decir sin ambages que, en la enseñanza de los negocios en México, el aprendizaje por el método del caso se asocia estrechamente al IPADE. Cuando este último inició sus actividades en 1967, nadie imaginaba que lo que nació como mera adaptación de un sistema didáctico de comprobada eficacia para la educación directiva en los negocios, habría de transformarse en la pedagogía para empresarios líder en América Latina, a un nivel que, en opinión de Arch R. Dooley, profesor de Manufacturing en la Harvard Business School y profesor hésped del IPADE desde su fundación, comparte esta institución con las mejores escuelas de negocios en Norteamérica y Europa.

Son pocos los años, pero muy intensos los esfuerzos puestos en conseguir que el IPADE desarrollara lo que algún profesor visitante denominó enfoque clínico, esto es, una escuela aplicada que conecta con los problemas reales de sus "clientes", en este caso, las empresas y sus directores de máximo nivel, en orden a que estos últimos sean capaces de aprender de su propia experiencia.

Aprender es algo que yace dentro de cada persona, el ser humano es un ser dispuesto para el aprendizaje como un fin. El método del caso no es un método de enseñanza, sino de aprendizaje; es aprendizaje dirigido.

Más de diez mil hombres y mujeres de empresa que han participado en los Programas de Perfeccionamiento o en los Programas Master del IPADE han tenido la oportunidad de aprender de sus colegas; a través de la confrontación de sus propios puntos de vista con los de quienes comparten una práctica análoga, siempre bajo la conducción de un profesor experto en una metodología científica, que hace de ese intercambio una invaluable y excitante experiencia de aprendizaje.

Con esa confrontación, lo que esos directores han perfeccionado ha sido sobre todo lo que hacen todos los días, que es tomar decisiones. El estudio y la discusión de situaciones de negocio, a las que están habituados, se lleva a cabo en el IPADE en un ámbito de trabajo donde *no es la jerarquía la que manda, sino la razón*.

Crear espacios de apertura y confianza, formular las preguntas apropiadas, manejar la incertidumbre, todo ello constituye la labor a la que el claustro académico del IPADE se ha consagrado en sus veinticinco años de existencia; siempre en orden a poner a sus participantes en tesitura de aprendizaje activo, retándoles a asumir la responsabilidad fundamental en su propia educación y proporcionándoles una experiencia de primera mano en la aplicación del conocimiento a la práctica.

Este propósito ha supuesto para el profesor una mayor atención al proceso de interacción que se establece con los participantes -y entre ellos mismos- que la que tradicionalmente se le presta en los métodos tradicionales, donde el énfasis está puesto en el acervo de conocimientos que ha de poseer quien expone una clase.

"Con el transcurso del tiempo, y del programa de estudios, pero más aún de las nuevas oportunidades de convivencia, (a través del Programa de Continuidad) se confirma que no importan ni nuestros estudios previos, ni nuestra edad, ni nuestra experiencia laboral, para crecer y madurar profesionalmente, y con posterioridad aplicar este crecimiento en nuestro diario vivir, para con ello tratar de hacer de nuestro negocio y nuestro México algo cada vez mejor. Agradezco infinitamente a Dios y al IPADE lo que me han enseñado".

Rafael González Añorve

Director General de Oriente de México,

Compañía Mexicana de Seguros, S.A.

Programa AD-2, México

Generación 1988-1989



Inmaculada Concepción, bajorrelieve en madera (detalle), patrimonio de la ex-hacienda de Clavería.



Homero Gayosso, Gustavo Arce, Vicente Viniestra y Francois Sauer, integrantes de la generación fundadora del Programa Master en Dirección de Empresas, durante una sesión de trabajo en equipo en 1970.

En el decir de Juan Antonio Pérez López, profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IESE, una escuela de negocios es un lugar donde la difícil síntesis entre las teorías de las disciplinas básicas y la solución de los problemas prácticos inmediatos es siempre intentada y nunca alcanzada en forma definitiva.

En esto convergen la labor educativa de una escuela de negocios y la función característica del director, tal como es concebida en el IPADE: porque lo fundamental para nosotros no es ni la toma de decisiones ni el mando, ingredientes de todo trabajo en la organización, sino el nivel desde donde se toman esas decisiones o se realiza ese mando. La función del director -señala Carlos Llano, profesor de Factor Humano del IPADE- es una función de síntesis, de interrelación, tanto en los procesos de toma de decisiones como en el mando de hombres.

A ello mismo aludía repetidamente el profesor Antonio Valero, director fundador del IESE y doctor *Honoris Causa* por el IPADE y la Universidad Panamericana. Para el profesor Valero, la dirección es un **saber político**, propio de las personas de vértice, quienes tienen la responsabilidad del análisis y diagnóstico del presente de una empresa, y la elección y realización de su futuro.

Por ello mismo los objetivos educativos del IPADE se centran en cualidades intelectuales (curiosidad, juicio, sabiduría) y personales (carácter, sensibilidad, integridad, capacidad de compromiso, responsabilidad), así como en la habilidad de inducir los conceptos generales, descubrir los aspectos específicos de cada situación y aplicar el conocimiento a casos concretos.

La alta dirección no es una mera acumulación de técnicas y de ciencias, sino el arte de saberlas utilizar. Como tal arte, el proceso para su asimilación pasa por el ineludible proceso de adquirir experiencia. Ahora bien, para adquirir experiencia es preciso ir más allá de la mera acumulación de horas de trabajo, pues esto último puede consistir en mera rutina. Como en repetidas ocasiones lo ha venido señalando Carlos Llano, para que esa continuidad de las acciones suponga una auténtica mejora, es decir, para que constituya una genuina experiencia, es fundamental que el interesado ponga en ejercicio dos actitudes y la disposición para fortalecerlas y acrecentarlas: apertura de mente y firmeza de criterio.

La **apertura de mente** se deriva de la disposición para aprender, en la medida en que se tenga también capacidad para observar la actuación y la forma de pensar de los demás. Siempre se puede aprender si se busca ver a alguien en plena acción de algo que domina.

La **firmeza de criterio**, por otra parte, es la capacidad de emitir juicios de valor equilibrados. Esto permite al individuo distinguir entre lo que sirve y lo que no, entre lo urgente y lo importante, entre lo esencial y lo accesorio, entre lo que interesa a sus propósitos y lo que es ajeno a ellos.

Aunque no es fácil que ambas características -apertura mental y firmeza de criterio- concurren en una misma persona, es un hecho que pueden adquirirse y, más aún, perfeccionarse.

Pero las ideas preconcebidas y la propia experiencia limitan nuestra capacidad de escuchar y de comprender; por ello se requiere el ejercicio repetido de intentar

captar mejor lo que ocurre alrededor, y de mejorar la capacidad en el equilibrio de los juicios de valor sobre ello. El método del caso es precisamente un ejercicio de observación y de juicio que convierte la experiencia en un factor educativo. El contacto con los puntos de vista de los demás, así como el contraste de criterios o juicios de valor con los ajenos, permiten practicar una valiosa gimnasia que recapitaliza la experiencia y ensancha las propias capacidades de acción.

Las soluciones que se intentan dar a los casos que se discuten en sesión no siempre son las más acertadas, además de que esto sólo se comprueba en su realización; lo importante es la experiencia que el ejercicio de este proceso le reporta al participante: la forma de dirigir se perfecciona en el ejercicio mismo de analizar todos los aspectos del caso, diagnosticar sus problemas, generar alternativas de solución realistas y comprometerse en la decisión a tomar. Todo ello se lleva a cabo dentro de grupos integrados por sesenta personas en promedio, que trabajan bajo la dirección de un profesor.

Ahora bien, no sólo es posible aprender del error: es preciso también hacerlo a partir del éxito. Durante este venturoso cuarto de siglo, los empresarios que se han sometido al proceso del método del caso en el IPADE han descubierto y cosechado oportunidades de negocios, incluso en tiempos que podrían ser considerados como desfavorables para la empresa.

Más aún, los beneficios alcanzados a través de este sistema trascienden las fronteras propias del quehacer profesional, alcanzando el desarrollo y perfeccionamiento de esa sabiduría práctica y directiva que es igualmente requerida para la actuación personal en otros ámbitos, como es el familiar. No ha sido fortuito que, en el terreno de la formación integral, también el IPADE haya sido la institución pionera en México en cuanto al recurso a la metodología del caso para reforzar y potenciar las capacidades - en este caso las de los directores de empresa en su condición de miembros de una familia - que son puestas a prueba en la cotidiana vida del hogar.

En resumen, la misión del IPADE de desarrollar y perfeccionar las capacidades directivas del hombre de empresa, en su doble dimensión profesional y personal, ha representado para la institución una labor que ha redundado en beneficio de quienes la han hecho posible: sus mismos participantes; y que se prolonga a través de los Programas de Continuidad y Actualización y de Formación Integral al que estos últimos quedan vinculados permanentemente. A ellos pertenece en primer lugar el legado de estos veinticinco años de trabajo: un amplio patrimonio de conocimientos y habilidades personales, así como una variada gama de métodos para analizar y resolver problemas, y para entender a las organizaciones en acción, que han determinado en buena parte el modo de hacer empresa en México, y que marcan su rumbo en el futuro.

"Los que hemos pasado por sus aulas, podemos dar testimonio real en nuestra vida profesional, de que los afanes, alegrías y frustraciones de esos años, valieron la pena.

El haber tomado la Maestría en Dirección de empresas en aque-lla (ahora ya lejana) primera generación en 1970/72, no sólo me dió los conocimientos de los que carecía, sino que desarrollé aptitudes y habilidades gerenciales que tenía latentes y sobre todo, aclaré y definí mis objetivos profesionales y personales.

Todos los compañeros de la Generación hemos tomado diferentes rumbos profesionales con intereses diversos, sin embargo, nos une el cariño por la Institución... espero poder tener el orgullo de que mis hijos también estudien la Maestría de IPADE".

Ernesto Moya Pedrola

Director General de Grupo Dina
Master en Dirección de Empresas
 Generación 1970-1972



Participantes en una sesión Empresa-Familia.

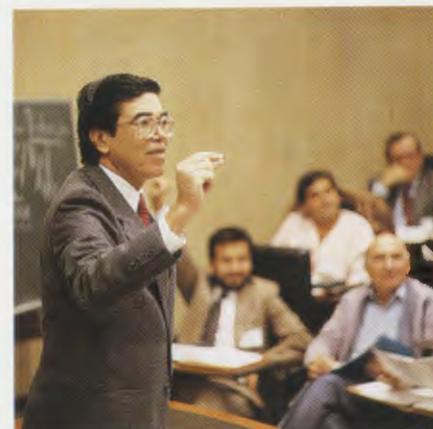




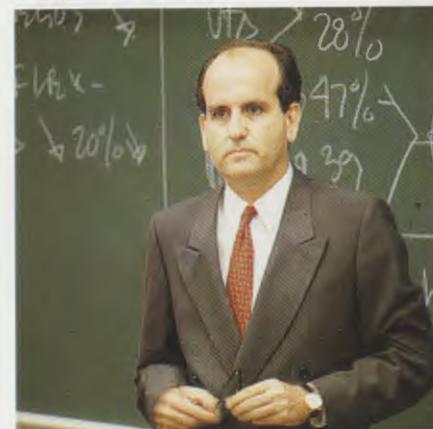
Los participantes del IPADE han descubierto que el cambio en actitudes, hábitos y modo de decidir les ha exigido necesariamente dedicación y estudio, muchas horas de estudio, y un proceso largo y arduo de discusión -en equipos de trabajo y en el aula- con otros directores experimentados.

Instalaciones del IPADE en su sede de la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

La comercialización en la década de los noventa



Dr. Jorge Gutiérrez Villarreal



Ing. Alejandro Fernández Villa

Jefe del área

Dr. Jorge Gutiérrez Villarreal

Profesor

Ing. Alejandro Fernández Villa

Colaborador Científico

Ing. Francisco Espinosa Manzo

El concepto comercial es una filosofía de negocios que empezó a cristalizar en los años cincuenta. Inicialmente, se pensó como una extensión de ventas. Se ocupaba principalmente de la venta personal, la publicidad y la promoción.

Este enfoque tradicional se representa de la siguiente manera:

BASE	MEDIOS	RESULTADOS
PRODUCTO O SERVICIO	• FUERZA DE VENTAS • PUBLICIDAD	GANANCIAS A TRAVES DE LA VENTA DE UN PRODUCTO O SERVICIO

En 1960, Theodore Levitt, marcó claramente la diferencia entre comercialización y ventas en su artículo clásico titulado "Miopía Comercial" (1).

La diferencia entre **comercialización y ventas** es algo más que semántica. Ventas se enfoca en las necesidades del vendedor; comercialización en las necesidades del consumidor. Ventas se preocupa por desplazar el producto de los anaqueles de la empresa a las manos del consumidor. Busca "vender lo que se produce". Por el contrario, comercialización pretende "producir lo que se vende", es decir, va con la idea de satisfacer las necesidades del cliente. De esta manera, se enfoca al mercado como se muestra a continuación:

BASE	MEDIOS	RESULTADOS
PROBLEMA O NECESIDAD DEL CLIENTE (MERCADO)	PROGRAMA INTEGRADO: (4 P's) PRODUCTO, PRECIO, PROMOCION, PLAZA (DISTRIBUCION)	GANANCIAS A TRAVES DE SOLUCIONAR UN PROBLEMA O NECESIDAD DEL CLIENTE

Se puede diagnosticar si una empresa está enfocada al mercado o al producto, de acuerdo con la actuación de la misma en los aspectos que se muestran en el cuadro de la página siguiente.

De aquí se concluye que las empresas enfocadas al producto o a las ventas, definen sus objetivos en términos de la tecnología, el equipo usado, el proceso y la materia prima; elaboran los productos que pueden; venden lo que se produce; cubren el mercado actual, generalmente no hacen publicidad y cuando lo hacen ésta hace énfasis en el producto o el fabricante; esperan que el cliente solicite servicio de apoyo y como resultado de todo esto falta congruencia en la mezcla comercial (4P's) y frecuentemente se cae en una miopía comercial. Por otra parte, la empresa enfocada al mercado, a la comercialización, define sus objetivos en términos de las necesidades del cliente que quiere satisfacer; produce entonces lo que se debe producir; las ventas responden a una estrategia general; cubre el mercado actual y nuevos mercados; la publicidad hace énfasis en las necesidades que satisface su producto; el servicio al cliente se ofrece en forma activa y llega a formar parte de su estrategia competitiva; la estrategia comercial integra en forma adecuada y congruente los elementos básicos de la comercialización y el resultado obtenido es la satisfacción de las necesidades del cliente al que se pretende servir.

El enfoque al mercado se vio favorecido con el aumento en los niveles de vida de los años sesenta. En esta década muchas empresas desarrollaron la comercialización como una función directiva importante. Esta nueva orientación directiva incluía la adopción del concepto comercial como una filosofía corporativa, la creación de departamentos de comercialización y un enfoque sobre operaciones comerciales. De esta manera, se llegó a concluir que "el propósito de un negocio es crear y conservar al cliente".

"Cuando tomé el excelente curso básico AD-2, en 1979/80, viví la mejor y más extraordinaria experiencia académica de mi edad adulta..."

Haber asistido durante estos once años a "Continuidad y Actualización", ha significado abrir un importante espacio de dos medios días cada mes, para refrescar conocimientos y actualizarlos, para escuchar importantes comentarios, para ver a algunos de mis amigos, escuchar importantes conferencistas invitados del sector público y experiencias exitosas de compañeros empresarios.

Muchas y muy cálidas felicitaciones por el aniversario que, por el tiempo transcurrido, es de "PLATA", pero por su calidad, es de "ORO".

Gustavo Maldonado Soto

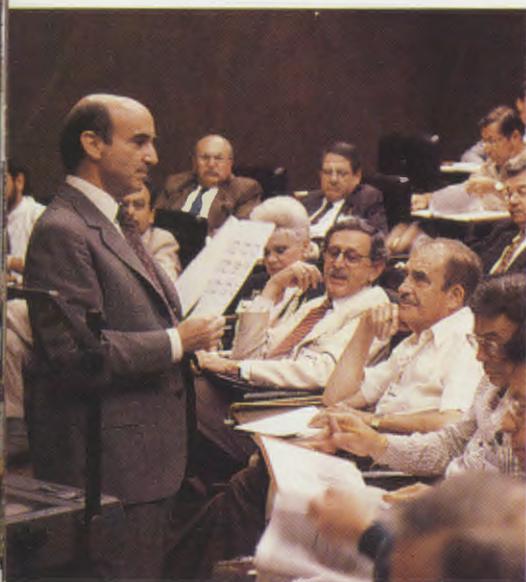
Director General de Joyas
Eiffel de México, S.A. de C.V.
Programa AD-2, México
Generación 1979-1980

NOTA:

(1) Levitt, Theodore. "Marketing Miopia", Harvard Business Review, July-August, 1960.

En los años sesenta todas las empresas de productos de consumo o industriales se dieron cuenta de la necesidad de adoptar el concepto de comercialización, con el objeto de lograr permanencia a la vez que ser competitivas y tener utilidades. En esta década, se dieron cambios rápidos e impredecibles en el entorno, menores tasas de crecimiento y mayor competitividad en todas las áreas. Asimismo se inició la eliminación de la regulación que existía en muchos sectores de la economía.

ASPECTOS DE LA EMPRESA								
ENFOQUE	Objetivos	Mezcla de Productos	Ventas	Mercado	Publicidad	Estrategia Comercial	Servicio al Cliente	Resultado
Al producto (ventas)	Tecnología Equipo Proceso Materia Prima	Los que se pueden	En función de producción	Actual	Enfasis en producto y fabricante	Falta congruencia en 4 P's	Se espera a que el cliente lo solicite. Se da en forma pasiva	Miopía Comercial
Al mercado (comercialización)	Necesidades del cliente	Los que se deben	Depende de la estrategia general	Actual y Nuevos	Necesidades que satisface	Integración adecuada en 4 P's	Se ofrece en forma activa	Solución Necesidades



Ricardo Rees Jones, del Instituto de Altos Estudios Empresariales de Buenos Aires, Argentina, profesor invitado del IPADE.

NOTAS:

(2) Peters Thomas J. and Waterman Robert H. In **Search of Excellence**, Harper & Row, Publishers, New York, 1982.

(3) Levitt, Theodore. **Comercialización Creativa**. CECSA, México, 1986.

(4) McKenna, Regis. "Marketing is Everything", **Harvard Business Review**, January-February, 1991.

La mayor aceptación del concepto comercial fue ilustrado en los ochenta con la aparición del libro de Peters y Waterman **En busca de la Excelencia** (2), publicado en 1982. Estos autores enfatizan un atributo compartido por todas las empresas que clasificaron como "excelentes". Este atributo era: "Estar cerca del cliente".

En esta misma década, encontramos mayor influencia de la tecnología en el mercado, en cada uno de los elementos de la comercialización y en la manera de comercializar, como lo hace notar Theodore Levitt en su libro **Comercialización Creativa** (3).

La tecnología ha entrado en los productos, la empresa, la comunicación y el mercado, con una velocidad sorprendente. Esta tecnología ha permitido la creación de un gran número de alternativas para el cliente y el surgimiento de mercados mundiales. En una época de cambios impredecibles y un explosivo número de alternativas a elegir por parte del cliente, la respuesta no es más comercialización, sino mejor comercialización.

No sólo surgen competidores, con nuevos productos y nuevas estrategias; también los clientes son nuevos: 90 por ciento de los clientes que usaron una computadora en 1990 no la usaban en 1980, esto se debe parcialmente a que algunos de ellos no habían nacido.

Los nuevos clientes no conocen las reglas del juego anteriores, la forma de hacer negocios de antes, tampoco les interesa. Lo que quieren es una empresa (proveedor) que esté dispuesta a adaptar sus productos o servicios a sus necesidades.

Hace varias décadas las empresas con enfoque a las ventas, dedicaban sus energías a cambiar la mente del consumidor para que éste se adaptara al pro-

ducto, practicando la vieja escuela comercial "cualquier color siempre y cuando sea negro".

Con el desarrollo tecnológico y la mayor competencia, algunas empresas cambiaron a un enfoque al consumidor. Estas empresas expresaron una nueva disposición a cambiar su producto para cumplir los requisitos del cliente, practicando otra escuela "díganos qué color quiere".

En la década de los noventa, las empresas exitosas están cambiando a un enfoque al mercado, adaptando sus productos para satisfacer las necesidades y estrategias del cliente. El lema de esta última escuela puede expresarse así: "vamos a descubrir juntos qué tan importante es el color para que consiga su principal objetivo".

Regis McKenna (4) afirma que el éxito comercial radica en crear más que en controlar un mercado. Se basa en un desarrollo educativo, mejoría y procesos de desarrollo y no solamente tácticas simples de participación de mercado, ventas brutas y eventos de una sola vez. Surge de la base de conocimientos y experiencias que existe en la organización.

Esta nueva comercialización requiere que la empresa domine una gama de conocimientos: la tecnología en la que compete, su competencia, sus clientes; nuevas fuentes de tecnología que pueden alterar su entorno competitivo; la propia organización, habilidades, planes y forma de hacer negocios.

Con tantas posibilidades de elección que tiene el cliente, las empresas se enfrentan a la desaparición de la lealtad a su marca. Ante esta amenaza, se requiere mejor comercialización que integre el cliente a la empresa, para crear y sostener una relación entre ambos.

En los noventa se requiere un cambio fundamental en el rol y propósito de la comercialización: pasar de la manipulación del cliente a un involucramiento genuino; de decir y vender a comunicar y compartir conocimientos, de ser una función última en la línea de la empresa al liderazgo corporativo.

En la medida en que las demandas en la empresa han cambiado del control de costos, a la competencia de productos y a servir a los clientes, el centro de gravedad en la empresa se ha cambiado de las finanzas a la ingeniería y ahora a la comercialización. En la presente década la comercialización no sólo pretende vender. Hará algo más. Definirá la forma en que una empresa hace negocios.

Muchas empresas caen en dos tipos de errores. Algunas se dejan llevar por la emoción de hacer nuevos productos. Otras por la competencia de vender cosas para aumentar su participación de mercado en una línea de productos. Ambos enfoques pueden ser fatales para un negocio.

El problema con lo primero es que conduce a un enfoque interno exagerado. Algunas empresas llegan a poner tanto énfasis en la investigación y desarrollo de nuevos productos que se olvidan del cliente, el mercado y la competencia. El problema con lo segundo -aumentar participación en el mercado- es que esta mentalidad subestima el mercado. Ve a sus clientes como puntos porcentuales del mercado, provocando grandes esfuerzos por conseguir un punto porcentual.

"Para mí, el IPADE fue una experiencia detonadora, me convirtió de estudiante de humanidades en empresario."

"Sin pasar por el Master hubiera sido imposible el crecimiento que he tenido, que siendo modesto a nivel general, en lo personal ha sido importante."

"Mi más amplio agradecimiento para la institución"

Gonzalo Fernández Villanueva
Presidente del Consejo de Promojol, S.A.
Master en Dirección de Empresas
Generación 1970-1972



*Carroza de principios de siglo,
patrimonio de la ex-hacienda de
Clavería.*

El objetivo real de la comercialización es adueñarse del mercado, no sólo hacer o vender productos. La comercialización inteligente significa definir no cuál es la porción del pastel que le corresponde a la empresa, sino cuál es el pastel completo que le toca. Significa pensar acerca de la empresa, su tecnología, su producto, en una forma actual, que empieza por definir lo que se puede liderar. Liderazgo es posesión. Esta posesión -que es más fuerte cuando se encabeza el mercado- se llega a tener cuando la empresa logra definir un mercado en el que se posiciona. Esto es, el posicionamiento puede darse tanto en el mismo mercado como en la mente del consumidor.

Cuando se posee un mercado, se desarrollan los productos para servir específicamente a ese mercado. Ser líder de un mercado permite definir los estándares, traer al campo otras empresas que quieren desarrollar productos compatibles, tener primacía para evaluar nuevas ideas que otros están probando y atraer a la gente de mayor talento. Debido al reconocimiento de liderazgo que tiene la empresa.

Poseer un mercado significa definirlo, lo cual puede implicar aumentarlo o reducirlo. Esto último llega a ocurrir cuando un producto genérico se convierte en un producto específico, mediante su enfoque a necesidades de cierto número de clientes en dicho mercado. Esto quiere decir que la empresa tiene que adecuar su producto, precio, promoción o canales de distribución a las necesidades del cliente.

La adecuación, de acuerdo con McKenna (5), es la capacidad de manejar a un cliente en una forma única. La tecnología permite cada vez más que esto sea posible. De acuerdo a la física cuantitativa, las cosas pueden actuar en forma



NOTAS:
(5) Op. cit.
(6) Op. Cit.

*Peugeot 1905, patrimonio de la
ex-hacienda de Clavería.*

diferente a nivel micro. La luz es un ejemplo clásico. Cuando se analiza bajo ciertas pruebas, la luz se comporta como una ola. Pero en otras pruebas su comportamiento es similar al de una partícula.

Los mercados y los consumidores se comportan de la misma manera que la luz. Como ésta, el consumidor es más que una sola cosa al mismo tiempo; en ocasiones se comporta como parte de un grupo, tal como suele describirse en las clasificaciones sociales y psicográficas. En otros momentos se separa del grupo y busca cosas distintas (es el caso de quienes perteneciendo al mercado de gente mayor desean actuar como jóvenes, o el de quien formando parte de un mercado de gente rica compra buscando las cosas más baratas).

Los mercados están sujetos a leyes similares a las de la física. Diferentes mercados tienen distintos niveles de energía de consumo y diversas etapas en su desarrollo (donde un producto surge, es absorbido, se desvanece y muere). Una moda, después de todo, no es más que una ola que se diluye y acaba por convertirse en partícula. Pero también las partículas pueden volver nuevamente a comportarse como olas. Es posible que alguien con inteligencia comercial, pueda agregar nueva energía y reconvertir las partículas en una ola.

De lo anterior se desprende una lección para los directores de empresa: no hay que luchar contra las fuerzas, hay que usarlas. Si se usa la tecnología en vez de oponerse a ella, se descubrirá que crea y conduce directamente a nuevas formas de mercado y a nuevas oportunidades.

Antaño la tecnología y la comunicación se veían como cosas opuestas. A lo frío e impersonal de la tecnología se enfrentaba la sensibilidad humanística de la comercialización.

Sin embargo, la tecnología y la comercialización se han fusionado no sólo para ahorrar gastos a la empresa, sino para darse retroalimentación. La tecnología permite que la información fluya entre el cliente y la empresa. Crea el lazo de retroalimentación que integra al cliente dentro de la empresa, permite que la empresa posea un mercado, hace posible la adaptación, da origen a un diálogo y convierte un producto en un servicio y un servicio en un producto.

Theodore Levitt (6) afirma que la tecnología ha facilitado la comunicación, el transporte y los viajes, al hacerlos accesibles por su facilidad y menor costo, en los lugares más aislados y las multitudes más pobres del mundo. Esta es una fuerza que va conduciendo al mundo hacia la integración de una comunidad única.

En la actualidad la tecnología ha hecho posible que ningún lugar o persona esté aislado del resto del mundo. Prácticamente todas las personas, en todas partes, desean cosas de las que han oído hablar, que han visto o que han experimentado a través de los nuevos medios tecnológicos.

Como resultado estamos ante una nueva realidad comercial:

- El surgimiento explosivo de mercados mundiales para productos estandarizados internacionalmente.
- Mercados gigantes a escala mundial, de magnitudes no imaginadas con anterioridad.

"El IPADÉ ha contribuido al desarrollo de nuestro país. Hemos visto los cambios. La temática y el método que tiene esta institución son valiosos: se aprende de los maestros y los compañeros. Los tiempos que vivimos debemos aprovecharlos, y atender los cambios que están produciendo con especial cuidado. En esto, y desde luego en transmitir la responsabilidad social de los empresarios el IPADÉ nos ayuda mucho".

José A. Chapa Salazar
Presidente de Valores Corporativos, S.A.
Programa AD-2, Monterrey
Generación 1976

Las empresas preparadas para esta nueva realidad generan enormes economías de escala en la producción, comercialización y dirección de las mismas. El desarrollo de un buen producto se transmite a otros países. La gran inversión realizada en la creatividad publicitaria que ha conducido a una excelente idea, es amortizada con el uso de esa misma idea en todos los países.

Las épocas en que se podía vender en los países menos desarrollados un modelo del año anterior o el equipo usado, ya pasaron. En todas partes del mundo, las personas desean las cosas más avanzadas en funcionalidad, calidad, confiabilidad, nivel de servicio y competitividad de precio.

En los negocios esto ha dado lugar al surgimiento de corporaciones mundiales que venden en todas partes los mismos productos estandarizados: autos, acero, químicos, petróleo, cemento, construcción industrial, banca, seguros, computadoras, transporte, farmacéuticos, telecomunicaciones, etcétera.

Comercialmente, nada confirma tanto este fenómeno como los casos del éxito arrollador de McDonalds en todas partes, Coca Cola en China y Pepsi en Moscú. La ensalada griega, las pizzas italianas, los tacos mexicanos, películas de Hollywood, los cosméticos Revlon, los pantalones Levi's, los televisores Sony. La cerveza mexicana se vende con mucho éxito en E.U.A., Japón y Europa y a su vez, en México se consumen cervezas de E.U.A., Alemania y Holanda.

Diferencias ancestrales en gustos y preferencias nacionales, en la manera de hacer negocios, caen ante la modernidad homogénea que todos experimentan a través de las ayudas de la nueva tecnología.

Es raro encontrar que un segmento de mercado en un país sea único, se le encuentra en todas partes. De esta manera, los segmentos locales pequeños, al agruparse con otros segmentos de otros países, llegan a constituir un gran mercado mundial. Esto resulta de gran atractivo para la empresa que ve esta realidad y decide estandarizar sus productos para este mercado mundial, con lo que consigue reducir sus costos, ser más competitiva y satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Desde la fundación del IPADE, los programas de comercialización se han enfocado en la importancia del cliente. En este sentido es oportuno recordar las palabras del primer jefe del área Don Jesús Monzón y Raparaz cuando afirmaba: "El consumidor es el rey". A veinticinco años del inicio de actividades de nuestro instituto nos da gusto corroborar que esto no solamente sigue siendo válido y atinado, sino que ha cobrado mayor importancia.



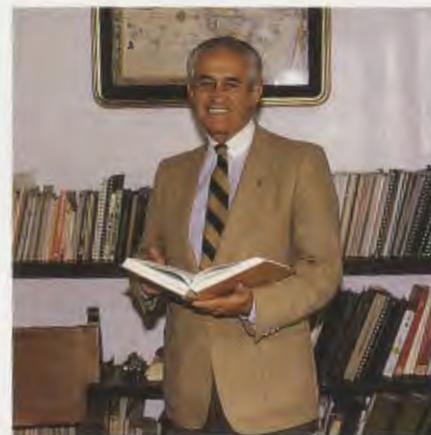
*Bernardo Ardaín Migoni, AD-2
MEX 1984/85 y José A. Chapa
Salazar, AD-2 MTY 1977/78.*



El nuevo arte de salirse con la suya



Ing. Pedro Suárez Fernández



Lic. Francisco Javier Laris Casillas

Jefe del área

Ing. Pedro Suárez Fernández

Profesor

Lic. Francisco Javier Laris Casillas

Colaboradores Científicos

Ing. Francisco Arenas Ballester

Lic. Carlos Vallejo Berúmen

¿Le sigue siendo útil su balance? Seguramente ya lo reexpresa, pero es posible que le preocupe que los diferentes ajustes, superávits y provisiones sean a veces mayores que la utilidad.

¿Le inspira confianza su estado de resultados? ¿Y dónde está el billete? ¿Le ayuda a saber dónde gana y dónde pierde? ¿Es confiable? ¿Sospecha que la mitad de lo que se gasta es inútil, pero no sabe qué mitad es?

No se sienta solo. Eso les pasa a casi todos. Los estados financieros tradicionales sirven para informar sobre la empresa a los de fuera, que no saben nada de ella. Para dirigir, para tomar decisiones, se requiere otra cosa. Necesitamos una nueva información.

Cumple el IPADE sus primeros veinticinco años de vida en un momento en el que las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio y la Globalización hacen que la empresa en México se enfrente a posibles sorpresas desagradables de importancia, y en el futuro pocos pueden sentirse con un elevado grado de certeza al respecto.

Se considera que algo está bajo control cuando se tiene un grado razonable de certeza de que no se presentarán sorpresas no gratas de importancia en el futuro, para lo cual se debe conseguir que las cosas sigan su curso y que la gente haga lo que se pretende de ella. Ahora necesitaremos, por lo tanto, una nueva visión de control.

Adicionalmente, cambios en la tecnología de información y telecomunicaciones, ciclos de vida de producto más cortos, nuevos sistemas de producción, cambios en la regulación y desregulación de los negocios... todo eso lleva a que, a nivel mundial los sistemas de Control e Información Directiva que fueron diseñados para un entorno más estable, se han vuelto insuficientes y deben ser complementados o reemplazados por criterios y sistemas más acordes a las nuevas circunstancias. Necesitamos mayor flexibilidad y creatividad.

Seguramente en estos momentos usted se está haciendo en su empresa un replanteamiento estratégico a fondo. Ya no se puede confiar en que las bases y procesos de negocio que venían usándose hasta ahora seguirán siendo válidos en el futuro. Probablemente usted ha estado recopilando información externa: ¿cómo venden lo nuestro en Taiwán? Quién vendrá a competir con nosotros desde el norte? Cuál es nuestro mercado ahí mismo...? Es este un momento privilegiado para que junto con el replanteamiento estratégico se revise a fondo un nuevo concepto y sistema de Control e Información Directiva.

LA INFORMACION FINANCIERA

Al margen del punto preciso del proceso en el que se encuentre, es probable que su empresa haya seguido una evolución en sus sistemas de información semejante a la que se describe, en forma de fábula, a continuación:

En el inicio, hace tiempo, D. Fulano era el jefe-dueño de su empresa; todo lo sabía y todo lo veía. Le informaban sus ojos, sus conversaciones y sus contactos.

"En realidad, llegué al IPADE por casualidad. La economía de mi familia no estaba en circunstancias óptimas, y de no ser porque acompañé a un amigo ni se me hubiera ocurrido pensar en lo que me sonaba a un club de empresarios establecidos.

A fin de cuentas terminé entrando, con financiamiento. Durante 2 años sufrí y me divertí como un enano y, cuando salí -convencido de que el elitismo que se vivía era intelectual y de valores, no económico- me encontré y enfrenté un reto con muchas más vías abiertas que las que antes hubiera podido concebir o conseguir. Luego, seguí mi camino, como todos, con un mayor grado de libertad y de impulso que adquirí en el IPADE.

No me cabe duda de que si hoy volviera a estar ante la decisión, elegiría el Master del IPADE con mucho más certeza".

Santiago García

Director de Compras y Mercadotecnia de Comercial Mexicana

Master en Dirección de Empresas

Generación 1976-1978



Terraza exterior de la ex-hacienda de Clavería.



Al centro Eneko Belausteguigoitia, miembro fundador del primer Programa de Alta Dirección; a su izquierda y a su derecha respectivamente Jorge Girault y Walter Gutmann, integrantes de la generación 1968 del AD-2.

Los estados financieros servían apenas para pagar impuestos, y para informar al banco. La empresa fue creciendo, y llegó el momento en el que ya había más gente que tenía que tomar decisiones; la organización se había complicado al punto que ya no podía ser abarcada por la vista de nadie, por lo que se empezó a fijar objetivos a los diferentes responsables, y a medir si los cumplían o no. Los objetivos, y por lo tanto las mediciones, estaban establecidos en términos financieros: vender tanto y ganar tanto, o hacer esto gastando cuánto.

Esta "Dirección por Objetivos" funcionaba bien; dejaba libertad de acción, dentro de ciertos límites, por supuesto; dejaba bien claro que el objetivo era la utilidad, y no era demasiado complicada de administrar, ya que de todos modos la contabilidad tenía que hacerse. También tenía sus inconvenientes; a veces, la gente se preocupaba sólo por lograr el presupuesto y perdía la visión de largo plazo; otros conseguían "el resultado" alterando la contabilidad, y en general procuraban no correr mayores riesgos para evitarse problemas.

Con el paso del tiempo, se le fueron haciendo correcciones al sistema para evitar sus deficiencias. Al objetivo de ventas, por ejemplo, se le añadieron objetivos de cobranzas y de margen, para evitar una barata como la que habían sufrido el año pasado. El problema es que en ocasiones los diferentes objetivos entraban en conflicto, y no era nada sencillo definir un criterio para jerarquizar los otros objetivos en función de las circunstancias.

La definición del objetivo en términos financieros y la información financiera en sí entraban en un dilema, pues servían para definir lo que ya no era meramente financiero, ni para medir un resultado que ahora dependía de una serie de factores complejos.

LA NUEVA INFORMACION: INCERTIDUMBRE Y CAMBIO

Actualmente se está llevando a cabo en las empresas la redefinición del nuevo proceso de negocio y de las nuevas bases de negocio, para lo que requiere de un nuevo sistema de información enfocado a la estrategia de la empresa, y no a la elaboración de estados financieros o al pago de impuestos.

Usted debe seguramente conocer cuáles son las variables críticas de su negocio o actividad. Para saber lo que verdaderamente importante sigue su curso, o que hay algo que hacer, y pronto, para corregirlo, basten la información que arroja media docena de factores (o una docena a lo mucho)

Seguramente ninguna de esas variables aparece, al menos expresamente, en el balance o en el estado de resultados. Es probable en cambio que casi todas ellas las lleve usted en la cabeza, que no tenga que esperar un reporte para conocer su color, y que es más frecuentemente que usted corrija por lógica los informes que el que éstos le digan cosas nuevas (si no es así, debe estar atento ya que quizás esté descuidando algo importante). Todo esto se dá porque usted conoce su trabajo y está al tanto de cómo va lo importante.

A partir de la inminente globalización, es probable que al menos algunas de esas variables vayan a cambiar y, lo que es peor, que las "reglas de dedo" que se ha

ido formando a base de experiencia dejen de ser válidas y pasen incluso a ser contraproducentes.

Pensemos, por ejemplo que usted deberá decidir si en el futuro se pronunciará por altos volúmenes y costos bajos, o por una amplia gama de productos y servicios. En el primer caso le estaría apostando a las economías de escala en producción, aunque quizás para vender ese volumen tuviera que entrar en deseconomías de escala en distribución o servicio. En el segundo caso le estaría apostando a "economías de rango", que lograría al repartir recursos entre diferentes productos, aunque incurriría en los costos asociados con la diversidad. Resulta evidente la importancia de conocer las deseconomías de escala en ventas o los costos de la diversidad, ya que son factores fundamentales para la decisión y para controlar después el buen funcionamiento de las variables críticas de la estrategia elegida; pero esos factores no aparecen en ninguno de los cortes clásicos de un catálogo de cuentas.

El estado de resultados es eminentemente funcional: Costos (Producción), gastos de ventas, de administración y financieros. Se prepara según un patrón de cortes a intervalos fijos en función del periodo contable. La nueva información, sin desecharla la otra, no deberá tener un corte funcional, sino estratégico, y su periodicidad podrá ser diaria para ciertos factores y con un horizonte de cinco años para otros.

Hoy se habla mucho de calidad y servicio, pero generalmente ni calidad ni servicio aparecen explícitos en nuestro sistema de información. La información, que antes era tema de un especialista, el contador, deberá ser producida y utilizada en la máxima medida de lo posible en el lugar de los hechos. El que principalmente debiera estar informado de la calidad es el que la debe producir y en el momento de producirla, no el departamento de contabilidad un mes después.

Los costos no se pueden dirigir. se pueden dirigir las acciones. A esto se le ha llamado **Contabilidad por Actividad**, para lo cual necesitamos redefinir tanto el beneficio como el costo.

EL NUEVO BENEFICIO: DE LA UTILIDAD AL VALOR

Es probable que la poca confianza que le inspira su Estado de Resultados se deba a que la utilidad es engañosa. Un estudio reciente muestra que en Estados Unidos el cambio en el precio de mercado de las acciones se explica sólo en una pequeña parte (menor al 20%) por el cambio en las utilidades, al menos en el corto plazo. Más del 80% del cambio en el precio se deriva de factores ajenos a la utilidad.

Otros estudios demuestran cómo la elección de los criterios contables está cargada de matices "políticos". En buena medida, criterios como la depreciación o las provisiones tienen que ver con mostrar una utilidad objetivo, no una "utilidad objetiva".

El nuevo concepto de beneficio va evolucionando del corto al largo plazo y de la noción de utilidad a la de valor.

"El éxito del IPADE se ha multiplicado con el número de cursos, de casos, de participantes y de profesores que ha aumentado y enriquecido la capacidad directiva no sólo de los que han tomado sus cursos, sino de todos aquellos empresarios a donde se ha extendido su influencia.

Carlos Llano, los demás fundadores del cuerpo académico y algunos de los grandes empresarios que participaron en el primer curso deben sentirse muy satisfechos por el éxito de su iniciativa, por su visión al futuro que pronto llegó y sigue adelante.

Tanto me gustó, disfruté y me sirvió lo que aprendí y apliqué en mi gestión directiva (modesta), que reincidí en el AD-2 que se impartió en Chihuahua en 1989. Volví a sentir la misma experiencia de la primera vez, porque México era un país diferente a lo que es hoy, en su desarrollo económico, industrial, en su cultura empresarial y en su entorno; mi empresa era otra y yo también era una persona distinta (22 años después), a la que tomó el programa de Alta Dirección al iniciar el IPADE".

José G. González Múzquiz

Director General de Duraplay de Parral, S.A. de C.V.

Programa AD-2 México.

Primer participante del IPADE.

Programa AD-2 Chihuahua.

Generación 1988/89

La importancia del beneficio a largo plazo es evidente, y la conveniencia de no depender excesivamente de mediciones o exigencias a corto plazo también se ha demostrado con la ventaja competitiva alcanzada por los japoneses, quienes entre otras cosas no sufren con la tiranía de juntas trimestrales de consejo exigiendo utilidades y dividendos.

La medición final del éxito económico de una empresa es la caja, y si, a diferencia de los proyectos de inversión que se miden con caja, se usa la utilidad para la medición de resultados, es debido a la necesidad de tomar en cuenta en los cortes provisionales aquellos conceptos que no son caja aún, pero que previsiblemente lo serán en el futuro.

Para la definición de objetivos y mediciones de largo plazo, cada vez más empresas utilizan la caja, y van alargando el plazo en el que evalúan la gestión de los directivos. Y es que a fin de cuentas, si el negocio no deja efectivo en el largo plazo es que no ganó; lo demás son especulaciones contables. No en balde los responsables de la recaudación de impuestos han implantado una fiscalidad de flujo de caja y una fiscalización de ingresos y egresos.

Por otro lado, en el corto plazo, aunque generalmente se sigue empleando el estado de resultados tradicional, cada vez se reconoce más la necesidad de un estado de resultados por variable estratégica, un corte de los resultados de la empresa que utilice conceptos de valor, y no sólo mediciones económicas de utilidad. Lo que es valor para la empresa depende de su estrategia. Con frecuencia se habla de tres variables principales de valor:

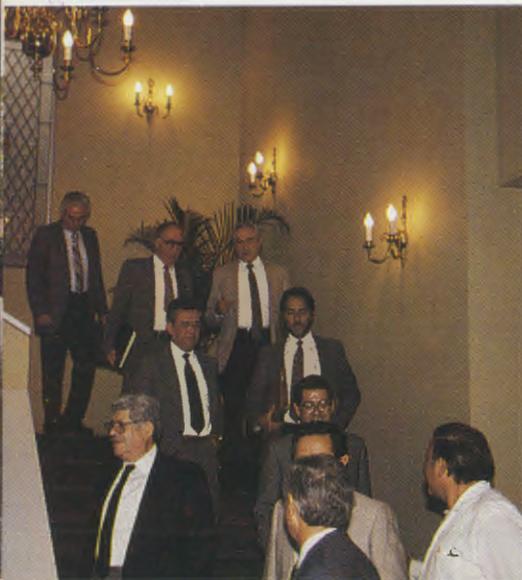
La primera, el cliente. Esta es una variable de valor en toda estrategia, relacionada con la orientación al servicio. Aquella actividad que no le produce valor agregado al cliente es un desperdicio.

La segunda se relaciona con el **just in time** y tiene un enfoque hacia la producción y el mínimo costo. Aquella actividad que no se queda en el producto no tiene valor. Esto incluye inspección, movimientos de materiales o hacer la contabilidad. Muchas actividades son males necesarios, pero de este modo se pone en la mira todo aquello que no se vende, como candidato a eliminar o al menos a reducir.

La tercera se relaciona con el concepto de calidad total. Cualquier actividad que no se relacione con producir bien, dar lo que pide el cliente o cumplir con reglamentaciones gubernamentales no añade valor. Es probablemente la más amplia de las tres.

Vale la pena destacar como elemento de valor la flexibilidad, que por algo es la principal prioridad de los productores japoneses. Esto puede llevar a considerar, por ejemplo, que en un mercado en expansión la capacidad ociosa añade valor a la empresa.

Como mencionábamos antes, sea la que fuere la definición estratégica de valor, la información deberá contemplar específicamente sus variables críticas, sin dejarlas sepultadas en el estado de resultados.



Participantes del Programa AD-2 en Monterrey, Nuevo León.

EL NUEVO COSTO: DEL ABSORBENTE AL DIRECTO Y AL UTIL

En 1987, Robert S. Kaplan publicó su libro **Relevancia Perdida** (Harvard Business School Press), con el que desató una verdadera revolución en la concepción del costo.

Su crítica se basaba en el manejo de los costos indirectos. Tradicionalmente se había seguido el criterio de plena absorción, cargando al producto una parte "razonable" de todos los costos y gastos en los que se incurrió para producirlo. El objetivo de hacer esto era únicamente la valuación de inventarios, y con ello la determinación del costo de ventas. El inconveniente era que los indirectos, por definición, no pueden identificarse con un producto, y hay que asignarlos según criterios que siempre son hasta cierto punto arbitrarios.

Dado que el costo absorbente no servía para la toma de decisiones, se comenzó a utilizar el **costeo directo**, que pasaba al inventario sólo los costos variables (y con ello lo infravaloraba), y gastaba en el periodo en el que se producían los costos fijos indirectos, considerándolos como costos relativos a la capacidad instalada. El costo variable era útil para tomar decisiones por medio del análisis de la contribución marginal, pero quedaban "sin dueño" y potencialmente sin notarse esos fijos indirectos que representaban un porcentaje creciente de los costos totales, siendo en ocasiones hasta del 1,000% de los variables.

Las medidas tradicionales que se han tomado en las empresas para contrarrestar el incremento de indirectos y generales han constituido en una reducción uniforme: 20% de reducción al presupuesto, y despido de gente. Si no se relacionan los costos con el valor, y se orientan las economías hacia los costos que no añaden valor a la empresa, estas medidas pueden constituir un gran error.

El estado de resultados tradicional (ventas menos costos menos gastos igual utilidad) comete un doble error de asignación: asigna arbitrariamente los costos indirectos y no asigna en absoluto los gastos.

Los indirectos se solían considerar en parte como fijos y en parte como discrecionales, es decir, aquellos que para incurrir en los cuales estaban sujetos a una decisión. En realidad, en el largo plazo ningún costo es fijo y pueden considerarse más bien como costos de la complejidad; a medida que la empresa, sus productos y sus estrategias se van complicando estos costos van creciendo.

Costos y gastos como logística, investigación, ventas, mercadotecnia, tecnología o información son los costos diferenciales entre las alternativas estratégicas. Aquellos que proporcionan el valor y sobre los que hay que informar.

En una competencia global, los costos directos se vuelven un problema de paso a paso. Si logras un nivel competitivo, estás en la lucha; si no, estás muerto. Son costos "de ingeniería", en los que se puede hablar de un óptimo, hacerles un estudio de tiempos y movimientos, buscar la relación adecuada entre inversión y productividad.

Pensemos como ejemplo, en dos empresas: una con un solo producto que se distribuye a través de un solo canal, y otra con volumen total semejante pero con

"Los empresarios estamos metidos en los problemas de nuestras propias empresas. Necesitamos especialistas para ser informados de manera efectiva y veraz para adaptarse rápidamente al cambio. El IPADE nos da la herramienta para tomar decisiones en nuestros negocios y ayuda mucho por su actualización. Yo no recuerdo cuando empecé como empresario hace treinta años, que hubiera foros tan sencillos y prácticos para conocer a otros empresarios. El IPADE es una magnífica oportunidad para conocernos mejor, para dialogar mejor y para retroalimentarnos en serio".

Gilberto Jiménez de Alba
Director General del Grupo Jimco
Programa AD- 2, Guadalajara
Generación 1979-1980



Guillermo Prieto Fortún, miembro fundador del primer Programa de Alta Dirección y Agustín Lanzagorta Rozada AD-2 1969/70.

muchos productos y muchos canales de distribución. Aun si los muchos productos de la segunda fueran suficientemente semejantes entre sí como para que su costo variable fuera equivalente al de la primera, sus costos de la complejidad serán mayores. Requerirá mayor personal para programar la producción, comprar materiales, atender canales o supervisar variantes en general.

Es evidente que la primera empresa no tiene problemas de asignación, mientras la segunda sí. Si, como es probable, reparte sus indirectos de producción en función de los variables, estará cargando costos de más a los productos de mayor volumen y viceversa, costo de menos a los de menor volumen. Del mismo modo, castigará aquellos productos que se desplacen por canales masivos y premiará a los de canales especializados si no discrimina el costo por canal y lo asigna a los productos que se vendan a través suyo.

En general, esta distorsión tiende a castigar a los mejores productos y a premiar a los peores, con consecuencias potencialmente devastadoras en la toma de decisiones.

EL NUEVO CONTROL: UNA VISION ANTROPOLOGICA

Hemos visto cómo requeriremos una nueva información estratégica, que deberá generarse y usarse en el nivel inferior posible de la organización, en el lugar donde se genere la calidad o el servicio.

¿Se ha puesto usted a pensar a qué dedica el grueso de su tiempo? En general, a perseguir temas o a perseguir gente; es decir, a controlar y a dirigir. También requeriremos ampliar los conceptos tradicionales de Dirección y Control.

Escudo labrado en piedra (1810), detalle de la fachada de la ex-bacienda de Clavería.



D. Fulano, el jefe-dueño, todo lo sabía, todo lo veía y daba las órdenes. Era una concepción mecanicista del control, en la que éste se conceptuaba como una colección de mecanismos formales (por ejemplo, manual de normas y procedimientos) que aseguraran que la gente no se saliera del huacal. Se controlaba fundamentalmente la acción. Estamos en la teoría X de Douglas McGregor.

Cuando la empresa creció, se empezó a delegar; hubo más cabezas pensantes y se reconoció que también tenían sus propios objetivos. La mejor forma de delegar y estar tranquilos era buscar el mayor grado de congruencia entre los objetivos de la empresa y los de las personas. Era una concepción conductual del control. Se controlaba fundamentalmente por resultados, (tal como lo defendía la teoría Y).

Ahora se requiere controlar para la creatividad, para la flexibilidad. No tanto que las acciones individuales estén de acuerdo con las políticas como que el individuo y sus valores estén de acuerdo con la empresa y su cultura. Es una visión antropológica del control. Se controla más por controles de personal. Esta es la teoría Z.

Desde el advenimiento de la organización matricial, cada vez se admite más que pueda haber mayor responsabilidad que autoridad. Ahora bien, eso requiere gente responsable y directores que eduquen en la responsabilidad.

Cada vez más, se ignora selectivamente el principio de controlabilidad, responsabilizando a la gente incluso por los eventos fuera de su control. Ahora bien, eso requiere gente que dedique su mejor esfuerzo y que confíe en quien hace cabeza, y directores que se ganen esa confianza.

Los controles de acción y por resultados siguen siendo una parte importante de todo sistema de control, pero a la vez que no hay mejor problema que el que no se tiene, no hay mejor control que el que no se requiere. No tendremos buenas empresas sin buenas personas.

El empresario, el director, ahora deben fomentar esta cultura de empresa, esta mayor participación a todos los niveles y esta mayor flexibilidad; deberán dirigir para el servicio, dentro de la empresa y fuera de ella.

Dentro, para que al buscar el bien de la gente ésta busque el de la empresa. Fuera, para que al buscar el bien de la sociedad a través del servicio que la empresa presta, la empresa sobreviva en estos tiempos difíciles.

Este enfoque no es una novedad en el IPADE. Lo hemos tenido desde su inicio. Lo que quizás sí resulte nuevo es que en momentos como los actuales, constituya un verdadero factor de supervivencia.

He ahí el reto y la dificultad; el control creador que no se centra en impedir el error, sino en procurar el acierto. Impregnar de autocontrol a la empresa a través de crear una cultura organizacional y transmitirla a la gente.

Suena difícil. Lo es.

"El Programa superó nuestras más positivas expectativas. Grato fue corroborar la integración de las materias dentro del curso y no cabe duda que la institución ha sistematizado lo mejor que puede dársele a una persona: capacitación profesional con sentido ético, dignidad y confianza en el futuro".

Ramón Chacón Rojo

Director General de Asesoría Empresarial de Ciudad Juárez, S.A. de C.V.

Programa D-1, Ciudad Juárez

Generación 1991-1992



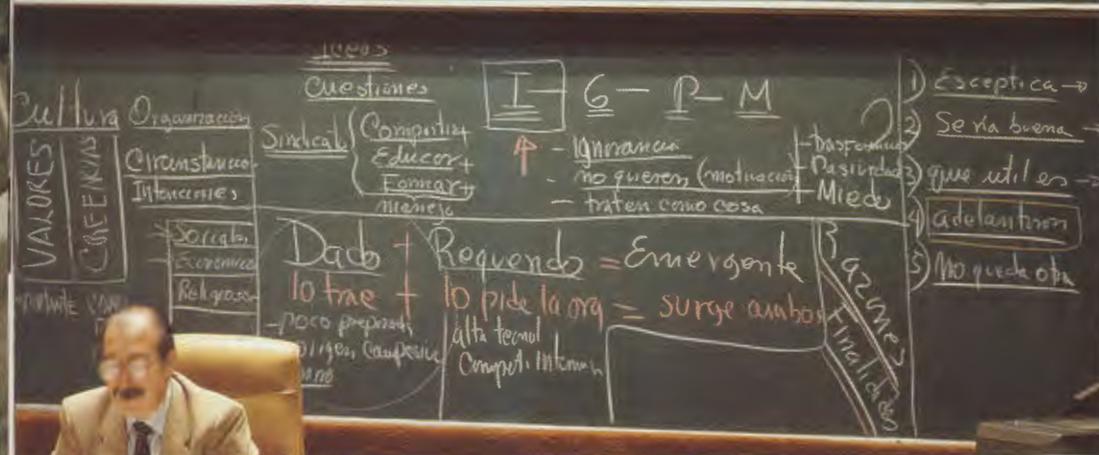
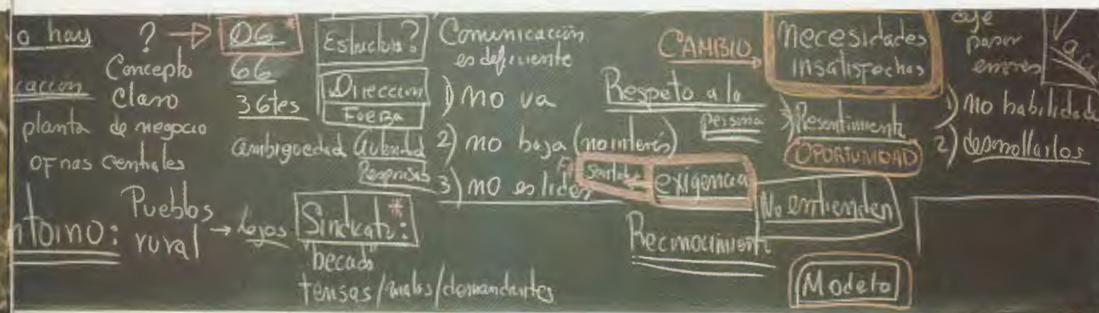


Cada año se desarrollan más de sesenta trabajos prácticos en empresas que solicitan al IPADE la realización de estudios especiales que requieren una dedicación hasta de tres meses a tiempo completo.

Estos los llevan a cabo los alumnos del programa Master durante el verano bajo la supervisión de un profesor experimentado, como una exigencia académica al terminar su primer año de estudios. Este modo de acercamiento entre el IPADE y la empresa -que se experimenta desde hace más de veinte años- se ha convertido en una aportación valiosa para éstas, al mismo tiempo que cada alumno aprende de manera natural la aplicación de sus conocimientos.

Cada año son más los estudios sobre negocios internacionales que las empresas piden a IPADE llevar a cabo de este modo.

La persona y la empresa



Dr. Ernesto Bolio y Arciniega



Lic. Alfonso Bolio y Arciniega



Dr. Carlos Llano Cifuentes

Jefe del área
Dr. Ernesto Bolio y Arciniega

Profesores
Lic. Alfonso Bolio y Arciniega
Dr. Carlos Llano Cifuentes

Colaboradores Científicos
Lic. Arturo Picos Moreno
Ing. Rubén Urtuzuástegui Jiménez

Durante mucho tiempo se consideró que la empresa, y las organizaciones en general, debían poner el énfasis en la producción y en las ventas. Desde hace relativamente poco tiempo el factor humano, y en concreto la persona, es un elemento que se ha colocado en un primer plano, a tal punto que ahora se considera que si no se atiende debidamente a las personas que constituyen la organización, ésta no tendrá el éxito que se espera de ella, en tiempos de tanta competencia como los que estamos viviendo.

Para comenzar es necesario decir que la empresa se sustenta en tres pilares. El aspecto humano, luego el administrativo y luego el tecnológico. El aspecto humano presenta a su vez dos dimensiones: la axiológica (los valores) y la psicológica (como la autoestima por ejemplo).

En el aspecto axiológico podemos mencionar como importante la vivencia de las virtudes humanas y en especial la de aquéllas que son como los goznes del buen funcionamiento. Nos referimos específicamente a la virtud de la prudencia, cuyos elementos constitutivos son: la información, la evaluación y la acción. En segundo lugar, la justicia, que consiste en dar a cada uno lo suyo lo que le corresponde. En tercer lugar tenemos la fortaleza, que consiste en acometer (ser audaces, tener iniciativa) y en soportar. Por último tenemos la templanza o cuidado de las proporciones (tener medida en todo, especialmente en lo referente a los bienes placenteros).

Cada una de estas virtudes contribuyen a que el trabajo en la empresa sea más eficaz y más fácil. El director de empresa no sólo debe poner su atención en desarrollar estas virtudes, sino ha de estar alerta en potenciar otras cualidades de la persona que le serán de utilidad en su tarea de dirección. El análisis y asimilación de estos elementos personales constituyen parte importante del área de Factor Humano.

1.- La inteligencia. Baste ahora una descripción que nos puede ser útil desde el punto de vista práctico: es persona inteligente aquella que tiene una gran capacidad de asociar ideas de forma congruente, como por el contrario, una persona poco inteligente tiene poca aptitud de asociación. Un ejemplo extremo: a una persona le preguntamos su nombre y ésta nos responde correctamente, pero le preguntamos a qué escuela va, dónde vive y es posible que nos dé la misma contestación. Esto es así porque es incapaz de asociar que le estamos preguntando cosas diferentes: carece prácticamente de inteligencia. El director de un grupo tiene la necesidad de saber si la persona con la que está tratando es inteligente o no, ya que tendrá que comunicarse de manera distinta con cada persona.

Así por ejemplo, un directivo a una persona inteligente le explicará con pocas palabras el objetivo de una tarea o gestión y quizá apuntará algunos medios que se podrían poner para lograr el objetivo. A una de menor inteligencia, tendrá que explicar con más detalle y ampliamente no sólo lo relacionado al objetivo que ha de lograrse, sino los medios específicos a realizar, así como su conexión con el fin; después tendrá que cerciorarse de que el mensaje ha sido entendido.

"El IPADE cumple veinticinco años, el tiempo ha pasado y es importante reflexionar sobre lo que aprendimos... Saber tomar decisiones en grupo; en la empresa, antes que otros recursos, lo que más cuenta es el factor humano; la empresa familiar debe cambiar para ser institucional. Con la asimilación de estas tres importantes directrices (más profundas que lo que mi sencillo enunciado sugiere) me encontré con un nuevo concepto de empresa y empresario. En efecto, recibí en el IPADE un impulso cuya fuerza conserva aún el mismo vigor que antes. Formar parte del IPADE ha sido una de mis determinaciones más acertadas".

Alejandro Sada Olivares
Vicepresidente Corporativo
del Grupo Televisa
Programa AD-2, México
Generación 1968



Relieve en madera (detalle),
patrimonio de la ex-hacienda de
Clavería.

2.- **Carácter.** En este renglón nos referimos a la forma de enfrentar el mundo en cuanto a los siguientes aspectos:

a) Emotividad. Decimos de alguien, ha escrito André LeGall, que es emotivo cuando reacciona de modo vivo ante un acontecimiento, liberando así, bajo diversas formas (gritos, lágrimas, explosiones de alegría, de entusiasmo, de fuerte indignación, movimientos de ataque o de defensa), parte de la energía de la que dispone. El suceso puede ser puramente íntimo: un pensamiento, una imagen o la reminiscencia de un sentimiento bastan para provocar la emoción, y no es raro ver a los emotivos vibrar al eco de sus propias meditaciones. Podemos decir que hay personas muy emotivas y poco emotivas, y el director debe saber discernir este tipo de personas para orientarlas de distinta manera.

En el caso del emotivo, el director tendrá en cuenta que se trate de una persona que es sensible y por tanto cuidará las palabras que utiliza, la forma de hacerlo, el tono de voz, etcétera. Con el fin de no lastimarlo lo tendrá en cuenta también a la hora de recibir una comunicación, ya que el muy emotivo puede comunicar cosas sencillas de un modo exagerado, mientras el poco emotivo puede informar de cosas grandes y extraordinarias de una forma demasiado ecuánime.

b) Actividad. Es una tendencia asidua a descubrir, a buscar, o a crear las situaciones de obrar. Dicho de otra manera, en persona activa provoca que las cosas sucedan, que se den, que se realicen; a diferencia de la persona poco activa que espera que las cosas se den, se realicen. En este aspecto una persona activa es aquella a la cual no se le necesita especificar todo lo que tiene que realizar para lograr un fin; basta con señalarle el objetivo y comprenderá, por iniciativa propia, todas las acciones pertinentes para lograr el fin. En cambio, la persona poco activa esperará a que se le vayan dando instrucciones de cada cosa hasta lograr el fin, que se le incentive y persuada en cada paso.

c) Resonancia. Sobre este particular ha pensado LeGall que ciertos caracteres viven casi totalmente en el momento presente, en el acto que realizan o que sufren, en la impresión actual. Están unidos al instante y por lo tanto, cambian continuamente de opinión. Se entregan hoy plenamente a lo que los sorprende, los alegra o los apena. Su reacción se manifiesta vigorosa, instantánea. Pero esta llama rápida y global, se extingue también prontamente. Mañana se vincularán a nuevas atracciones, alegrías, penas o preocupaciones. Este aspecto inmediato y breve de una reacción que se apaga desde el primer instante justifica el epíteto aplicado a su carácter: son los primarios. Otros por el contrario, permanecen largo tiempo bajo el choque de sus impresiones. Sus actos y acontecimientos dejan en ellos, amplios y densos rasgos que, lejos de disolverse en el presente, trazan un pesado surco en la historia de la persona, señalándola profundamente. Se les da el nombre de secundarios a estos caracteres para señalar que sus reacciones no son instantáneas, sino que se prolongan en su muy largo segundo momento. A los primarios la experiencia vivida no les impacta grandemente; así, una persona primaria puede cometer varias veces los mismos errores y seguir cometiéndolos, o bien puede no aprender de una experiencia dolorosa, por



José María Basagoiti Noriega,
profesor fundador del IPADE.

ejemplo, perder a un cliente a causa de su falta de atención hacia él y seguir con el mismo comportamiento con otro cliente. El director debe tener en cuenta cuál es la propia resonancia -primaria o secundaria- ante los hechos vitales. Pero debe también dirigir de distinta manera a aquellos subalternos que son primarios y a los que son secundarios.

d) Enfoque. El enfoque es amplio si se toman en cuenta todas las circunstancias, en cambio el enfoque estrecho se caracteriza por tomar en cuenta sólo la parte. El primero ve el bosque, mientras el segundo se fija en el árbol. En relación a esto, un empleado de enfoque estrecho será el que sólo ve la repercusión de sus acciones y decisiones en su pequeño departamento y no toma en cuenta las implicaciones en toda la organización. Por el contrario, el de enfoque amplio capta y calcula las repercusiones en otras áreas y en otros momentos de la empresa.

3.- **Fuente de decisión.** Hay personas que toman sus decisiones con un enfoque preferentemente circunstancial y otras con un enfoque teleológico.

Persona circunstancial es aquélla que toma sus decisiones teniendo en cuenta exclusivamente la situación del momento. Y la persona con enfoque teleológico toma sus decisiones atendiendo unos ideales y unos objetivos predeterminados. Por ejemplo, en el primer caso, una persona estudia contabilidad porque su padre tiene un despacho de contabilidad, pero no le gusta esta disciplina. En el



Patio principal del casco de la ex-hacienda de Clavería.

"El hecho de que el IPADE cumpla su veinticinco aniversario es de gran trascendencia, porque considero que es enorme su contribución al desarrollo de la empresa en el país. Nos hace recordar todo lo que el IPADE ha contribuido al desarrollo empresarial, y a la vez el enriquecimiento que aquél ha alcanzado con la participación de tan diversas empresas".

Rafael Páez

Director General del Grupo Alfa

Programa AD-2, Monterrey

Generación 1976



Inmaculada Concepción, regalo del Beato Josemaría Escrivá de Balaguer al IPADE.

segundo caso, una persona decide diversificar su empresa porque siempre ha tenido como finalidad tener una actividad versátil y no reducirla a un solo producto.

Es indudable que las circunstancias deben ser tomadas en cuenta para lograr la finalidad que uno se propuso. Sin embargo, éstas no han de impedir su realización. En todo caso podrán dilatar su consecución.

4.- **Motivos.** El director debe conocer los motivos que tienen las personas a las que dirige, con el fin de mejorar la calidad de su estructura motivacional. Es sabido que las personas pueden estar motivadas por distintas razones: según los estudios de Juan Antonio Pérez López, profesor que ha colaborado estrechamente en esta área, algunos se mueven por el dinero, el prestigio, el reconocimiento, el poder; otros son movidos por el desempeño de la actividad misma y unos más se mueven por satisfacer las necesidades de otros. A estos tipos de motivaciones se les ha llamado respectivamente motivación extrínseca (qué es lo que los demás pueden proporcionarle por su trabajo); motivación intrínseca (qué es lo que puede proporcionarle el trabajo mismo); y motivación trascendente (qué es lo que puede proporcionar a los demás con su trabajo). Bajo otro aspecto, unos se mueven por motivaciones de preponderancia (como el *status*) y otros por motivaciones asociativas (deseo de conocimiento o de amistad).

Con los elementos mencionados el director puede desempeñar una tarea más trascendente para las personas que dirige y para la sociedad en general, aunque se puede enfrentar con un problema que no está del todo resuelto en la actualidad: el problema de la falta de autoestima y la consecuente carencia de afán de logro. Esta es la mayor barrera para el logro del éxito.

La autoestima en el talento y la habilidad, estriba en que podemos contestar afirmativamente preguntas tales como: ¿Me siento competente y seguro de mí mismo? ¿Me gusta como soy? etcétera. La autoestima deriva de dos consideraciones: por un lado, la conciencia del valor que poseemos, y segundo lo eficaces que somos. La conciencia del valor que poseemos, en primer lugar, porque existimos y, en segundo, porque podemos luchar por lo que queremos llegar a hacer y lo que queremos llegar a ser más íntimamente, que es el verdadero afán de logro. Por otro lado, nuestra eficacia se ve de alguna forma determinada por nuestra voluntad y una serie de factores inconscientes, como el llamado "niño herido" que llevamos dentro y que si no curamos desencadena en nosotros un proceso de autosabotaje.

Todos estos aspectos requieren para su manejo de un estudio amplio y detenido, que constituyen lo más valioso de esta área, para la comprensión de la actividad humana en la organización.



Carlos García Villanueva, AD-2 GDL 1978/79, Jorge Fernández Ruiloba, AD-2 MTY 1976 y Francisco Trillas Mercader, AD-2 MEX 1975/76.

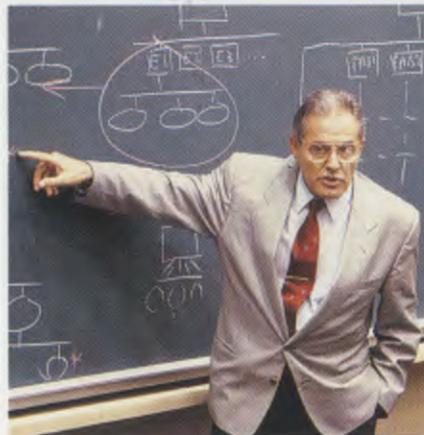




Liderazgo y servicio



Lic. Raúl Alvarado Herroz



Dr. Joan Ginebra Torra



Dr. Carlos Ruiz González

Jefe del área

Lic. Raúl Alvarado Herroz

Profesores

Dr. Joan Ginebra Torra

Dr. Carlos Ruiz González

Colaborador Científico

Ing. Enrique Taracena Figueroa

Aveinticinco años de la fundación del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa y a sólo ocho años del final del siglo, resulta oportuno hablar de los retos más importantes del director de empresa, quien será responsable de conducir la transición de su negocio, y de los que en él trabajan, a las sorpresas que nos depara el año 2000 y el siglo XXI.

Son muchos los problemas reales que enfrenta un director en el diario acontecer de su negocio. Unos son extremadamente importantes y no tan urgentes, mientras que otros son precisamente lo contrario: se caracterizan por la urgencia que presentan para ser resueltos, aun cuando la importancia relativa que tienen con el resto de la empresa pudiera ser minúscula.

Existe una peculiar gama de problemas -que, como todo lo que en la vida no está bien definido, siempre resulta más difícil de comprender- que podríamos llamar indefinidos (los problemas de la zona gris). Sabemos que son problemas que demandan una solución; sabemos que afectan la marcha de la empresa y sus resultados generales (todos, no sólo los financieros), y sin embargo no atinamos a "echarles el guante". Son de muy baja visibilidad y suelen permanecer escondidos bajo un sinnúmero de disfraces.

Unos son de carácter externo y tienen que ver con el entorno, la Economía, los competidores, los proveedores, el gobierno y sus leyes, el cliente y sus exigencias, etcétera. Estos resultan muy difíciles de entender y más aún, son muy difíciles de resolver, pues en la mayoría de ellos nuestro papel es de carácter marginal y no definitivo. Muy poco podemos hacer para evitar el surgimiento de un nuevo competidor más agresivo que los otros y sin embargo, el director tiene que aplicar toda su capacidad, voluntad y entendimiento a la búsqueda incesante de la solución de estos problemas, aun cuando sabe de antemano la limitación de sus poderes para influir de manera definitiva e inmediata en problemas externos de la empresa.

Otros son de carácter interno: la producción, la tecnología, la productividad, el ambiente de trabajo, el estilo de dirección, la comunicación, la coordinación entre áreas, el sindicato, la nueva maquinaria, el manejo de los precios y de los inventarios, y en éstos, indudablemente, nuestro margen de influencia y acción son mucho mayores. Aunque en la empresa, aun siendo de nuestra propiedad exclusiva, no podemos hacer lo que queramos (entiéndase en su sentido literal), sí podemos y debemos ser la influencia definitiva para que dichos problemas se resuelvan o atenúen. Entre los últimos, hay uno de importancia sustancial, que siempre resulta difícil de identificar y más aún de resolver. Se trata del reto de un liderazgo eficaz, relativo a la forma cómo el director debe manejar su poder de director, y se refiere a su papel como líder.

El ejercicio del liderazgo resulta una responsabilidad compleja, desgastante, que siempre produce alta tensión; pero seguramente resulta también divertida y motivante, pues es mucha la gente que se dedica a ejercer el papel de líder en todo tipo de organizaciones. Respecto a las distintas formas que hay para realizar esta compleja función en las organizaciones, se conocen muchas teorías sobre el tema muy bien desarrolladas del tema, que nos hacen pensar que ya se ha escrito todo. Como ejemplo, está la teoría X y Y de MacGregor, que ha resuelto de una manera bastante entendible el concepto de dos estilos básicos de liderazgo. El plenamen-

"Trabajar en Banamex los últimos doce años me ha dado la oportunidad de conocer a un número considerable de empresas, empresarios y profesionistas exitosos del país. Asimismo, me ha permitido vivir los cambios dramáticos que han sufrido los diferentes sectores de nuestra economía y en el caso de nuestra Institución, incluso de estatización y privatización. Ahora veremos una etapa de evolución del país prácticamente en todos los sentidos.

Al analizar si la formación que da el IPADE es la adecuada para el entorno mencionado se llega fácilmente a la conclusión de que la preparación académica que se imparte es de un excelente nivel. Adicionalmente, la preocupación del IPADE por dar elementos de formación en el terreno humano, le da un valor agregado que permite entender nuestro trabajo en una dimensión más amplia, que implica responsabilidad no sólo de contribuir al éxito de la empresa para la que se trabaja, sino con la sociedad y con el país. La combinación de estos dos aspectos se traducen en una importantísima herramienta que facilita a cualquier administrador ser exitoso en el desempeño de su actividad profesional".

Marcos A. Martínez Gavica
 Director General Adjunto
 de BANAMEX
 Master en Dirección de Empresas
 Generación 1976-1978



Agnus Dei (bajorrelieve en piedra), detalle de la terraza exterior de la ex-hacienda de Clavería.

te autoritario, que basa su mando en el poder, y el participativo, que sólo a través de la participación de otros en el ejercicio de su propio mando, encuentra la solución adecuada a los dilemas que presenta la dirección de los negocios. El profesor Kenneth Andrews ha escrito prolijamente sobre los **conocimientos, actitudes y habilidades** necesarios en todo director de empresa, concediéndole a la capacidad de mandar una importancia superlativa. Inclusive, ha definido al director general de la empresa como el "arquitecto de la estrategia", responsable por un lado, de la creación de una estrategia eficaz para la empresa, y por el otro, responsable también de la creación de una estructura que lleve a la exitosa implantación de la misma, estructura cuyo principal elemento son los seres humanos que la integran.

Carlos Llano, al hablar de las funciones directivas, se refiere a dos fundamentales: "tomar decisiones y mandar hombres". En efecto, el dirigente de empresa ha de resolver con tino y buen juicio estos dos elementos de su función esencial.

Pareciera que todo esto resulta en una simplificación de lo que en realidad es dirigir y ser líder; sin embargo ambas tareas son de una dimensión tan enorme, que probablemente ello sea lo que explique por qué en el medio de los directores de negocios se da mayor número de infartos y otras enfermedades relativas al **stress**, que en actividades profesionales de otro tipo.

En su libro **The Leader**, Michael Maccoby ofrece, a manera de introducción, varias ideas de Lao Tzu acerca del líder:

"El mejor de todos los líderes es aquel que ayuda a la gente de forma que, eventualmente, ellos no lo necesiten a él. Luego viene el que ellos quieren y admiran. Luego viene aquel a quien temen. El peor líder es aquel que permite a la gente que lo empujen por todos lados. Donde no existe la confianza, la gente actuará con mala fe. El mejor líder nunca dice mucho, pero lo que dice siempre tiene peso. Cuando ha terminado con su trabajo, la gente dice, 'sucedió de manera natural'."

Y sin embargo no todo está escrito. Hay mucho por descubrir y analizar alrededor de este tema. A continuación presentamos elementos que pueden ayudar a dilucidarlo.

LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Puede ser que una de las grandes dificultades para dirigir con acierto y eficacia, está en poder encontrar la forma de liderazgo adecuada a cada circunstancia específica, en combinación con el uso equilibrado de la autoridad. Algunos han llamado a esto "liderazgo situacional", consistente en poder responder a cada circunstancia con la reacción adecuada. Debemos reconocer que no es que se trate de poseer una capacidad camaleónica, en la que según (el color de) las circunstancias, el líder debe "cambiar de estilo", sino que gracias a la capacidad de adaptación, propia y exclusiva del ser humano, le es posible identificar lo que dichas circunstancias demandan de él, para poder ejercer su papel de líder en la organización de una manera eficiente y oportuna. A veces creemos que la imitación de un estilo determinado, basada en el testimonio exitoso de algún líder conocido, nos dará la respuesta sobre la forma que debemos elegir, pero no es



Crescencio González Agredano, AD-2 MEX 1988/89, Rubén Souroujón D'Alcalá AD-2 MEX 1989/90 y Jaime de la Macorra Zetina, Harvard Business School.

así de fácil. Podemos afirmar que cada problema o circunstancia en la empresa demanda una reacción específica de quien ha de decidir sobre ella, no pudiendo pensarse en la existencia de recetas que, mecánicamente, nos orienten para una solución mejor que otra. En el campo de la dirección de los negocios las recetas no existen o deberían estar prohibidas.

Es precisamente en la función del director, donde la necesidad de contar con un amplio conocimiento prudencial se ve de forma más manifiesta y crítica. Entendiéndolo como esa capacidad para emitir un juicio acertado sobre lo que hemos de hacer aquí y ahora, y que usualmente nos lleva a una buena decisión. Estamos frente a un tipo de conocimiento que se opone diametralmente a la "aplicación de recetas" y exige de quien decide (el líder) una capacidad de análisis, síntesis y compromiso, de gran responsabilidad. También exige del líder una capacidad constante de aprendizaje de su propia experiencia y de la de otros, que es lo que le lleva a decidir con tino y buen juicio, a veces, sin siquiera ser necesario el uso de la autoridad. Los líderes más eficaces, por la vía de las decisiones acertadas y benéficas para todos, llegan a un nivel tal de convencimiento de su equipo, que ni siquiera requiere de la autoridad que le es propia, por ser ello innecesario.

Liderazgo y autoridad los entendemos a veces como sinónimos. No lo son. Son complementarios. No siempre que se tiene la autoridad se es líder, ni siempre se es líder con la autoridad necesaria o suficiente, especialmente la formal, esto es, la que otorga un puesto determinado de la empresa que lleva implícita una postura de superioridad de quien manda, respecto de los que son mandados. La dificultad que encuentra el líder en el uso de sus capacidades de mando, es la de saber si está usando el poder para mandar, junto con la capacidad de mandar, de una manera adecuada y con equilibrio. No es suficiente lograr que los demás obedezcan, y quedarse tranquilo con la impresión de que se está ejerciendo una función eficaz de liderazgo. Puede ocurrir que el líder mande, los demás le obedezcan, y sin embargo, en el fondo, se esté dando un "borreguismo de conveniencia", en el que se obedece porque ello es menos traumático que presentar un frente de resistencia a quien dirige. Este nivel de "convencimiento" para obedecer conlleva muchos y variados peligros que tarde o temprano aparecerán como una reacción más o menos violenta de parte de quienes forman el equipo (probablemente deberíamos mejor decir grupo o montón) que maneja el líder; y finalmente, se enfrentarán o dejarán de obedecerlo. No es éste un estilo eficaz de liderazgo, pues en lugar de crear un compromiso del equipo cada vez mayor, origina una lucha y actitud de resistencia crecientes y más poderosas. El desgaste que suelen sufrir las estructuras ante este tipo de líder es enorme, y la supuesta eficacia de sus buenas decisiones es efímera.

La sabiduría de quien manda bien no radica en el nivel de autoridad que tiene, en el grado de poder que ejerce sobre los demás o en la inmensa cantidad de conocimientos que posee; mucho menos está en la intensidad de miedo que es capaz de infundir en los demás; sino que en realidad radica en el nivel de convencimiento que logre en la gente que ha de obedecerlo, aun cuando originalmente no estuvieran de acuerdo con lo mandado, pero que por la vía de la razón, han sido convencidos de que aquello que se manda resulta lo mejor para todos. El líder es más eficaz cuanto más convence y no en la medida en que más manda o más poder ostenta. El líder más eficaz es que el que consigue lo mejor para sus subordinados, forma equipos y escucha a los demás. Es aquél que sabe (y da

"La presencia del IPADE en Tijuana ha sido de gran trascendencia para sus egresados y en consecuencia, siendo éstos guías naturales en la sociedad bajacaliforniana, ha sido también de especial importancia para la entidad.

La experiencia de cursar el AD-2 nos hizo no sólo mejores empresarios, sino también mejores ejecutivos y sobre todo mejores ciudadanos, ampliando nuestra cultura política. Como empresarios amplió nuestra visión logrando que muchos incursionáramos después en nuevas actividades de empresa distintas a las tradicionales".

Rafael Balderrábano Zayas

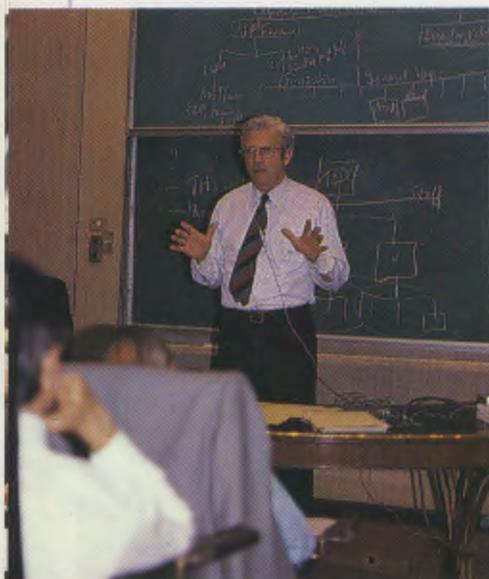
Presidente de Empacadora del Cid, S.A.

Programa AD-2, Tijuana

Generación 1987



Esculturas en madera, detalle interior de la ex-hacienda de Clavería.



Kenneth R. Andrews, Donald K. David Professor of Business Administration de la Harvard Business School y profesor huésped del IPADE.

NOTAS:

(1) Thomas Watson Jr. *A Business and its Beliefs*, New York, 1963, p.12.

(2) Lee Iacocca, *Iacocca an autobiography*, Bantam Books, New York, 1984.

muestra de ello) que el poder que tiene y usa, persigue como objetivo fundamental servir a la empresa, a los clientes y desde luego a la gente que para ella trabaja.

Pero ésta -la capacidad de mandar bien- es sólo una de las funciones primordiales del directivo. El director de negocios es un diagnosticador crónico de problemas y oportunidades, y un creador de soluciones; es visionario (capacidad de ver y verse en el futuro) es innovador, es agresivo y hasta audaz. Es firme en la búsqueda de soluciones pero ha de saber oír y más que todo, crear un equipo de trabajo valioso, donde la suma de las partes del mismo sea muy superior a la suma directa de sus valores individuales. No hay líder sin seguidores. El líder del año 2000 será un creador de valores para la empresa, será un motivador en procesos de mejora individual. Esto que parece una nueva responsabilidad para el empresario, no lo es tanto pues ya Thomas Watson Jr. al hablar de su padre, el fundador de la IBM (International Business Machines), decía:

"Mi padre fue el hijo de un granjero del norte del Estado de New York. Creció en una casa normal pero feliz, donde los medios y probablemente los deseos, eran modestos, y la moral estricta. Los valores importantes que él aprendió eran los de hacer el trabajo bien, tratar a toda la gente con dignidad y respeto, presentarse siempre bien vestido, ser limpio y directo, ser eternamente optimista y, sobre todo lo demás, ser leal"(1).

Como puede verse, no había nada extraordinario en todo esto, sólo que al vivirlo en su empresa, la que él fundó, donde aplicó con rigor las ideas más valiosas en las que creía, alcanzó un éxito no igualado por otras corporaciones a nivel mundial.

¿Nos hemos preguntado con sinceridad extrema cómo sería nuestro mundo si lo guiáramos con estas pocas y simples ideas: lealtad, trato justo y digno, hacer las cosas bien, buena presentación, ser sinceros y sin rodeos, ser leales? Pues bien, debemos plantearnos con objetividad si el director de empresa puede dejar que los que forman su equipo se den a la creación y seguimiento de estos valores; o es él, y solo él, quien debe manifestarlos como valores importantes que guíen a la organización, dando ejemplo, él el primero, de que realmente son el marco de referencia para tomar las decisiones más importantes de la empresa.

Dice Lee Iacocca en su autobiografía: "A pesar de lo que digan los libros de texto, las decisiones más importantes en la empresa son hechas por individuos y no por comités. Mi política ha sido siempre democrática, todo el tiempo, hasta llegar al momento de la decisión. Entonces me vuelvo el comandante rudo. Está bien, he escuchado a todo mundo y ahora les diré lo que vamos a hacer"(2).

Es evidente que la responsabilidad de la toma de decisiones en la empresa está a cargo de quien dirige, y que cuando se trata de decidir sobre los aspectos más importantes de la vida empresarial, esta responsabilidad toma dimensiones formidables. Por ello, tratándose de lo que harán las empresas mexicanas en el futuro, debemos regresar a ubicar esta responsabilidad con decisión y objetividad. El director es el jefe por naturaleza, pero éste ha de aprender a serlo con eficacia y buen tino, con justicia y respeto a los demás, con un espíritu convencido de hacer todo bien, de servir a la estructura y al cliente, ser una palanca de apoyo para todos en la empresa y desarrollar esa indispensable vocación de servir que todo

director ha de tener. Dirigir para servir y no servirse de la dirección. Carlos Llano afirma, que el dilema que ha de resolver el director de empresa es el de "adentrarse en la organización o encumbrarse sobre ella"⁽³⁾. Dos posturas antagónicas, aunque populares hoy en día y que señalan a los directores que en vez de servir a los propósitos nobles de la empresa buscan su encumbramiento, provocando que "quien sobresale excesivamente en la organización termine por quedar inconscientemente fuera de ella". Pero servir no es suficiente. Cuando quien decide desde la dirección está próximo a comunicar su resolución a sus colaboradores, deberá asegurarse de la "razonabilidad" de la misma, sabiendo que las posibilidades de un seguimiento exitoso a lo decidido, aumentarán en la misma proporción en que su elección esté basada en la razón y no sólo en la autoridad que le da el cargo que ocupa. Recordamos ahora el fascinante libro **El Principito** de Saint-Exupéry, en el que, al referirse al asteroide donde habitaba un solitario rey, nos da una de las mejores lecciones que todo líder debería recibir. "Exacto. Hay que exigirle a cada uno aquello que es capaz de hacer o de dar-replicó el rey-. La autoridad debe basarse sobre la razón. Si tú ordenas a tu pueblo que se arroje al mar él hará la revolución. Tengo el derecho de exigir obediencia porque mis órdenes son razonables". A esta valiosa idea, se puede agregar otra más del mismo autor: "Era un monarca absolutista. Pero como era muy bueno, sólo ordenaba cosas razonables"⁽⁴⁾.

La actitud del equipo

Ahora bien, no todo es responsabilidad de quien dirige. Una buena parte de esa responsabilidad la llevan los que han de obedecer, quienes se han de ver movidos a integrarse en equipos de trabajo donde los objetivos individuales pasen a un segundo término, de manera que los objetivos de la empresa y los del propio equipo ocupen un primer lugar definitivo y determinante. No se trata de menoscabar los deseos y objetivos personales, mucho menos se trata de renunciar a ellos o modificarlos, se trata de redimensionarlos y ubicarlos en el orden adecuado. Se quiere el beneficio propio, pero para conseguirlo, se ha de ayudar a que los demás consigan el suyo.

También es cierto que para que el equipo vea con claridad el camino que ha de seguir, requiere de una conducción clara y precisa del director. Es por ello que ahora nos vamos a referir a las condiciones mínimas bajo las cuales el director ha de proporcionar las indicaciones de la dirección general de la empresa, las cuales, al ser percibidas por el equipo, le darán a éste cohesión e identidad en sus miras a futuro.

Tres sentidos de la empresa

Hay tres sentidos en la empresa que sólo el director puede definir, comunicar y exigir. Se trata de los sentidos de: a) Misión/Servicio, b) Dirección, c) Negocio.

Sentido de Misión/Servicio. Toda empresa tiene una misión genérica y otra específica en su operación misma. Este sentido se entiende cuando el director ha de responder a la preguntas ¿aquí qué hacemos? ¿cuál es nuestra misión en este entorno específico? Y la respuesta no puede esperar. Es el director quien ha de poder definir cuál es la misión específica de la empresa, entendida como el papel que le toca jugar en la sociedad, sea esta empresa líder o seguidora, grande o pequeña.

"Como participante ininterrumpido desde 1973 puedo atestiguar no solamente la gran calidad académica, organización e investigación en el campo de los negocios con la que contamos en el IPADE, sino además la formación integral que ha desarrollado en más de veinte generaciones de directores en nuestro país que, desde luego, conforman un conglomerado capacitado para dirigir las empresas en México, ante una apertura comercial y un Tratado de Libre Comercio que nos pone, de cara al siglo XXI, ante el reto más difícil que hemos tenido en el ámbito económico".

José Dorantes Gasca

Director General de Tubos Mexicanos Flexibles, S.A. de C.V.
Programa D-1, México
Generación 1973-1974

NOTAS:

(3)Cfr. Llano, Carlos. "Dirección: decadencia y auge", Revista Istmo, No. 197, México, noviembre-diciembre 1991, pp15-25..

(4) Antoine Saint-Exupéry. *El Principito*, EMU, México, 1982, pags. 41 y 44.

Sentido de Dirección. Este sentido, también definido principalmente por quien dirige, debe poder contestar a la pregunta ¿hacia dónde vamos? significando fundamentalmente el rumbo que se quiere dar a la empresa. Hay muchísimas empresas donde nadie sabe si hay un propósito de crecimiento, de consolidación o de diversificación, sino que más bien parece que se tiene **cualquier objetivo** al respecto; y ello no es muy aconsejable ni bueno para un equipo que lo que requiere es poder llegar a un futuro deseable y promisorio, donde todos ponen su máximo esfuerzo, pero también comparten y esperan un mejor y mayor beneficio.

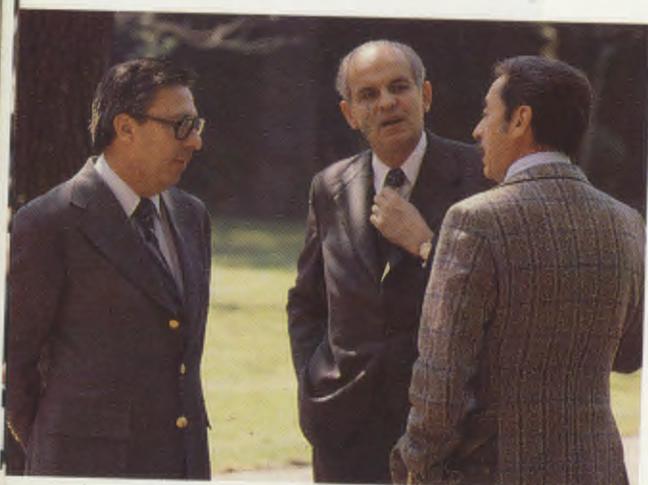
Sentido de Negocio. Aunque no se puede llegar a la frivolidad y ligereza de decir que lo único que importa en la empresa es la utilidad, tampoco podemos inclinarnos al otro extremo de decir que ésta no resulta importante: Es vital e indispensable. Es más, debe afirmarse que no hay empresa sin utilidades. Es papel del director darle dimensión y peso a la persecución de las utilidades. Debe quedar muy claro para todos los integrantes el lugar que ocupan las utilidades en la lista de sus responsabilidades fundamentales. Nadie puede quedar eximido de la responsabilidad de generarlas. Es más, es un grave problema de la empresa mexicana el que sus ejecutivos o integrantes piensen que la utilidad se logrará como un fenómeno que ocurre en el mercado, donde ellos no tienen un papel relevante.

Nada más peligroso para la empresa que no mantener un espíritu de unión alrededor del concepto de utilidad, el cual debe ser comprometido y compartido por todos los que integran la empresa. Pero al hablar de la utilidad, es necesario señalar una nueva responsabilidad del líder, que es la relativa a la calidad de las utilidades.

No se trata sólo de ganar dinero, tarea ya de por sí bastante compleja y cada día lo es más, sino de ganar "buen" dinero en dos sentidos: bueno en cantidad (mucho), pero también bueno en calidad (de buen origen y de beneficio para todos los que ayudaron a generarlo). De aquí podemos desprender una responsabilidad adicional para el director de empresa, quien tiene que resolver dos cuestiones relativas a la utilidad, igualmente importantes: su origen (cómo generarla y a partir de qué procesos) y su destino (hacia dónde se dirige y quiénes y de qué manera participarán). Ambas deben ser cuidadosamente pensadas para que al generar la utilidad, no se esté faltando a principios como la honestidad, la calidad, la atención a quien lo compra; sino que también al repartirla esto se haga con un espíritu justo y equilibrado de participación. Todos los que ayudan a generar la utilidad en la empresa deben beneficiarse proporcionalmente de ella.

Es oportuno reflexionar acerca de estas cuestiones, que tocando aspectos delicados de la dirección de negocios, muestran la complejidad del fenómeno de la gestión directiva en las empresas. Requerimos de mejores líderes, líderes de servicio, de ayuda, de apoyo. Líderes auténticos de dirección, de mano firme e ideas claras. No necesitamos dictadores o egoístas que encuentren en el ejercicio del poder un gozo personal que en nada ayuda a la empresa o lo utilicen como una fórmula para servirse de ese poder y lograr beneficios personales.

Necesitamos líderes con miras muy altas en cuanto a valores corporativos. Que entiendan de ética y que la vivan. Que tengan un alto concepto del hombre y una



*Adán Elizondo, AD-2 MTY 1976,
Lorenzo Servitje, AD-2 MEX 1969/70
y José González Múzquiz, miembro
fundador del primer Programa de
Alta Dirección.*

gran disposición de enseñar y de exigir. Necesitamos líderes con una capacidad visionaria; que sean factores de unión, que produzcan verdaderos equipos de trabajo, en los que el enfrentamiento de los retos sea tarea cotidiana y normal, donde los objetivos personales estén siempre unidos y subordinados a los del equipo.

Necesitamos empresas más rentables, más agresivas, más modernas, pero también más humanas, donde el trato a la gente se caracterice por un espíritu de justicia y respeto a la dignidad humana, donde la moral sea muy estricta, el nivel de exigencia muy elevado, gran actitud de calidad y servicio, y un fuerte espíritu de unión entre todos sus miembros. En la construcción de un nuevo México, el IPADE, a través de estos últimos veinticinco años ha venido desarrollando todos estos conceptos, que aun cuando a veces nos suenan revolucionarios o nuevos, sabemos que están desde siempre enraizados en la misma naturaleza del hombre, dejándonos a nosotros la tarea siempre grata de traerlos a la superficie.



Ramiro Figueroa Romero, AD-2 MEX 1990/91 al momento de recibir su diploma de terminación de cursos de manos del director del Programa de Alta Dirección, Raúl Alvarado Herroz.

"Hablar del IPADE es hablar de una institución para la formación del empresario, muy importante en la vida económica de México. En estos veinticinco años, el IPADE ha contribuido sustancialmente en la preparación de dirigentes de empresa, y en la conciencia social del empresario. Se justifica plenamente el prestigio que ha adquirido".

Lorenzo Servitje

Presidente del Consejo de Grupo BIMBO

Programa AD-2, México

Generación 1969-1970





"La formación profesional de los empresarios es sumamente importante, en especial ahora que México está orientándose al exterior con sus productos, donde las empresas tienen que competir con lo mejor del mundo. La administración que proviene de castas y la improvisación, se utilizan cada vez menos. Es así que la preparación profesional se hace más indispensable para alcanzar estos niveles internacionales. Aquí es donde tanto la Universidad Panamericana como el IPADE se especializan y hacen su labor."

José Lanzagorta Rozada

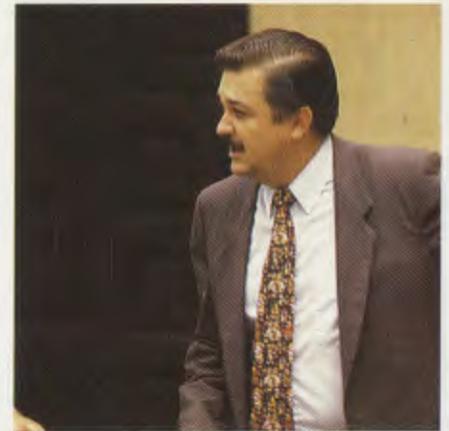
Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE

Conocimientos, enfoques, método y material didáctico del IPADE han llegado a muchas escuelas, universidades, centros de enseñanza, departamentos de capacitación, reuniones de trabajo en México y en el extranjero. Ha contribuido sustancialmente a la difusión del método del caso, dinámicas de grupo, ejercicios, y las realidades sobre el mundo de la empresa.

José Lanzagorta Rozada, Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana, acompañando al entonces Presidente de la Universidad de Harvard, Derek C. Bok, durante su visita al IPADE en noviembre de 1989. A la derecha José Inés Peiro, ex-vicepresidente de la Universidad Panamericana y miembro fundador del IPADE.



Los nuevos senderos en la dirección de personal



Lic. Mauricio Brehm Brechu



Ing. Francisco Sashida Key

Jefe del área

Lic. Mauricio Brehm Brechu

Profesor

Ing. Francisco Sashida Key

Hace veinticinco años, el marco operativo del área de Dirección de Personal en México resultaba muy rígido: ¿para qué te pago? y ¿cuánto me cuesta? o sea, descripción de puestos, sueldos, etcétera. Pero en los últimos años esas estructuras han sido cuestionadas y han demandado una gran flexibilidad y la adecuación a las exigencias actuales de la empresa y a los entornos nacional e internacional.

En la actualidad se trata de aprovechar al máximo las oportunidades para lograr la contribución total de cada persona y no sólo su actual capacidad laboral. Debemos crear condiciones de trabajo que permitan cuidar los detalles de esmero, dignidad y aprendizaje de las personas que laboran en la empresa. Por eso, ahora la visión de la Dirección de Personal empieza con una relación cercana a la estrategia de la empresa y un cuidadoso estudio de las necesidades presentes y futuras de la organización y del flujo de personal (planeación, reclutamiento, selección) para procurar una mejor influencia de los empleados hacia la efectividad de la empresa. Esto nos lleva a diseñar nuevos sistemas de trabajo con mayor participación y atención a la planeación de las relaciones laborales. Estamos viviendo actualmente el auge de los procesos flexibles de organización, porque queremos lograr mayor eficiencia, efectividad y competitividad del personal. En resumen, seguimos buscando mejor calidad de trabajo y de vida de la gente, pero la forma de alcanzarlo ha cambiado radicalmente.

Una de las inquietudes actuales más importantes en la Dirección de Personal es encontrar indicadores cuantitativos, que nos permitan definir la contribución y la mejora de la gente y de la empresa en cada una de las áreas de resultados y encontrar la manera de reconocer y compensar con justicia las aportaciones que cada grupo e individuo hacen a la organización.

Otro aspecto importante que debemos medir, además de la efectividad en el trabajo, es el nivel de satisfacción de la gente dentro de la empresa. Lo importante en este punto, es contar con procesos de mejora, paralelos en calidad de trabajo y calidad de vida para cada nivel, para cada área de trabajo y para cada jefe. Y de esta manera podremos evaluar los avances tanto en productividad como en calidad de trabajo y calidad de vida.

Sabemos bien que la principal fuente de satisfacción es el trabajo bien realizado y un círculo sano, como el que conforman la calidad de vida y la calidad de trabajo, nos permite medir los avances, nos da satisfacción por el trabajo desempeñado y nos invita a plantearnos nuevos retos para aprovechar al máximo la contribución de cada persona.

Al revisar los resultados es importante crear las condiciones de aprendizaje y mejora, no sólo a partir de los fracasos, sino también de los éxitos. Evidentemente, si fallamos en este proceso estaremos en una espiral contraria y el resultado tenderá a ser cada vez más negativo.

Cuando entramos al tema de la satisfacción en el trabajo, no podemos perder de vista los valores y actitudes con que cada persona ve su trabajo.

Por todo esto, parece que el problema de la insatisfacción laboral ha sido normalmente mal enfocado. "La satisfacción del hombre en el trabajo que realiza es algo que depende más de él mismo que de los factores externos, incluyendo el de la propia organización"(1).

"Nunca habría sido Director General de Chrysler de México, sin el entrenamiento, conocimientos y experiencia adquiridos durante los cursos en el IPADE."

La visión completa de los negocios se puede desarrollar, a través del tiempo. Sin embargo, las personas que asisten al IPADE tienen la oportunidad de desarrollar esta visión en menos tiempo, con más alcance y sobre todo tomando en cuenta el factor humano.

Nunca antes tuve la oportunidad de aprender tanto, como de mis compañeros y maestros del IPADE".

Carlos Lobo Silva

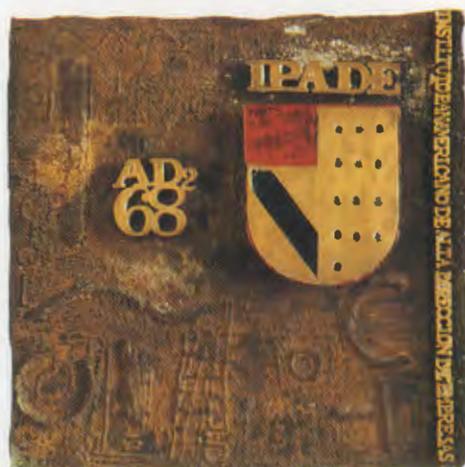
Presidente y Director General de Chrysler de México y Vicepresidente de Chrysler Corporation

Programa D-1, México

Generación 1983-1984

NOTAS:

(1) Llano, Carlos, Análisis de la Acción Directiva, Limusa, México, 1990.



Placa de bronce policromado,
donación de la Generación 1968
del Programa de Alta Dirección.

Cuando el personal ha entendido que la satisfacción y la calidad provienen más de uno mismo, entonces el carácter profesional del servicio que brinda a la empresa cobra mayor prestigio y logra el beneficio social.

En estos últimos años estamos empeñados en el proceso de mejora de las organizaciones para alentar una cultura de calidad y competitividad internacional, redescubriendo el servicio al cliente.

Hacer el trabajo con calidad es una de las exigencias de la situación actual. Calidad es un concepto universal que se aplica a todas las cosas que hacemos y que depende de las cualidades o requisitos que debemos cumplir.

Al inicio de los ochenta, hubo empresas pioneras en México, que hablaban de Administración por Calidad, implicando con esto un nuevo estilo de administrar, pues su filosofía de hacer negocio buscaba hacerlo bien a la primera vez. Ahora todos sabemos que la búsqueda de la calidad demanda en la vida del trabajo diario una congruencia gerencial de toda la organización y de cada uno de sus miembros. Hacerlo bien a la primera vez significa:

- a) aprender de la experiencia
- b) definir los requisitos a cumplir
- c) obtener el compromiso de cada persona en la organización para asegurarse que todas las actividades y productos se realicen cumpliendo con los requisitos
- d) contar con un proceso de retroalimentación
- e) manejar un cambio humano y por lo tanto, un proceso largo y lento.

Todos hemos aprendido, unos más tarde y otros más temprano, que la principal implicación de Administración por Calidad es un cambio de actitud cultural. Esto involucra una transformación profunda de estilo gerencial y es un esfuerzo de largo plazo.

El tema se complica en la década actual, porque no solamente es importante hacer las cosas bien, sino de la manera más sencilla. Las organizaciones modernas tienden a reducir al máximo los niveles en su estructura para aprovechar mejor los recursos económicos y humanos. Resulta un lujo seguir manejando muchos niveles y quizá, además de caro e improductivo, es insatisfactorio para la persona y para la organización.



Participantes del Programa de
Continuidad y Actualización D-1
durante un receso entre sesiones.

PRODUCTIVIDAD	CALIDAD DE TRABAJO	EFICIENCIA
SATISFACCION	CALIDAD DE VIDA	EFICACIA
	CALIDAD TOTAL	COMPETITIVIDAD

En el IPADE, el área de Dirección de Personal ha presentado de la manera más seria y objetiva los problemas y las posibles soluciones que la dirección general de una empresa puede encontrar para que su personal sea mejor y más productivo. A lo largo de veinticinco años de la existencia de la Escuela de Negocios de la Universidad Panamericana, el área de Dirección de Personal también ha abordado temas que van desde la Filosofía de personal y los estilos de mando en su impacto a la efectividad de organización, hasta otros aspectos de dirección general como son la planeación y desarrollo de recursos humanos y los modelos de relaciones laborales, no sólo con visión nacional, sino también frente a situaciones internacionales.

Las nuevas perspectivas en la Dirección de Personal demandan un gran esfuerzo por recuperar el tiempo perdido y estar acorde con la realidad empresarial; resolver estos retos en tan poco tiempo es verdaderamente formidable. Podemos concluir que en la última década no se ha avanzado a la velocidad que se requería debido a una visión de muy corto plazo y a la tendencia en la dirección a optimizar recursos y lograr resultados para hoy, debiendo recortar presupuestos. Con esto, quedaron relegados los proyectos de personal poniéndose en evidencia que no tenemos respuestas para iniciar el siglo XXI con la calidad de gente que necesitamos.

La participación en las instituciones intermedias, en la calidad educativa, en el aprovechamiento del tiempo libre, en el mejor uso de la experiencia de los jubilados, y en la mejor forma de aprovechar la preparación de la mujer sin detrimento de la célula de la sociedad que es la familia, son algunas de las interrogantes que en la actualidad no podemos responder adecuadamente y que seguramente serán tarea no sólo de las instituciones como el IPADE, sino de todas las empresas.

"El predominio de las habilidades directivas sobre las técnicas-administrativas, fue un elemento importante durante los años del Programa Master, y lo ha sido también en mi desempeño directivo. Personalmente pienso que aunque algunas habilidades directivas son innatas, otras son adquiribles. Sin disciplina, hubiera sido imposible haber preparado tres casos diarios, someterlos a sesión de equipo y posteriormente a sesión plenaria, durante dos años continuos de estudio. En la disciplina, he visto un método de trabajo que ha sido la vía del éxito de muchos directores. Al llegar al final de la preparación de un caso, tenía que obtener una conclusión, tomar una decisión con la información disponible en el texto del caso, desarrollando así la capacidad de toma de decisiones y de síntesis, nada más cercano a la realidad directiva que esta experiencia pedagógica en el IPADE. La intensa labor de equipo, con la preceptoría de un profesor y la heterogeneidad de antecedentes académicos de los miembros del equipo, me sometieron a un cúmulo de experiencias y retos muy interesantes".

Emilio Battaglia James
Director Adjunto de Calzado Blasito
Master en Dirección de Empresas
Generación 1984-1986



AL CUERPO ACADEMICO

LOS PARTICIPANTES AL PRIMER PROGRAMA DE DIRECCION EN PRUEBA DE AMISTAD Y AGRADECIMIENTO

ABAD FRAGOSO JUAN	LEMMEN MEYER OTERO FERNANDO
AGUILAR RODRIGUEZ RAUL	MACOUZET PALOMAR ROQUE
ANZA BETANCOURT JUAN ANTONIO	MARTINEZ RAMOS ALEJANDRO
BAÑUELOS VILLANUEVA JESUS	MORENO FERNANDEZ JOAQUIN
CHAVEZ REYES RAUL	NOSTI SANCHEZ JORGE
DEGETAU MARTINEZ RAUL	ORELLANA ALONSO GUILLERMO
DIAZ GONZALEZ ARSENIO	ORTIZ DE MONTELLANO MANUEL
FERNANDEZ BENVENUTI GABRIEL	PANDAL GRAF ALFONSO
FIGUEROA LUIS ALEJANDRO	PAREDES SCHOTTE EDUARDO
GARCIA GOMEZ JORGE	PATRON LUJAN ROGER
GONZALEZ RODRIGUEZ JESUS	SAINT MARTIN BELLON ALFREDO
GUERRERO ESTAVILLO MANUEL	SANTA CRUZ CABRERA FRANCISCO
GUTIERREZ NIETO MANUEL	SENDEROS MESTRE MANUEL
HILL BOCHELEN ENRIQUE	TAMAYO ASTORGA HECTOR
HINOJOSA SANCHEZ FRANCISCO	VEGA LAZO EMILIO
JASSO GUTIERREZ DIEGO	VIDAL ROTLLAN EDUARDO
KURI SLIM JORGE	WIDMER STEYER PAUL
LABRADOR FERNANDEZ GABRIEL	ZAPATA DE L. DE LARREA AURORA
LATAPI SARRE JUAN	

AGOSTO DE 1968





El IPADE ha contribuido a un cambio de cultura en los negocios, proporcionando, en reuniones de trabajo, el trato directo pero amable, congruente, reflexivo, desprovisto de preámbulos, retórica y susceptibilidades, tratando de descubrir la verdad de las cosas, con derecho a disentir sin herir.

De la producción masiva a la producción esbelta



Ing. Miguel León Garza



Ing. Rafael Arana de la Garza

Jefe del área

Ing. Miguel León Garza

Profesor

Ing. Rafael Arana de la Garza

Colaborador Científico

Ing. Jorge Armida Moreno

De la división del trabajo y la productividad masiva, a la manufactura esbelta, la cadena de valor y el servicio.

En estos últimos veinticinco años lo que ha sucedido en el ambiente de los sistemas productivos es una verdadera revolución, pues hace un cuarto de siglo difícilmente pensábamos en el reto que podría significar la competencia japonesa, la calidad y la globalización de productos y servicios.

La transición que estamos viviendo la podemos analizar desde la perspectiva de la industria automotriz, pues sin lugar a dudas en los noventa seguirá siendo el sector industrial líder. En la actualidad se producen en el mundo cincuenta millones de automóviles al año. Como sector industrial, el automotriz es mucho más importante de lo que parece, pues en el presente siglo este sector ha transformado los conceptos básicos de fabricación, a tal grado que los cambios en la manera y en el modo de fabricar han transformado nuestro estilo de hacer, de pensar y de vivir.

A principios de siglo Henry Ford cambió los métodos artesanales de fabricación, fundamentalmente europeos, para introducirlos en la producción masiva, logrando un predominio de los sistemas de fabricación norteamericanos hasta dominar la economía mundial.

Después de la segunda guerra mundial y durante el esplendor de la industria norteamericana de los años cincuenta, Eijji Toyoda y Taichi Ohno de la empresa Toyota de fabricación de automóviles empezaron a perfeccionar el modelo de producción esbelta.

El término producción esbelta ha sido utilizado por los investigadores del Massachusetts Institute of Technology asignados al proyecto **-International Motor Vehicle Program-** (IMVP): se le denomina "esbelta" porque utiliza menos recursos comparativamente con los sistemas de producción masiva, requiere menos mano de obra, menor espacio, inversiones menores y menos tiempo para el desarrollo de nuevos productos.

De tal manera que en la producción esbelta se busca la mejora continua y tiene como meta la perfección buscando cero defectos, cero tiempos de espera, cero inventarios, cero demoras, y una gran variedad de productos. Probablemente para aclarar mejor el término sería importante destacar que la nueva filosofía de producción esta encaminada a evitar el desperdicio en todos los órdenes.

En Toyota definen el desperdicio como "cualquier cosa que no corresponda a los requerimientos mínimos de equipo, materiales, partes, espacio y tiempo de los trabajadores absolutamente necesarios para agregar valor".

Como se relata en el libro **The machine that changed the world** la evolución de la industria automotriz podemos remontarla al año de 1894. Cuando el honorable Evelyn Henry Ellis, un miembro honorario del parlamento inglés, decide comprar su primer automóvil, él no recurrió a ningún distribuidor de automóviles pues no había ninguno y tampoco buscó un fabricante inglés de automóviles porque no existía. En vez de esto, visitó un taller de máquinas y herramientas en París, denominado Panhard et Levassor (P & L) y ordenó la fabricación de un automóvil.

"Reciban los maestros y demás amigos que forman nuestra institución, IPADE, al llegar felizmente al vigésimo quinto aniversario, mi sincero agradecimiento y afecto al igual que el reconocimiento a la sobresaliente labor que realizan en favor de los empresarios de México, gracias a la cual podemos aceptar confiados y más unidos, retos de la magnitud del que tenemos enfrente al abrirnos a la competencia internacional".

Leopoldo Mares Paredes

Presidente del Consejo del
Grupo Futurama y Mercados del Real
Programa AD-2, Chihuahua
Generación 1988-1989



Participantes del Programa de Continuidad y Actualización durante una sesión de trabajo en equipo.

Fuente de San Antonio de Padua, patrono de la ex-hacienda de Clavería (escultura en cantera, detalle).



A principios de la última década del siglo pasado P&L había construido algunos cientos de automóviles al año. Estos automóviles se diseñaban de acuerdo con el sistema Panhard lo cual significaba que el motor se ubicaba al frente e impulsaba las ruedas traseras. Cuando Ellis visitó P&L encontró un taller de producción artesanal, es decir, la mano de obra estaba compuesta por artesanos expertos quienes cuidadosamente fabricaban automóviles a mano.

Los dos fundadores de la empresa, Panhard y Levassor, eran responsables de recibir a los clientes y determinar las especificaciones exactas del vehículo.

Uno de los principios básicos de la producción masiva determina que el costo baja dramáticamente en función del volumen de producción. Esto no es válido en el sistema artesanal. Si en dicho sistema hubiéramos intentado fabricar grandes volúmenes, lo más seguro es que el costo hubiera sido básicamente el mismo. Es más, P&L no hubiera hecho dos vehículos idénticos, porque además no contaba con un sistema de mediciones estandar; por el contrario las partes se fabricaban para hermanarse una con otra. De hecho, el trabajo de los artesanos era precisamente ajustar las piezas para lograr hermanarlas hasta alcanzar un ajuste perfecto.

En 1908 Ford con su modelo "T" había alcanzado dos objetivos: en primer término había diseñado un automóvil para producción y, en segundo de fácil manejo y uso. Prácticamente cualquiera podía manejarlo y repararlo sin utilizar un chofer o un mecánico especializado. Estos dos logros cimentaron las bases para un cambio revolucionario que ha transformado las dimensiones de la industria automotriz.

La clave de la producción masiva no es, en sí, la línea de ensamble como la mayoría de la gente lo considera. Por el contrario, el concepto de intercambiabilidad de partes y la facilidad de ensamble de unas con otras son los elementos que hicieron posible la fabricación en serie.

Esta evolución conceptual; la intercambiabilidad de partes y la simplicidad en el ensamble le dieron a Ford grandes ventajas sobre sus competidores. Para empezar no requería ajustadores expertos como en el caso de los fabricantes artesanales, sino por el contrario ensambladores con un mínimo de experiencia y capacitación.

En 1908, en el umbral del modelo "T", el ciclo de operaciones de un trabajador de Ford - es decir, el tiempo para que un trabajador repita las mismas operaciones - totalizaba 8.56 horas, o sea, cada ensamblador realizaba una porción importante de las operaciones de ensamble antes de moverse al siguiente automóvil. Para agosto de 1913, justo antes de la introducción de la línea de ensamble móvil, el ciclo promedio por ensamblador se había reducido de 8.0 horas a 2 minutos y fracción; naturalmente esta reducción generó un incremento tremendo en la productividad, en parte por la familiaridad con una sola tarea y también porque el ajuste de las partes había sido eliminada.

Desafortunadamente, la importancia de este concepto pasó por años inadvertida, de tal manera que desconocemos la cantidad de esfuerzo y dinero ahorrados como consecuencia de la división del trabajo y la intercambiabilidad de partes.

Ford no sólo había perfeccionado la intercambiabilidad de partes, sino la intercambiabilidad de operarios a tal grado que en 1915 los obreros de Highland Park hablaban lenguas diferentes. Algunos difícilmente podían comunicarse en inglés.

A principios de los años cincuenta, el joven ingeniero japonés Eijii Toyoda hace un viaje de tres meses para visitar las plantas Ford en los Estados Unidos. Concluido el viaje, tanto Eijii Toyoda como su experto en fabricación, Taichi Ohno, concluyeron que el sistema de producción masiva nunca podría trabajar en Japón. Con base en este enunciado ha nacido lo que ahora conocemos como el sistema de producción Toyota, que es en realidad el sistema de producción esbelta.

PRODUCCION ESBELTA: EL CASO TOYOTA

Tradicionalmente todo fabricante de automóviles generalmente empieza por utilizar bobinas de láminas de acero, las cuales son alimentadas a prensas de corte para producir las plantillas que servirán para el formado de piezas estampadas; las plantillas son introducidas en prensas en las cuales se ha montado un dado, formado por una parte superior y otra inferior, de tal manera que cuando estos dados son sometidos a presión, la plantilla de dos dimensiones adquiere un perfil tridimensional como pudiera ser la salpicadera, el cofre o las puertas de un automóvil. Las piezas complicadas pasan por una serie secuencial de troqueles en prensas diferentes.

El problema con este método es que se requiere de un lote mínimo para hacer una operación económica, de tal forma que, en el caso de la producción masiva, las prensas fueron diseñadas para producir de 10 a 15 piezas por minuto durante tres turnos al día para fabricar millones de piezas al año. El tiempo de cambio de dados pudiera llevar varios turnos, desde la preparación del cambio, el ajuste y las pruebas hasta dejar aprobadas las piezas iniciales. Sin embargo, en los inicios de la fabricación en la planta Toyota sólo se producían unos cuantos vehículos al año; en consecuencia, el sistema occidental de fabricación no era una solución para Toyota. Por lo tanto, pensaron en desarrollar una técnica que permitiera el cambio rápido de dados; por ejemplo, cada tres horas en vez de cada mes, utilizando rodillos para mover los dados y mecanismos de ajuste, lo cual les iba a dar una gran versatilidad.

En los años cincuenta ya habían reducido el tiempo para cambiar los dados de un día a tres minutos, eliminando la necesidad de obreros especializados para el cambio.

En el proceso realizaron un descubrimiento sin precedentes: de hecho, costaba menos la fabricación por pieza en lotes pequeños que lotes grandes de estampados. Fabricando lotes pequeños eliminaban los costos de mantener altos inventarios de piezas terminadas, más importante aún, la fabricación de unas cuantas piezas antes de ser ensambladas permitía detectar los errores prácticamente de inmediato.

Este efecto hizo que el taller de estampados se preocupara más por la calidad y eliminara el desperdicio de un gran número de piezas defectuosas que en el sistema occidental tenían que repararse con fuertes costos o desecharse.

"En la época en que analizaba las alternativas que tenía para estudiar la Maestría, me llamaba mucho la atención la posibilidad de irme al extranjero. Cuando finalmente me decidí a cursarla en el IPADE y tuve la oportunidad de conocerlo a fondo, me di cuenta que fue la mejor decisión que pude haber tomado, ya que encontrar una Institución que cuente con la excelencia para la formación no sólo en el terreno profesional sino también en el humano no es fácil, y el IPADE reúne ambas cosas; desde entonces mi vida y percepción de las cosas cambió y me permitió hacer conciencia de mi responsabilidad profesional, social y familiar".

Edison Fajardo Peña

Gerente General

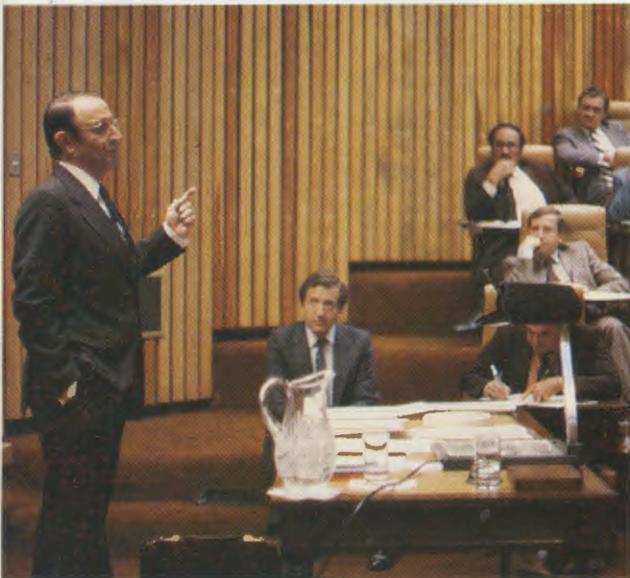
Consortio Manufacturero, S.A.

Master en Dirección de Empresas

Generación 1979-1981



*Arch Richard Dooley, Jesse Phillips
Professor of Manufacturing de
la Harvard Business School, y
profesor huésped del IPADE desde su
fundación.*



*Lorenzo Dionis, profesor de
Dirección de Producción,
Tecnología y Operaciones del IESE y
profesor invitado del IPADE.*

Para que este sistema trabajara se necesitaba una mano de obra fuertemente motivada y con gran destreza.

Para beneficio de los directores de Toyota, los problemas laborales les llevaron a negociaciones en donde les ofrecieron a los trabajadores empleo de por vida y retribuciones en función de la antigüedad, en vez de la remuneración por funciones. En pocas palabras, pasaron a ser miembros de la comunidad Toyota.

Finalmente en el proceso de ensamble para eliminar el desperdicio formaron equipos de trabajadores con un líder en vez del supervisor, responsables del cuidado de su área de trabajo, de las herramientas, de reparaciones y de la calidad. Posteriormente, como último paso del proceso, los equipos se reunían colectivamente para sugerir mejoras. Este proceso de mejora continua se llevó a cabo conjuntamente con los ingenieros. Sorpresivamente la línea de ensamble se detenía frecuentemente, sin embargo, en la medida en que los equipos adquirían mayor experiencia identificando el origen y la causa de los problemas, el número de errores disminuyó dramáticamente. En la actualidad, en las plantas Toyota, en donde cada trabajador puede parar la línea, la productividad es del 100%. Esto es, la línea prácticamente nunca se para. Igualmente las unidades nunca se reprocesan.

El ensamble de los componentes principales representa el 15% del proceso total de manufactura. El grueso del mismo requiere aproximadamente de diez mil partes diferentes que se integran en cien subensambles principales.

La tendencia de las empresas líderes norteamericanas, bajo el concepto de la producción masiva, ha sido hacia una fuerte **integración vertical**. Para Toyota las decisiones de fabricar o comprar eran totalmente irrelevantes, de tal manera que, como primer paso empezaron a organizar proveedores de primer y de segundo nivel y así sucesivamente: los de primer nivel eran responsables de desarrollar un subensamble principal; los de segundo nivel, experimentados en la fabricación más no en la ingeniería del producto, que era responsabilidad de los del primer nivel, fabricaban partes individuales.

Finalmente Toyota desarrolló el flujo de las partes dentro del sistema de abastecimiento sobre la base de entregas diarias (el famoso "justo a tiempo" reseñado en el libro **El sistema productivo de la Toyota**).

A la gente de Toyota le llevó más de veinte años desarrollar este paquete de ideas que ha venido a revolucionar los sistemas productivos, afectando la calidad, la productividad, la capacidad de respuesta, los niveles de inventario, para generar la cadena de valor que le ha permitido desafiar a los sistemas productivos de Occidente.

Los sistemas productivos de categoría internacional deberán manejar los conceptos de la producción esbelta sin olvidar los aspectos estratégicos.

La estrategia de manufactura adquiere especial relevancia a la luz de aspectos tales como la diversificación de productos y servicios, las decisiones sobre el grado de integración, la tecnología, la capacidad de producción y la ubicación de

las plantas productivas en un contexto globalizador. En este sentido las alianzas estratégicas adquieren especial relevancia.

De cara a la competencia internacional los sistemas productivos deberán ser simultáneamente enfocados y flexibles, de respuesta rápida y amigables, como lo define Rosabeth Moss Kanter en uno de sus ensayos.

Entendemos por **Sistemas Enfocados** aquellos diseñados en función de las necesidades del cliente en donde los proveedores a lo largo de la cadena de valor responden a las necesidades del fabricante y del último consumidor. Estos sistemas son capaces de responder al crecimiento y de generar valor económico agregado y comprometidos con el largo plazo.

Entendemos por **Sistemas Flexibles** aquellos capaces de responder al mercado y de competir en términos internacionales, dando cabida a la automatización flexible, la cual permite integrar la información y el procesamiento de los materiales (los cuales están separados en las tecnologías tradicionales). Asimismo, mientras que la automatización tradicional se soporta en la capacidad de los operadores, cada vez más ésta se sustentará en la capacidad de la propia máquina. Finalmente, podremos manejar simultáneamente precisión, versatilidad y productividad.

Sistemas de Respuesta Rápida. Son aquellos capaces de responder a los cambios del diseño, más integrados, entre producción y ventas; investigación, desarrollo y ventas; y entre administración y ventas. Se encuentran interrelacionados con estructuras más planas, menos piramidales y menos niveles de mando, de tal suerte que todos en la organización conozcan lo que producimos, quien lo utiliza y los efectos en las fallas.

Por último, **los Sistemas Amigables** se caracterizan por una fuerte comunicación externa e interna, donde se da una mentalidad cooperativa en vez de adversaria y donde la persona es importante.

La década de los noventa representa un gran reto para la industria mexicana ante la apertura y la necesidad de competir con productos y servicios libres de defectos, en las que las especificaciones del producto las fija el cliente en función de sus expectativas y ya no en función de las características intrínsecas del mismo. El reto es la satisfacción del cliente en función de sus propias expectativas. Por eso, dentro de la calidad total, el reto de la década será satisfacer en función de la serie de valores intangibles dichas expectativas.

Aseveramos que el límite para competir es hoy la capacidad de pensar, pues hacia allá apuntan las corrientes administrativas contemporáneas.

"El IPADE en verdad refleja al México de hoy, en virtud del continuo cambio significativo que está experimentando. Siempre ofrece algo nuevo, identificando nuevas oportunidades, baciendo frente a nuevos retos, expandiendo sus horizontes geográficos al instalar sus programas en diferentes zonas de México, incorporando nuevos profesores, revisando los cursos existentes, introduciendo nuevos programas.

Como visitante del IPADE y como amigo suyo puedo decir que se trata de una institución con categoría mundial. Se trata de la mejor institución de su campo en México; se encuentra entre las cinco o seis más importantes de Norteamérica y quizá entre las doce más importantes del mundo".

Arch R. Dooley

Jesse Phillips Professor of Manufacturing de la Harvard Business School, y profesor huésped del IPADE



En el último año lectivo, IPADE atendió a 2414 participantes con el siguiente detalle:

CRECIMIENTO DE PROGRAMAS

PARTICIPANTES ATENDIDOS

NORTE CD. JUAREZ CHIHUAHUA

CD. JUAREZ AD-2	47	
D-1	--	47
CHIHUAHUA AD-2	--	

REGION CENTRO AGUASCALIENTES

D-1		
AD-2-CA		--
AD-2		

OCCIDENTE GUADALAJARA

FI		--
D-1-CA		51
D-1		70
AD-2-CA		54
AD-2		--

NORESTE MONTERREY

FI		150
D-1-CA		169
D-1		92
AD-2-CA		117
AD-2		--

NOROESTE SAN CARLOS TIJUANA

S. CARLOS	IAD	TIJUANA AD-2	--
-----------	-----	--------------	----

AREA METROPOLITANA MEXICO

MEDEX		67
CICA		51
FI		470
MEDE-CA		97
MEDE		67
D-1-CA		365
D-1		158
AD-2CA		306
AD-2		86

1967 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92

PROGRAMA DE ALTA DIRECCION (AD-2), PROGRAMA DE DIRECCION (D-1), INTENSIVO DE ALTA DIRECCION (IAD), MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS (MEDE), MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS CON EXPERIENCIA (MEDEX), CONTINUIDAD Y ACTUALIZACION (CA), CURSO INTENSIVO DE CONTINUIDAD Y ACTUALIZACION (CICA), FORMACION INTEGRAL (FI)

2414

Instalaciones del IPADE en su sede de la ciudad de Guadalajara, Jalisco

Computadora: ¿herramienta ... o vicio?



Lic. Miguel Ochoa Torres

Jefe del área

Lic. Miguel Ochoa Torres

Colaboradores Científicos

Ing. Alejandro Armenta Pico

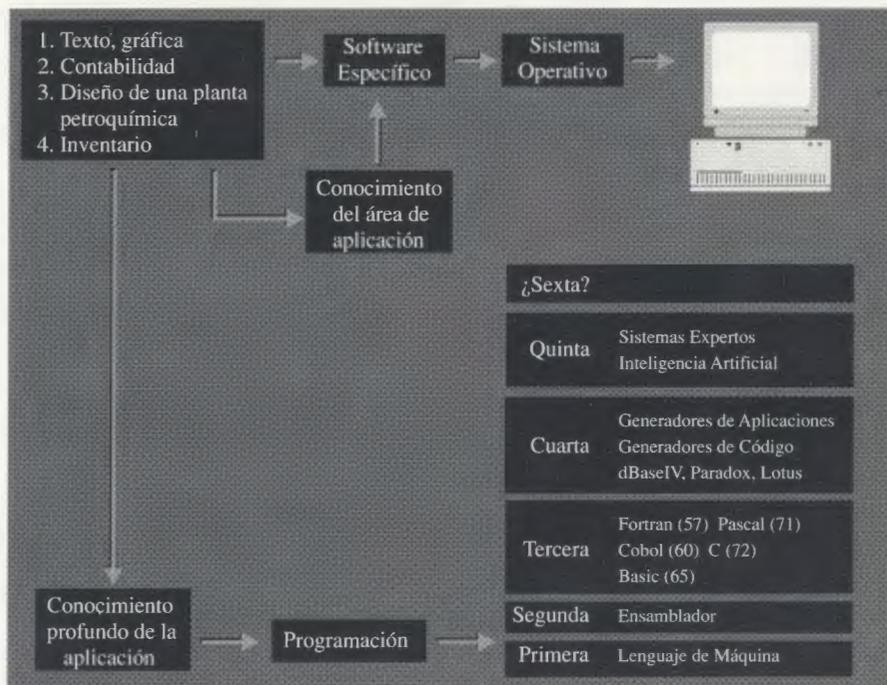
Ing. Fernando Chapa Saldaña

La magia de la pantalla no es exclusiva del cine. No sólo los monitores de la TV y los videojuegos provocan adicción. Una grata compañía, incluso más sutil por sus enormes beneficios potenciales, nos prepara una telaraña: ¡cuidese de las computadoras!

Estas reflexiones están dirigidas a la **alta dirección**.

Pretendemos ofrecer bases para adoptar una **actitud serena y productiva frente a este gran instrumento electrónico**. No está de más intentarlo, ya que las computadoras levantan un aire polémico a su paso: de un lado, un número creciente de partidarios; del otro, furibundos -los hay- detractores. Nos merecen mucha más simpatía los segundos, ya que son frecuentes los desencantos por las ligeras promesas que suelen hacer los primeros.

Nos interesan dos aspectos. Primero, insinuar por qué la computadora no ha tenido aún, **en los negocios**, la eficacia generalizada que se podría esperar. Segundo, sugerir el papel que convendría que los directivos jugaran para **dirigir el cambio** en el entorno de la computadora.



DIVERSAS NECESIDADES QUE LA COMPUTADORA PUEDE ATENDER.

En la figura nº 1, hemos colocado a la computadora en un extremo, ya que **no es** el protagonista principal. En el otro, el protagonista de relieve: la **vida real**, que genera diversas necesidades susceptibles de ser atendidas.

La **eficacia** de una computadora **está condicionada** por la **naturaleza** misma de tales necesidades. Primer ejemplo: en la elaboración de textos o gráficas, el acceso a la computadora es corto. Básicamente, se requiere **software** específico.

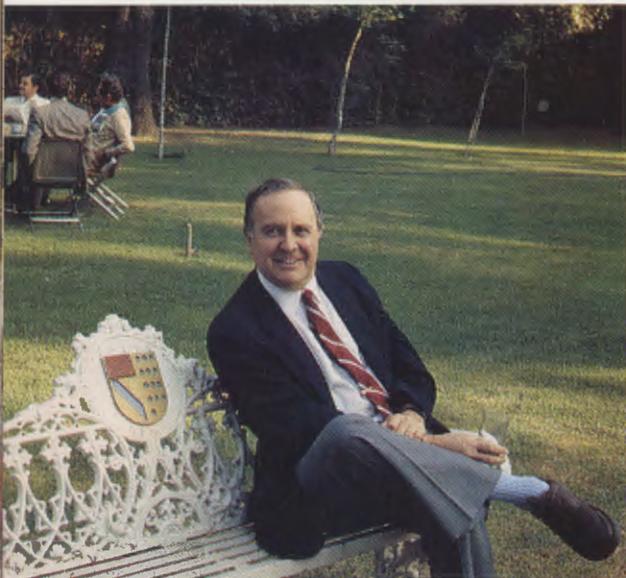
En el mercado circulan múltiples versiones de procesadores de textos y gráficas

"El IPADE me abrió la mente: cómo perpetuar una empresa familiar; institucionalizar el grupo de empresa perteneciente a una familia. ¡Qué bueno que el IPADE cumple veinticinco años! Porque orienta a los empresarios mexicanos hacia una apertura que seguramente será de gran beneficio".

Miguel C. Barragán Villarreal
Director General
del Grupo Procor, S.A.
Programa AD-2, Monterrey
Generación 1976



Anagrama de Cristo, bajorrelieve en cantera, (detalle) de la ex-hacienda de Clavería.



Paul A. Vatter, Lawrence E. Fouraker Professor of Business Administration de la Harvard Business School, y profesor invitado del IPADE.

NOTAS:

- 1) (Cfr. **Harvard Business Review**, July-August, 1990).
- 2) (Cfr. **How to break the software logjam**, **Fortune**, September 25, 1989).

con atributos estupendos. Adquirido uno, la barrera entre la necesidad y la máquina, es el sistema operativo **-Disk Operating System-**, que recoge las instrucciones para controlar la operación de la computadora.

En este género de necesidades, claramente **estructuradas**, la computadora es una herramienta eficazísima que ha venido desplazando, con éxito notable, a otros instrumentos o procesos manuales. Por ello goza de un sólido prestigio.

Sin embargo, su eficiencia reside en la naturaleza del trabajo que realice. El éxito ha sido mayor cuando "se le" pide atender necesidades con un alto grado de definición. Procesar un texto supone operaciones definidas con precisión: mover, insertar, borrar, copiar bloques de texto, cambiar tipos y tamaños de letra, etcétera. El trabajo de quien diseña el **software** consiste en **estudiar, a fondo, las necesidades presentes** de quien maneja textos, ... **y esforzarse por anticipar las futuras**. Hecho esto, recoger, en una pieza de **software**, todas las actividades asociadas a tal proceso.

No obstante la gran calidad y eficacia del **software** específico, conviene tener ciertos cuidados. La computadora -por algo se le denomina en femenino- puede propiciar un **engñoso efecto seductor** en algunos usuarios.

Hay procesadores de texto de gran calidad que llegan incluso a verificar la ortografía. Y hay editores que se han **abandonado** en ellos argumentando que, si la computadora ya "corrigió" la ortografía, y "aprobó" el escrito, éste debe estar correcto. Lamentablemente, la **realidad** les ha llevado a comprobar -una vez publicada la revista- que, para una computadora, las palabras como **ésta, esta, y está**, son, todas ellas, gramaticalmente correctas, ... en sí mismas. Todo depende de si se las quiere emplear como **pronombre**, como **adjetivo demostrativo**, o como **verbo**. Y la "sensibilidad" de la computadora, **sin importar la marca ni el modelo**, no detecta tales "sutilezas".

La mayor parte de los **procesadores de la palabra** han sido diseñados por gente de habla inglesa, y las normas para separar una palabra son muy distintas en inglés que en español. Esto puede producir sorpresas desagradables.

A juzgar por los hechos, hay quien supone que, por haber adquirido un buen procesador de la palabra, ha resuelto (!?) su problema de **capacidad de expresión**, de **sintaxis** y de **ortografía**. Sin embargo, parece ser que, aun en algo tan "estructurado" como el manejo de un texto, el dominio del idioma que tenga la persona -no la máquina-, es la pieza fundamental.

El cuidado esmerado de los detalles "pequeños" sigue -y a nuestro juicio seguirá siendo-, como diría Miguel Angel: "lo que distingue a la obra de arte".

MAS NECESIDADES ... Y MAS OPORTUNIDADES.

Pero hay otros **géneros de necesidades** que, precisamente por ser menos estructuradas, presentan mayor grado de complejidad.

Automatizar la contabilidad de una empresa, aunque es una tarea bastante estan-

darizada, es más difícil que manejar operacionalmente un texto. La ruta de acceso a la computadora es similar, aunque exige un recurso extra: conocimiento y experiencia en el área de aplicación.

Hay paquetes excelentes de contabilidad. Aunque, adquirido uno, en cuanto el usuario se aproxima a la computadora, encuentra con que no le basta: necesita dominio contable. También en este género de necesidades la eficacia de la computadora está condicionada por la experiencia, en el área de aplicación, de la persona que la utiliza.

Las ventajas del **software** específico son múltiples: 1) su gran disponibilidad: el catálogo de **software** que se genera anualmente tanto para la **Apple Mac**, como para la **IBM PC's** y compatibles, es más grande que el directorio telefónico de cualquier ciudad importante; 2) su bajo costo; 3) su facilidad de uso y su dinamismo: cada día aparecen productos nuevos que mejoran versiones anteriores. Sería casi imposible leer toda la literatura que aparece mensualmente a este respecto.

Ante ventajas tan claras, podría parecer superfluo plantearse algo más. No obstante, la vida real plantea otro género de necesidades en las que parecen incidir, de manera especial, las peculiaridades de una empresa. Por ejemplo, -SABRE-, el sistema internacional de reservaciones de American Airlines seguramente requirió de un desarrollo a la medida.(1)

En tales casos, el camino "corto" -del "software" específico- parece estrecharse: no hay en el mercado un paquete que atienda, adecuadamente, ese género de necesidades peculiares. Para atenderlas, se requiere un camino largo. Es justamente al recorrerlo donde la industria de la computación registra, al lado de inobjetables éxitos comerciales, muchas de sus historias más tristes.(2)

La "primera piedra" en este proceso "largo" es, de nuevo, el **conocimiento profundo de la aplicación**. Es necesario saber qué queremos. Esta es una tarea de carácter predominantemente directivo, ya que es el director quien tiene un conocimiento profundo de los procesos, así como la claridad de la meta.

Lo más importante es que todas las etapas posteriores estarán condicionadas por este primer paso. Si éste fue dado con acierto, lo que siga tendrá un cimiento sólido. Si algo falla en esta etapa fundamental, todo el sistema que se construya sobre tales bases, heredará, necesariamente, la pobreza del análisis original.

Superada la primera etapa -a lo largo del proyecto conviene volver a ella para contrastar con la realidad se interpone un nuevo elemento: la programación.

EL UNIVERSO DE LA PROGRAMACION.

Aunque el director no debería, salvo excepciones, practicar tal disciplina, conviene que entienda, conceptualmente, en qué consiste.

El estado actual de avance de la computadora no permite que, una vez definido el objetivo, aquélla atienda, automáticamente, la necesidad a resolver. Es imprescindible un esfuerzo importante por expresar el resultado deseado en términos



Miembros fundadores del Consejo de Promotores de la Universidad Panamericana en su sede de la ciudad de Guadalajara, Jalisco

"En el año 1978 empezó el Programa AD-2 en Guadalajara, del que formé parte. De aquel grupo de empresarios surgieron importantes iniciativas. Una de ellas fue formar una universidad en Guadalajara. La idea se hizo realidad después de tres años. La Universidad Panamericana con sede en esta ciudad hoy cuenta con ocho carreras y son más de 1800 alumnos con un nivel académico superior al que estaba acostumbrado Guadalajara. El IPADE ha traído un significativo beneficio que se traduce en proporcionar al empresario una visión amplia del mundo de los negocios en una formación completa".

Jorge Garciarce

Presidente del Consejo de Administración, División Garmó
Consorcio AGA
Programa AD-2, Guadalajara
Generación 1978



Bajorrelieve en madera (detalle), patrimonio de la ex-hacienda de Clavería.



Participantes del Programa de Continuidad y Actualización del IPADE en Guadalajara, durante un receso.

de algún lenguaje que la máquina “entienda”. **La programación es justo este esfuerzo de expresión.** Para comprenderlo hay que decir algo, muy breve, sobre los lenguajes.

Entre programador y computadora debe establecerse un código que permita indicar a la máquina qué es, exactamente, lo que se espera de ella. En la parte baja de la pirámide de la figura nº 1 aparece la primera generación de lenguajes; sobre ella la segunda, y así sucesivamente hasta la quinta. Conforme descendemos, nos acercamos a los lenguajes de **bajo nivel**, que son los adecuados a la “naturaleza” de la computadora. Si ascendemos, nos aproximaremos a lenguajes de ‘alto nivel’ más cercanos a la naturaleza del ser humano.

Los que más interesan son los de tercera y cuarta generación. La tercera ofrece lenguajes de propósito múltiple, utilizables para muy diferentes tipos de tareas. Los más versátiles son **Pascal y C**. Se conocen como lenguajes de procedimientos puesto que el énfasis se pone en **cómo se hacen** las cosas, y hasta después se ocupa de **qué es lo que hace**.

La cuarta generación está integrada por lenguajes orientados, utilizados para ciertas aplicaciones específicas, puesto que manejan el lenguaje natural de esos ambientes. Un sistema para manejar una base de datos (**Data Base Management System, como Dbase o Clipper**); un procesador de textos (**MacWrite, Winword, Wordperfect**); una hoja electrónica de cálculo, un paquete para diseño gráfico son, todos ellos, ejemplos de un lenguaje orientado. En estos lenguajes, que no son de procedimientos, se pone el énfasis en lo que se hace y se desvanece el cómo se hace. Dentro de esta cuarta generación, hay también generadores de código y generadores de aplicación.

Baste lo anterior como una insinuación al director de la conveniencia de asegurarse respecto de cuáles son los instrumentos que sus gerentes de sistemas utilizan para desarrollar las aplicaciones que su negocio necesita.

SABER QUE DECIR.

Hay que **tener muy claro qué es lo que se quiere**. La programación es un proceso que se realiza en varias etapas. El primer paso es la **representación, es decir, el modelo de la realidad**. En la figura nº 2 podemos ver un modelo sencillo de un sistema de inventarios de un producto terminado.

En el proceso de representación -etapa inicial de la programación- suele darse ya una primera reducción. Es muy probable que la representación tienda a **empobrecer la realidad**, que “se rebela” a reducirse a un modelo. El diagrama de inventario no hace ninguna referencia al tipo de computadora ni a ningún lenguaje en particular. Sólo intenta recoger las relaciones entre los datos involucrados. Este proceso de modelado no es exclusivamente técnico. Se trata de entender algunos procesos del negocio, y ello implica no sólo sistemas de producción sino, muy probablemente, relaciones humanas.

La etapa que sigue es la expresión del modelo en términos de un lenguaje que la computadora “entienda”. Es aquí donde se ubican los programadores. Su habili-

dad es la de expresar los modelos en términos de algún lenguaje. Lo verdaderamente importante para la dirección es que en esta etapa se genera una segunda reducción. Irónicamente, el esfuerzo de expresar el modelo tiende a empobrecerlo y reducirlo todavía más, lo cual se agrava si no se utiliza el lenguaje adecuado.

En la fase que sigue a la expresión ya no habrá mayor impacto en el **diseño lógico** del proyecto de automatización, ya que en ésta simplemente se está realizando un esfuerzo de expresar lo que previamente se ha concebido. Se trata de otro nivel de creatividad, que **no es el fundamental para la empresa**. Dicho de otra manera, el programador se ubica en una esfera de creatividad -dominio del cómo hacer las cosas- que no es la de los resultados interesantes y de mayor beneficio para el hombre de negocios.

Conviene señalar que las etapas de representación y expresión requieren diferentes habilidades en el sujeto que las realiza, que frecuentemente no se dan en la misma persona. En la etapa de representación se requiere, entre otras, gran capacidad de análisis, metodología, conocimiento de los aspectos técnicos del área de aplicación (no necesariamente de las computadoras), capacidad de comunicación del técnico con las personas que desempeñan cargos directivos.

Hay una tercera etapa que consiste en la traducción del lenguaje que expresa el modelo en términos de ceros y unos, que es lo que la computadora finalmente "entiende". En esta última etapa no hay reducción, ya que la ejecuta la computadora misma mediante un compilador, que traduce del lenguaje de programación al lenguaje "máquina".

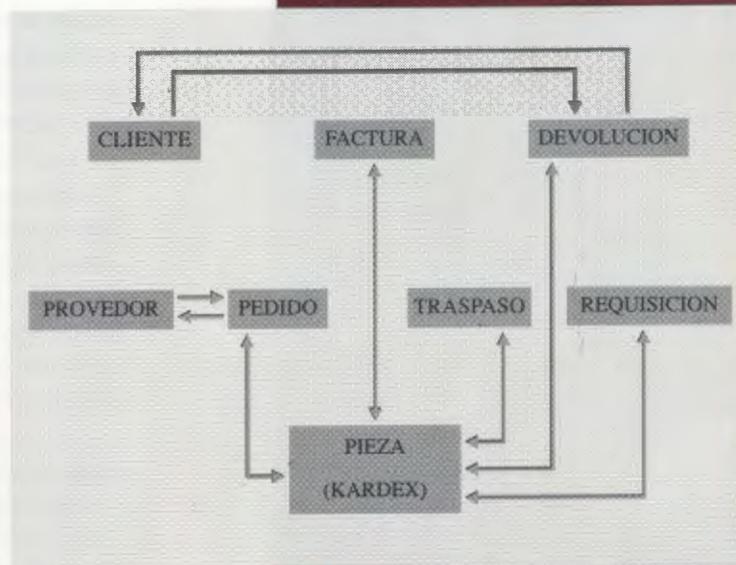
EFICIENCIA EN LA IMPLANTACION DE LA COMPUTADORA.

A la luz de las anteriores consideraciones podemos entender mejor a qué factores se debe el eventual fracaso en la implantación de la computadora:

1) **Pobreza intelectual -o vivencial- que necesariamente condiciona el análisis de la realidad.** Hiperdependencia de un técnico cuya experiencia práctica suele ser escasa en el área concreta de aplicación. Cada persona tiene diferentes maneras de entender un problema, que van de la mano de la experiencia del sujeto. También hay formas diversas de expresar ese entendimiento. En consecuencia, la elección del autor intelectual de un sistema de información no debería ser fortuita, puesto que de ella depende, en gran parte, el acierto en la implantación del proyecto.

Desde luego que en este terreno conviene estar muy actualizado. No obstante, estamos convencidos de que, **gran parte de las aplicaciones "obsoletas", se deben, mucho más, a una pobreza en el análisis del problema, que a un envejecimiento prematuro de los equipos.**

2) **Concepción pobre del problema a resolver. Ello dificulta el mantenimiento posterior.**



"Tomar la Maestría fue una de las decisiones más importantes de mi vida pues definió mi posterior desarrollo tanto profesional como personal. A quince años de haberla terminado puedo asegurar que salí ganando. Desde el punto de vista profesional me ha ido mejor de lo que yo esperaba. Durante once años trabajé en la casa de bolsa Invermexico, donde llegué a ser socio y director del departamento de análisis y a ocupar un lugar en el consejo de administración.

La influencia que tuvo la institución en mi formación moral fue determinante gracias al ejemplo y a las enseñanzas de muchos de ellos y fue precisamente esta influencia y la de otros buenos amigos lo que me impulsó a convertirme a la religión católica".

Jorge Altschuler Castro
 Director de Casa de Bolsa Multivalores
 Master en Dirección de Empresas
 Generación 1975-1977



Repostería con el lema de la Universidad Panamericana.



Detalle de las instalaciones de la sede del IPADE en Monterrey, Nuevo León.

La realidad manda: es de plomo. Sin embargo, si, como se muestra en la figura, el sistema llegase a aprisionar a la realidad sometiéndola a la computadora, a poco de variar la situación real todo el edificio se vendría abajo. En esas condiciones, la simple introducción de una nueva línea de productos podría llegar a poner en graves aprietos al sistema desarrollado.

En el ambiente de los negocios la realidad es particularmente dinámica; se mueve en direcciones no previstas, lo cual sugiere la conveniencia de vigilar el mantenimiento y la actualización de los sistemas. En especial cuando la fase de diseño del sistema no ha sido eficiente.

En las aplicaciones científicas o ingenieriles, la computadora es una herramienta que goza de un sólido prestigio. Una razón de tal confiabilidad es que este género de aplicaciones es susceptible de una representación que no comparte el dinamismo propio de los ambientes de negocios.

El agua -dicho en plan de broma- se comporta mejor que los sindicatos: siempre hierve a 100 grados centígrados si la presión es una atmósfera. Si la presión varía, la nueva temperatura de ebullición tiene un valor predecible. La realidad de las aplicaciones en ambientes de negocios no tiene ni el grado de definición, ni la estabilidad del agua.

Se entiende entonces que la eficacia de la computadora en el ambiente de los negocios esté condicionada por elementos más ricos y diversos respecto de las aplicaciones técnicas. Esa riqueza significa, por partida doble, mayores probabilidades de fracaso, sobre todo si se descuida el diagnóstico, la intervención -y el compromiso- de directores que tengan un conocimiento profundo de la aplicación.

3) **Interfase con el usuario** que debería ser la etapa final, para enseñar al usuario del programa a interactuar con éste. Diseñar un paquete exige un gran conocimiento del modo de razonar del ser humano, y de operar del sistema.

Si falla esta intercomunicación, el producto puede ser "bueno", ... pero acaba por no servir.

¿QUE PAPEL JUEGA ENTONCES EL DIRECTOR?

El equilibrio es el elemento importante. Alguien comentaba, sabia y prudentemente: **"Para el director, éste es un tema en el que conviene saber entrar, ... pero del que es muy importante saber salir"**.

Salvo excepciones, por el camino corto no parece recomendable que intervenga pues se trata de un trabajo propio de las áreas funcionales.

Por el camino largo, su intervención es muy útil, pero para colaborar en el diagnóstico del problema y en el diseño del modelo, **no para programar**.

Hay un tercer camino que permite ir directamente, del conocimiento profundo de la aplicación, al **software**, sin pagar el precio de tener que programar.

NOTAS:

3) (Cfr. W. Synott, **The information weapon**).

Suponga que requiere un modelo financiero. Dificilmente hay uno que refleje, con acierto, la realidad de toda empresa. El camino largo es desaconsejable. Además, esta información es confidencial, y el director es la persona más idónea para recoger en un modelo la realidad de su empresa. Hay productos de cuarta generación que permiten a los no especialistas usar eficazmente la computadora. Apele a una **hoja de cálculo** (Excel 3.0, Lotus/g, ... o, si cuenta con una computadora **NEXT**, use **Improve**, de Lotus), eficaz instrumento que ofrece el lenguaje natural de los cálculos financieros, y facilita significativamente la tarea de generar presupuestos, flujos ...

Pero no olvide que la mayor contribución del director va en la línea del liderazgo del proyecto, y en la orientación del mismo.

Durante casi cincuenta años de historia de la computación, el inmenso porcentaje de las aplicaciones se ubican en el terreno de lo estándar: es decir, aquéllas que contribuyen sólo a agilizar los mismos procesos de siempre. Quien desarrolla, tiende a dejarse llevar por la ruta del menor esfuerzo, y no necesariamente por la de mayor impacto. A esto se debe que hayan proliferado aplicaciones para automatizar la contabilidad, la nómina, y las cuentas por cobrar: lo mismo de siempre, pero con mayor agilidad.

Es preciso reorientar las aplicaciones en el sentido de que ayuden a la dirección a potenciar el negocio. A hacer factible cosas que antes no lo eran. No hacer más, sino mejores cosas. A generar nuevos productos, en nuevos mercados. Incluso, a dar a luz nuevos negocios. (3)

De no ser el propio director quien marque la ruta, es muy poco probable que el técnico quiera, o sepa, hacerlo.

¿SERA POSIBLE?

Junto a las historias "tristes" de la computación, de las que sin duda se puede aprender mucho, también hay proyectos exitosos. He aquí dos de ellos, presentados en el IPADE en una sesión del Programa de Continuidad y Actualización, coordinada por el Area de Análisis de Decisiones que se tituló:

Tecnología de los Servicios Sistematizados de Información. Experiencias valiosas: la suya, ... ¿lo es también?

En ella, el profesor encargado de coordinarla invitó a los protagonistas de los casos a discutir sus experiencias frente a los egresados de los Programas de Alta Dirección.

1) Información oportuna, accesible, selectiva,...inmediata.

El Norte es un periódico de abolengo en la ciudad de Monterrey, y uno de los tres diarios de mayor circulación en la República. En 1985 inició un ambicioso proyecto: sustituir su **mainframe** por una **red de PC's**. Una locura, a los ojos de algunos especialistas; pero el paso de los años le dio la razón a su director general, Alejandro Junco.

"Antes que nada debo decir que la experiencia que viví durante el curso de la maestría, fue de gran riqueza para mí, dado que en lo académico representó un gran reto, amplió impresionantemente mi visión de las cosas y me desarrolló de manera muy importante también en lo personal. Una persona como un servidor, que proviene de una carrera de ingeniería, con un enfoque básicamente en lo técnico, en la que los aspectos humanos y de formación integral no estaban presentes. Venía con una visión bastante estrecha de la vida de los negocios. La apertura de mente y la gran cantidad de dimensiones adicionales que añadió la maestría amplió sustancialmente mi forma de ver las cosas. Destacan dentro de estas dimensiones el aspecto humano y la visión de dirección, globalizando todas las áreas de la empresa.

Es importante además añadir que como persona me ha beneficiado enormemente el contacto que todavía tengo con el Instituto, dado que existen los programas de formación que se promueven para los ex-alumnos y sus esposas".

Jaime Rodríguez Segovia

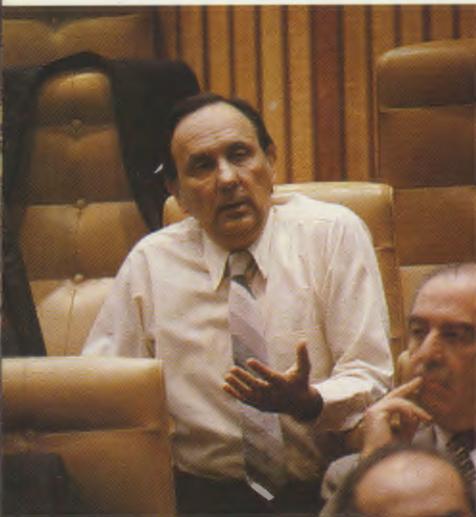
Director General Tratamiento de Aguas Municipales, Operación y Potabilización

Master en Dirección de Empresas

Generación 1976-1978



Parte exterior del casco de la ex-hacienda de Clavería.



Andrés Marcelo Sada, AD-2 MEX 1970-71.

La transformación de **El Norte**, a partir del momento en que Alejandro Junco asumió la Dirección General, se debe no sólo a la innovación tecnológica, sino a sus políticas de desarrollo de su personal, y a su clara orientación al **marketing**.

La Dirección General ha establecido una política de selección y perfeccionamiento del personal, para hacer del cuerpo de redactores un verdadero equipo de trabajo, que tengan oficio, y que se sientan orgullosos de ello. Interesa tener un semillero de reporteros muy competentes en todos sentidos, conscientes de que un periódico no está integrado por edificios, prensas, linotipos, teléfonos, computadoras sino, fundamentalmente, por un equipo de personas superlativo tanto profesional como humanamente.

A la vez, procedieron a la transformación comercial del periódico, enorme esfuerzo promovido por el director de esa área, Ricardo Junco. El proceso empezó por cuestionar la estructura tradicional del periódico: noticias internacionales, deportivas, sociales ... La dirección se empeñó en mejorar el producto dándole un diseño más visual. De este esfuerzo nacieron nuevas secciones orientadas a diversas audiencias. También se han distinguido por su capacidad de escuchar al público lector. De esta segunda iniciativa obtuvieron información valiosísima.

Con el crecimiento del periódico surgió una necesidad natural: hacer más eficiente el manejo de la información. No sólo en generarla, sino en sintetizarla, comunicarla, almacenarla sistemáticamente, y distribuirla mediante la consulta, en tiempo real, de grandes bases de datos interconectadas local e internacionalmente por medios electrónicos.

La necesidad se percibió, en principio, como algo para el consumo interno. La Dirección General pensó en dos factores: disponer de un almacén de información textual, numérica y gráfica con posibilidad, para sus reporteros, de ser consultada con agilidad y con posibilidad de intercambiar información con otras fuentes.

También anticipó la necesidad de contar con datos financieros frescos y fidedignos, fáciles de acceder y comunicar para los empresarios.

Utilizando la infraestructura que proporciona **Windows 3.0**, desarrollaron, a lo largo de casi cinco años, un novedoso sistema de almacenamiento y transmisión de información a través de una micro. Ello los llevó a la decisión de operar en red y desarrollar un nuevo producto: Información Indexada: (**Infodex**) sistema que permitía ponerse en contacto, por vía telefónica, con bases de datos de todo el mundo y disponer de ella mediante un **modem** y una **PS/2**.

El producto tuvo tanto éxito que Alejandro Junco optó por comercializarlo: desarrolló Información selectiva (**Infosel**), ingenioso sistema para llevar, en tiempo real, la Bolsa de Valores a la oficina de cualquier tesorero, a un costo muy bajo, y con una gran amabilidad en el manejo. La idea es gestar información y distribuirla de la manera que mejor convenga; el mismo trabajo de un periódico, pero a través de otros medios.

Infosel Financiero se nutre de la información generada por un grupo de analistas y periodistas especializados que revisan y actualizan, en tiempo real, los datos

de la Bolsa Mexicana de Valores, los principales diarios del país y el mundo, dependencias gubernamentales y bases de datos extranjeras.

Incluye noticias y rumores del mercado de valores, una agenda financiera, cotizaciones de monedas y metales, un flash noticioso internacional y series de tiempo de variables económicas, todo ello permanentemente actualizado.

Infosel e **Infodex** han tenido tanta aceptación en el mercado, que se ha constituido una empresa que los maneje independientemente de **El Norte**, y han inaugurado oficinas en la Ciudad de México en marzo de 1991, un poco después iniciaron operaciones en Nueva York.

Al término de la sesión de Continuidad, un importante financiero comentó: ¡estos señores han invertido menos que nosotros, y han conseguido más!

Nos enorgullece afirmar, con el lenguaje elocuente de los hechos, que en México se produce tecnología de primer mundo: con calidad de exportación.

2) Implantación exitosa de un paquete.

José Luis Rodríguez y Manuel Sáenz fundaron Distribuidora de Cómputo, S.A. de C.V. -**DICOM**- en abril de 1987 para distribuir, al mayoreo, microcomputadoras y sus accesorios.

En 1990 estaban satisfechos por sus logros a la vez que preocupados. El éxito de los dos primeros años empezó a exigirles demasiado. En noviembre de 1989 decidieron concentrarse, en un fin de semana de trabajo, para repensar desde cero el funcionamiento de su empresa. Como fruto de esa reunión, jerarquizaron sus principales problemas: nueva sede, una estructura humana más flexible y un mejor sistema de información.

Se dice muy fácil, pero implantar tales cambios requiere de valor, disciplina y perseverancia.

DICOM distribuye **hardware** y **software** de muy diversas marcas de prestigio internacional. Es el mayor vendedor no propietario de las marcas que distribuye (alrededor del 10% del volumen nacional). Su ventaja diferencial respecto de sus competidores consiste en vender de contado, entregar de inmediato en la Ciudad de México, o en un plazo breve fuera de ella; ofrecer precios, asesoría y garantía prácticamente iguales a los de un fabricante. Con ello, y la expansión de sus servicios al interior de la República, sus volúmenes de venta habían aumentado, haciendo cada vez más complejo el manejo del inventario y el nivel de servicio a la clientela.

Genéricamente, había dos opciones para mejorar el sistema de información: la primera, adquirir un paquete e instalarlo en su red; y la segunda, desarrollar un programa a su medida.

Los riesgos del primer camino eran evidentes: un paquete podría no cubrir sus necesidades, y al poco tiempo volverse ineficiente. De hecho, algo así les había ocurrido. La segunda opción significaba una enorme inversión, tanto en dinero, como en tiempo.

"La presencia del IPADE en México ha sido de gran beneficio no sólo para el sector empresarial sino para la sociedad en general. El uso de casos le proporciona realismo al análisis de situaciones y esto ha sido un acierto del IPADE desde sus inicios. El factor humano siempre está presente en la toma de decisiones. El IPADE hace al empresario más humano y por ende más acertado y así más exitoso y desde luego esto mejora a la sociedad".

Andrés Marcelo Sada

Presidente del Consejo de CYDSA

Programa AD-2, México

Generación 1970-1971

Involucró a su propio personal (compras, finanzas, ventas) con los especialistas para que el producto fuera considerado como obra de todos, un patrimonio estratégico de la empresa.

Después de ponderar los argumentos en pro y en contra de cada opción, eligieron un híbrido: un paquete gestado originalmente para atender las necesidades comerciales de **Matramex**, distribuidora de maquinaria agrícola. Después de años de estudio e investigación en el área de Análisis de Decisiones del IPADE, esa aplicación se ha convertido en un paquete diseñado para atender mejor las necesidades de la dirección comercial.

Aunque la eficiencia del sistema estaba probada, pues sus creadores habían logrado incrementar la rotación del inventario en **Matramex** -de cuatro veces y media a catorce veces al año-, la decisión de **DICOM** no fue fácil. Varios de sus ejecutivos se inclinaban por el desarrollo de un sistema **ad hoc**.

DICOM tuvo la "fortuna" -gran habilidad de la Dirección- de repensar su organización, al tiempo que cambiaba sus instalaciones a otro sitio y diseñaba un nuevo Sistema de información. Esto incrementó las probabilidades de éxito, aunque significó trabajo.

Los beneficios son palpables. Como un ejemplo modesto, se instaló una impresora dentro de la bodega para que, en el mismo momento en que el cliente pasara a pagar, el encargado del almacén recibiera una impresión de la factura y empezara a empacar el producto. De este modo, al pasar a recogerlo, estaba listo para llevar. Se registra el número de serie de los productos, para posibles aclaraciones; y el manejo del inventario se hizo más fluido. La venta aumentó en más de setenta por ciento. El nivel de servicio se incrementó significativamente.

Su nueva sede, los comentarios de sus clientes en cuanto a la mejoría palpable en el nivel de servicio, y las nuevas sucursales que han abierto en la provincia, son pruebas elocuentes de su eficiencia.

En una de las aulas del IPADE, los directores de **DICOM** comentaron: "... el sistema se ha convertido en nuestra mejor herramienta de planeación y control; con el generador de reportes hemos diseñado algunos para atender las necesidades de la ordinaria administración, y otros, más ricos, con información estratégica".

Hay quienes han intentado replicar, sin éxito, la experiencia de **DICOM**. Una de estas personas nos ha expresado su perplejidad por las diferencias "incomprensibles".

REFLEXIONES FINALES.

Aunque **El Norte** desarrolló -una ruta larga, más compleja y delicada que la implantación de un paquete en relación a **DICOM**-, ambos éxitos se pueden explicar con argumentos de los que se habla mucho, pero que no se acaban de comprender en toda su profundidad vivencial:



Receso entre sesiones en la terraza exterior de la ex-hacienda de Clavería.

1) Una Dirección General que se involucra y se compromete.

No es igual el querer veleidoso de quien querría tener un sistema, pero no pone los medios concretos para lograrlo, ... que el compromiso decidido y perseverante del director en persona, ¡por cinco años! Tal compromiso es una realidad perceptible, por propios y extraños, tanto en los casos de **El Norte**, como de **DICOM**.

En ambos casos, los directores se han involucrado en el proceso previo de repensar, a fondo, su negocio y, sólo después de hacerlo, se han lanzado a apoyar su estrategia con nueva tecnología.

2) El conocimiento profundo y el oficio -de comerciantes, o de periodistas-, que los dos protagonistas tienen de sus respectivos negocios.

Hay algo más que el desarrollo de un sistema, por complejo que sea; o que la adquisición de un paquete, por bueno que parezca.

3) El esmero con que en ambos negocios se cuidan los detalles "pequeños".

Aunque **El Norte** y **DICOM** son negocios que operan en ámbitos muy diferentes, hay semejanzas que invitan a pensar. En ambos ha habido un pronunciamiento valiente de la Dirección cara a la tecnología; especie de apuesta que ha producido buenos resultados gracias al liderazgo ejercido, de manera perseverante, desde la cabeza a toda la organización al punto de gestar una cultura; y un orgullo por el propio oficio. Como consecuencia, han desarrollado, deliberadamente, una organización dispuesta a producir el cambio.

4) Han formado un equipo humano sólido.

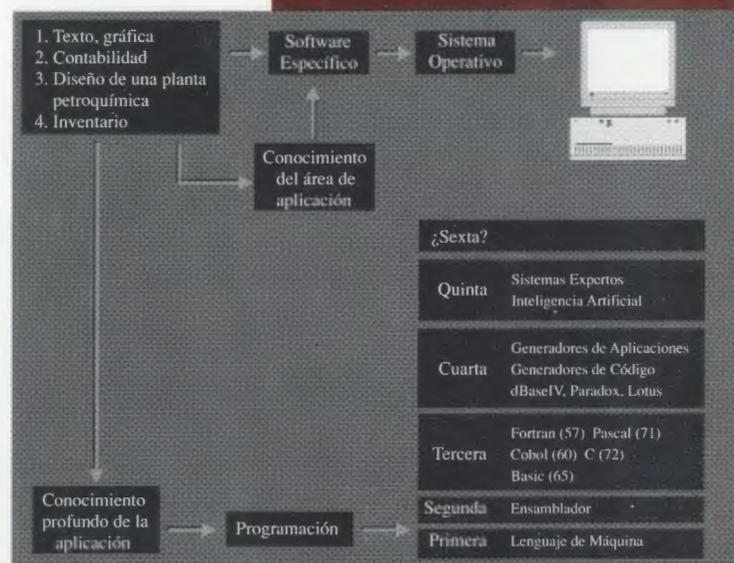
Tanto Sergio Montero en **DICOM**, como Arturo Galván en **El Norte**, son unos gerentes de sistemas estupendos, reflejo fiel del compromiso de sus jefes.

Con tales elementos, es muy probable que un sistema de información produzca resultados satisfactorios. Incluso que contribuya a gestar nuevos productos y, por qué no, nuevas empresas.

OTROS CASOS EJEMPLARES DIGNOS DE SEÑALAR

Algo similar se podría glosar de todas las aplicaciones en las que hemos participado, de manera directa o indirecta, y que están recogidas en casos del área de Análisis de Decisiones del IPADE para beneficio de los participantes de nuestros Programas.

– El compromiso decidido de Alfredo Gutiérrez Peral y Jorge Massú Treviño durante la implantación de su sistema de información en **Matramex**, que les llevó a multiplicar significativamente su rotación del inventario de refacciones.



"El IPADE tiene en estos momentos un cuerpo académico con gran calidad profesional y personal que ha sabido mantener, con buen oficio de profesores, contacto con la realidad de las empresas mexicanas e internacionales. En el IPADE hay el convencimiento en que no basta con la formación profesional: hay que dar apoyo a la formación personal. Se sabe que los directivos son mejores si son mejores como personas. El IPADE es una de las instituciones más prestigiosas y cada vez tiene más nombre en otros países de lenguas y culturas distintas".

Carlos Cavallé

Director General del IESE,
Universidad de Navarra, España

– El celo delicado con que Juan Antonio Hernández Venegas ha cuidado los detalles en cuanto al perfeccionamiento de su producto, su contacto personal con los clientes; y su esfuerzo perseverante por desarrollar modelos en computadora para generar escenarios de su importante grupo de autofinanciamiento. No nos sorprende comprobar su éxito al haber adjudicado más de veintidós mil autos durante el año de 1991.

– El seguimiento tenaz de Fernando Calcáneo para que su sistema de información se traduzca en un mejor servicio, y mayor rentabilidad, para **Laboratorios Biomédicos**.

– El buen humor, la dedicación y el compromiso de Eduardo García Fabregat, y de Jean Pierre Gandoulf Lebre, de **Fábricas de Francia**, por aumentar -me diante sistemas de información- el nivel de servicio y la rentabilidad de una empresa que enfrentaba una competencia agresiva. La capacidad analítica y emprendedora de Eduardo le ha llevado a iniciar nuevos negocios cuyo nombre no podemos citar, todavía, porque sería indiscreto.

La capacidad analítica de Eduardo Prieto Sánchez Mejorada y de Luis Vaca Mier, de **Grupo Primex**, potenciada mediante modelos en Lotus, para negociar internacionalmente contratos de transferencia de tecnología.

En fin, la lista de aplicaciones exitosas seguramente es mucho mayor. En la ciudad de Monterrey la lista es enorme. Pero basten estos casos ejemplares para afirmar, sin temor a equivocarnos, que en todas las ocasiones en las que ha habido éxito en la implantación de un sistema, también la Dirección General se ha involucrado y comprometido gradualmente.

Hoy se habla mucho de inteligencia artificial. Recomendación elemental: en vez de “pre-ocuparnos” tanto de si las computadoras llegarán, o no, a ser “inteligentes”, deberíamos ocuparnos nosotros -los que dirigimos- en hacer un uso más inteligente de tales instrumentos. Las computadoras no piensan. Es más, incorporarlas a la organización requiere, por parte de la Alta Dirección, el manejo de una gran cantidad de detalles.

Las computadoras no son una solución universal. Se trata, tan sólo, de un nuevo y emocionante instrumento que ofrece un enorme potencial siempre y cuando el director se decida a dirigir el cambio que tal instrumento demanda.

Nos gustaría terminar citando unas palabras con las que el Dr. Carlos Llano Cifuentes, rector de la Universidad Panamericana, inauguró el Centro de Cómputo del IPADE:

“... con los avances en computación, el hombre puede crecer en su voluntad de dominio; pero ha de crecer, so pena de desastre, en el dominio de su voluntad.

No perdamos de vista que el problema, el verdadero problema, no es la máquina, sino nosotros mismos”.

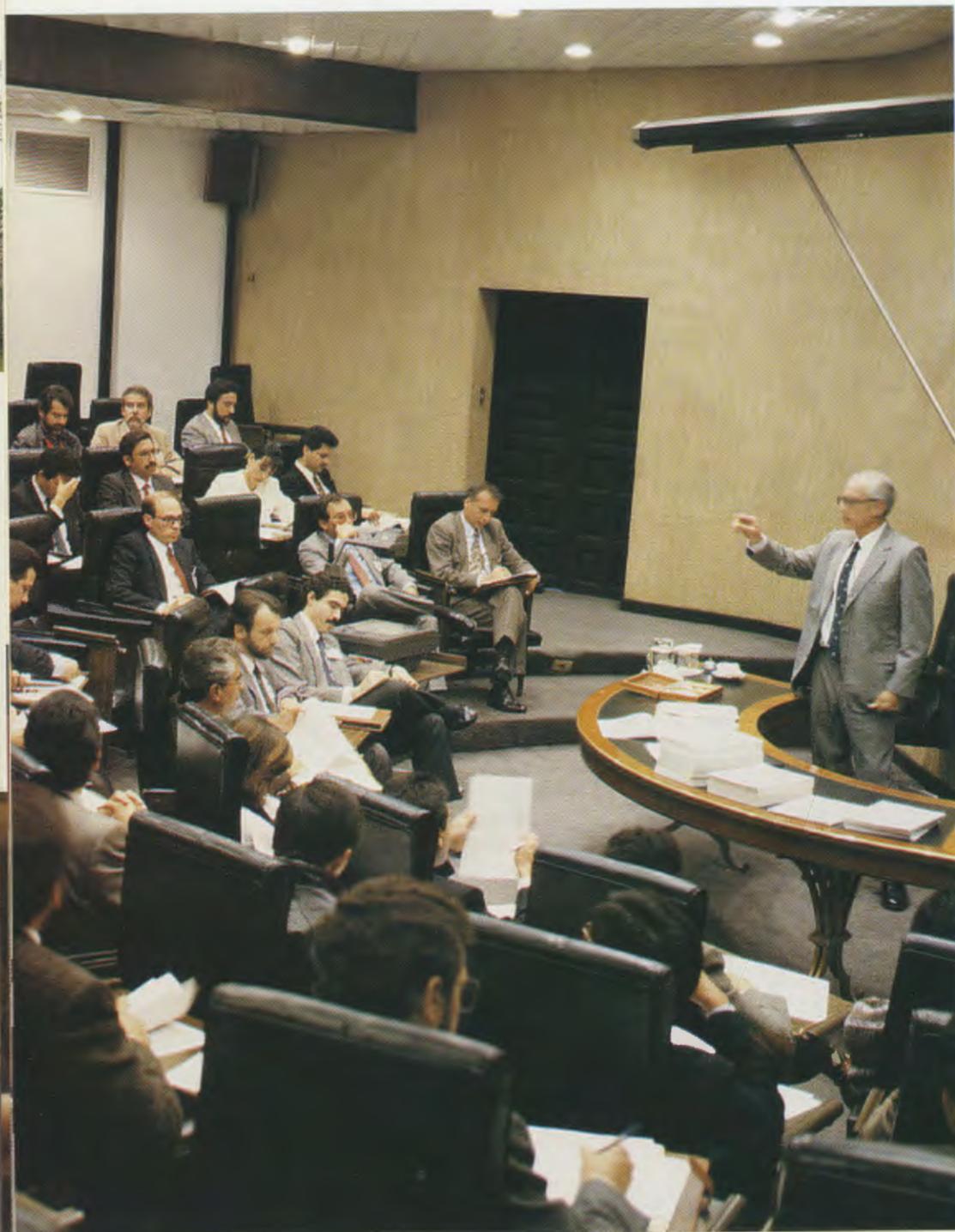
¿Herramienta?... o... ¿vicio?...



Carlos Acedo Valenzuela, miembro fundador del IPADE y Director General del mismo durante el periodo 1972-1980. A su derecha Aarón Kaban, AD- 2 MEX 1973-74, a su izquierda Leticia Almeida, profesora del IPADE desde 1974, y Frank Devlyn, AD-2 MEX 1974/75.



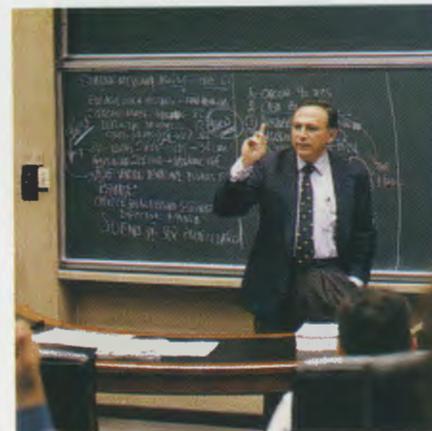
*Gobelino flamenco, propiedad
de Eneko Belaustegui, obra
ubicada en el vestíbulo del Salón
del Alico, ex-habitación de
Clavería.*



Un cuarto de siglo de enseñar a dirigir mejor las finanzas en México



Dr. Carlos Rossell Alvarez



Ing. Angel Valle Yrusteta

Jefe del área

Dr. Carlos Rossell Alvarez

Profesores

Ing. Angel Valle Yrusteta

Act. Guillermo Quiroz Abed

Colaborador Científico

Ing. Raúl Velarde Dabrowski

Cuando iniciamos el primer Programa AD-2 en el IPADE en marzo de 1967, en el área de Dirección Financiera se contaba con Carlos Rossell como profesor de tiempo completo; Gastón Azcárraga Tamayo como profesor de tiempo parcial, y Rafael Termes como profesor huésped.

Rafael Termes había preparado a los profesores del IPADE desde meses antes, en Barcelona, y les había transmitido su experiencia tanto en el uso del método del caso, como en el dominio de las Finanzas que los profesores mexicanos poseíamos gracias a la previa experiencia empresarial. También colaboró intensamente en esta preparación el profesor Antonio Dionis.

Para los cursos de los primeros años de vida del IPADE nos apoyamos fundamentalmente en casos y notas técnicas elaboradas por la Escuela de Negocios de Harvard y por el IESE, dado que las Finanzas utilizadas entonces en México eran totalmente similares a las de esos países. Sólo hubo que "mexicanizar" alguna terminología. El material fue muy bien recibido por los empresarios participantes en nuestros programas.

En aquel entonces, la tecnología financiera aplicada a las empresas mexicanas en su gran mayoría era poco sofisticada. Los instrumentos financieros generalmente utilizados por los empresarios eran el balance y el estado de resultados y unos cuantos índices financieros -sobre todo norteamericanos- que no hacen referencia al flujo como herramienta usual para los ejecutivos de finanzas. El sistema bancario mexicano era muy tradicional; no existía la Banca Múltiple, sino bancos de depósito y ahorro, financieras, hipotecarias, aseguradoras y compañías de fianzas. No había arrendadoras financieras ni operaban empresas de factoraje. El Mercado de Valores era muy pequeño, las operaciones en Bolsa eran escasas y muy pocas empresas estaban en capacidad de aspirar a financiarse y a operar en este mercado. Mucho menos podía pensarse en la utilización de las computadoras en el campo de las finanzas; ni la imaginación más acelerada podía soñar con hojas electrónicas de cálculo, ni con el abundantísimo **software** que ahora existe al alcance de todos, rico en programas para planeación financiera, control, elaboración de proyectos de inversión, ingeniería financiera en toda su amplitud, etcétera.

Muy pronto se incorporó al área el profesor Ramón Guerin, quien la enriqueció con su amplio dominio de las matemáticas y con todo el material de finanzas que trabajó durante su preparación en el **International Teacher's Program** de Harvard; a la vez, aumentó el número de conferenciantes invitados a tratar los temas financieros más en boga en el país y se elaboraron los primeros casos y notas técnicas mexicanos.

Durante la década de los setenta, coincidiendo con el espectacular auge económico que entonces vivimos, las finanzas empezaron a tomar mayor relieve en las empresas. Los empresarios mexicanos sentían una gran necesidad de dominio de las técnicas financieras que pasaron a sustituir al material más antiguo en nuestro programas. Así, el nuevo profesor Enrique Duhne desarrolló cursos de Finanzas Avanzadas; de Finanzas Personales operando en el Mercado de Valores y de utilización de las primeras calculadoras electrónicas para finanzas.

"A los veinticinco años de la fundación del IPADE, y ante los grandes cambios que sufre la economía mexicana, resalta la importancia que ha tenido la labor del IPADE en la formación de empresarios mexicanos que puedan hacer frente a una economía abierta y a la necesidad de que las empresas mexicanas tengan la competitividad necesaria para seguir creciendo en nuestro mercado y participar en los mercados internacionales".

Antonio Ruíz Galindo Jr.
Consejero y Ex Presidente
del Grupo DESC, Sociedad
de Fomento Industrial S.A. de C.V.
Programa AD-2, México
Generación 1967



*Gastón Azcárraga y Samuel L. Hayes, **Jacob H. Schiff Professor of Investment Banking** de la Harvard Business School y profesor invitado del IPADE.*



José Luis Suárez, profesor de Dirección Financiera del IESE y profesor invitado del IPADE.

Durante varios años el profesor Harald Burmeister viajó al IPADE desde Europa para enseñar Finanzas Internacionales en nuestros Programas de Continuidad y Actualización y Cursos Electivos sobre el mismo tema en el Programa Master. Su aportación fue valiosísima, pues abrió ante nuestros ojos el inmenso campo de opciones y estrategias de financiamiento para las empresas a nivel mundial.

También en esta década se incorporó al Claustro Académico el profesor Francisco Sashida, quien traía consigo un gran acervo de conocimientos y experiencias vividas en uno de los sectores industriales más fuertes del país y contaba además con un amplio dominio de los temas financieros.

Los grandes cambios económicos que se generaron en México a partir de 1970 nos orillaron a tomar conciencia de un fenómeno hasta entonces desconocido: las finanzas se dirigían desde arriba. Las ideas y criterios fundamentales se desarrollaban por investigadores y académicos que los aplicaban en economías muy estables. Al poco tiempo de darse esta situación se hizo patente que muchos de esas ideas ya no eran útiles para empresas inmersas en un ambiente altamente inflacionario y recesivo a la vez. La investigación en el área de Finanzas del IPADE tuvo que tomar otros derroteros; nuestras miradas se dirigieron hacia países con experiencia en inflaciones altas, entre ellos Argentina, Brasil, Chile e Israel. Por esto, fueron invitados un industrial brasileño y un banquero argentino para trabajar con los empresarios mexicanos en nuestros programas. Mucho aprendimos de ellos. Resultó necesario escribir casos y notas técnicas que reflejaran la experiencia mexicana y las soluciones que poco a poco iban gestándose en nuestro medio. La crisis política de 1982 aunada a la económica, que ha sido la más grave desde el periodo revolucionario, hizo más compleja nuestra investigación. Los participantes del IPADE nos demandaban apremiantemente soluciones. El contenido del área de Finanzas en nuestros Programas de Perfeccionamiento experimentó un cambio radical y se incorporaron sesiones y material académico acordes con la crítica situación del país. En el Programa Master, dado el número de sesiones dedicadas a las finanzas, pudimos conservar los temas clásicos y agregar material y sesiones que reflejaban la realidad mexicana.

Para todo este trabajo de investigación y para sustituir al profesor Sashida y al profesor Duhne -que colaboraron de tiempo parcial- ingresó al IPADE el profesor Carlos Sequeira después de terminar su doctorado en la Escuela de Negocios de Harvard. Carlos tuvo una breve pero brillante estancia en el Instituto y pocos años después se incorporó al INCAE de Centroamérica. Su puesto fue ocupado por el profesor Guillermo de la Cerda, quien enriqueció el área con sus conocimientos bancarios, contables y fiscales.

Mientras tanto, en los principales centros de las finanzas mundiales se estaban gestando cambios revolucionarios, entre los cuales ha ocupado lugar preponderantemente la globalización de los servicios financieros. Los mercados financieros mundiales se han unificado gracias a los enormes avances de la electrónica; el crecimiento asombroso de los mercados asiáticos y de los europeos exigía una mayor coordinación con el norteamericano y, en el IPADE no podíamos permanecer al margen. En el New York Institute of Finance y, en unión con el profesor Samuel H. Hayes, de la Harvard Business School, se prepararon nuevos Programas de Continuidad y sesiones para los Programas Básicos en los que se reflejara la nueva situación internacional.

Desde finales de la década de los setenta, el Mercado de Valores en México cobró singular importancia, aunque fue breve, debido a la crisis económica ya mencionada, y a mediados de los ochenta empezó a crecer con mayor vigor y se gestó un gran auge. El interés del mundo empresarial en las alternativas de inversión y financiamiento que ha nacido en este Mercado se ha hecho permanente. Los profesores del IPADE hemos orientado nuestros trabajos de investigación y de elaboración de material académico para proporcionar a los participantes, sesiones en las que puedan enriquecer sus conocimientos y experiencias en este campo.

Hemos avanzado mucho, pero consideramos que el IPADE puede convertirse en un factor importante que colabore al desarrollo vigoroso del Mercado de Valores nacional. Por eso hemos buscado desde hace años la participación activa de destacados representantes del mundo de la Bolsa como conferenciantes invitados a todos nuestros programas. Y hemos elaborado con su colaboración valiosos casos y notas técnicas.

Simultáneamente ha surgido otro fenómeno financiero en el país: la Ingeniería Financiera. Compleja en su comprensión y riquísima en sus aplicaciones, exige un esfuerzo continuo de ponerse al día. Quizá es éste uno de los retos más interesantes para los profesores del IPADE y hemos respondido a él con la generación de sesiones de Ingeniería Financiera. Pero este campo tiene la peculiaridad de que cada solución es como un traje a la medida, que debe diseñarse acorde con las necesidades de cada empresa; de esta manera se convierte en un campo de estudio permanente en el que hemos contado con la valiosa colaboración de financieros tan destacados como José Luis Rión, Jesús Villaseñor, Marcos Martínez y Guillermo Chávez, todos ellos trabajando intensamente en el Mercado de Valores y en la Banca.

Se ha abierto la década de los noventa con nuevos desafíos para el área de Finanzas. Para vigorizar el aspecto académico y la investigación se han incorporado al área el profesor Angel Valle, el ingeniero Raúl Velarde y el licenciado Guillermo Quiroz. Todos ellos son egresados de nuestro Programa Master, y han vivido largos años de experiencia en las finanzas de diversas empresas.

Entre los desafíos, destacan por su importancia la reprivatización de la Banca nacionalizada en 1982 y su unión con otras instituciones financieras privadas como casas de bolsa, arrendadoras financieras, empresas de factoraje, compañías de seguros, casas de cambio, afianzadoras, etcétera, para constituir grupos financieros poderosos que preparen al sector a entrar en la quizá inminente apertura financiera nacional al mundo exterior. El campo de las Finanzas Internacionales se abre ante nosotros. Para ello, hemos invitado al profesor José Luis Suárez del IESE, experto en Finanzas Internacionales y en todos los cambios ocurridos en España a raíz de su incorporación al Mercado Común Europeo. Estamos trabajando a la vez con banqueros mexicanos, expertos en banca internacional, como Juan Manuel Moller -egresado de nuestro Programa Master- y fruto de esto serán nuevas sesiones para los Programas, con material académico de Harvard, del IESE y del IPADE elaborado específicamente para estudiar estos temas.

No se debe soslayar el trabajo intenso que hemos desarrollado los profesores en el área de Finanzas a lo largo de estos veinticinco años en el IPADE y en el

"El método del caso permite descubrir por uno mismo las ideas importantes, por lo que se tiene un conocimiento más profundo que simplemente memorizar ciertos conceptos que algún profesor quisiera enfatizar, porque cada caso resulta a fin de cuentas una experiencia, un caso vivido desde fuera, pero que queda como una base a la que se puede recurrir cuando se presentan situaciones semejantes. También se aprende a valorar la opinión de los demás, a defender la propia opinión o aceptar otra mejor. Aprende uno a conocerse, observando las propias reacciones en las negociaciones, dinámicas y en las mismas sesiones ante la oposición en alguna opinión personal, se da uno cuenta de lo que puede realizar si se lo propone.

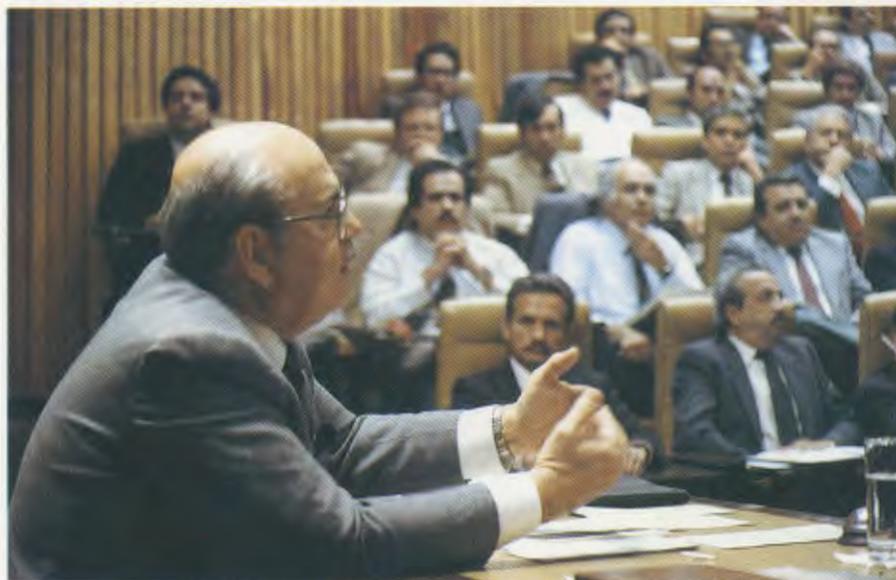
El concepto que tenía de la empresa cambió, lo mismo que en el caso de la dirección, la persona en la empresa, su finalidad. En el IPADE, cambiaron mis esquemas de pensamiento, al ver más globalmente las cosas, la manera de analizar se vuelve más estratégica".

Ana María Arena Barroso

Ejecutivo Corporativo de BANAMEX
Master en Dirección de Empresas
Generación 1989-1991

nacimiento y desarrollo de otras escuelas de negocios en diversos países latinoamericanos: la de Piura en Perú (PAD); el Instituto de Alta Dirección Empresarial (INALDE) de la Universidad de la Sabana en Colombia; el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) de Argentina; el Instituto Tayasal de Guatemala y un nuevo Instituto que está naciendo en Ecuador. En todos ellos se ha incorporado a su acervo de material académico los frutos de investigación del área de Finanzas y de las demás áreas del IPADE por considerarlos perfectamente aplicables a las situaciones de negocios de esos países.

A través de este breve relato histórico del área de Dirección Financiera del IPADE, se hace patente el reconocimiento a los profesores y colaboradores de esta área que han hecho posible que la Escuela de Negocios de la Universidad Panamericana incremente durante estos años su prestigio académico y su presencia en el mundo de la empresa.



Rubén Aguilar Monteverde, AD-2 MEX 1969/70, conferenciante invitado del IPADE.



Participantes del Programa de Continuidad y Actualización del IPADE en Guadalajara, encaminándose al aula.

IPADE



AL CUERPO ACADÉMICO EN PRUEBA DE AMISTAD Y
AGRADECIMIENTO CON LEGÍTIMO ORGULLO LOS
PARTICIPANTES EN SU PRIMER PROGRAMA MASTER.

ERNESTO AGUIRRE NEGRETE
FRANCISCO JAVIER ARCE Y RINCON
GUSTAVO ARCE TENA
ALAIN XAVIER ARNOT DE ESCALADA
JOSE FRANCISCO AVILEZ GARIBAY
MARIO ANTONIO BORCHARDT OJEDA
JORGE CADENA BERAUD
HORACIO CEVALLOS ANGUIANO
ANGEL FERNANDEZ GAMERO
GONZALO FERNANDEZ VILLANUEVA
MANUEL ADOLFO GALVAN DURANTE
ROBERTO LUIS GARCIA ALCOCER
FELICIANO GARCIA SOTELO
MANUEL GARCIA SOTELO
HOMERO GATOSO ANIMAS
ALFREDO FRANCISCO GISHOLT OROZCO
MATIAS GUILLERMO GOMEZ BARRETO
GUILLERMO GONZALEZ DE ALBA
HECTOR BERNARDO GONZALEZ GONZALEZ
VICENTE VINIEGRA ZUBIRIA

FEDERICO AUGUSTO GRAF CAMPOS
JOSE RAUL HERNANDEZ CHAVEZ
JEAN PIERRE JAUME EISENRING
JAIME MARTI EVERAERT
JORGE MERINO VACA
JOSE ARMANDO MOLINA LOZA
JESUS RAUL MONNIER ALARCON
JULIO TOMAS MORENO Y FUENTES
ERNESTO MOTA PEDROLA
MATIAS MUNARRIZ JAUREGUI
JOSE CARLOS NIEBLA CARRILES
ANGEL PEREZ MANAUTA
JUAN MANUEL QUIROGA GARZA
ALICIA HAYDEE ROMERO NOTOLA
LEOPOLDO SALINAS QUIROGA
FRANCOIS SAUER DUSSAO
WERNER F. SCHNEITER KOST
CARLOS SILVA CORCUERA
JUAN VALDES EDWARDS

JUNIO 23 DE 1972



Jean Pierre Jaume, durante su intervención en la ceremonia de graduación de la primera generación del Programa Master en Dirección de Empresas, como Presidente de la misma, el 23 de junio de 1972.



Integrantes de la primera generación del Programa Master en Dirección de Empresas en el año de 1972.

Las ideas tienen consecuencias



Dr. Felipe González y González

Jefe del área

Dr. Felipe González y González

Colaborador Científico

Lic. Agustín Llamas Mendoza

Asistente de Investigación

Lic. Juan Federico Arriola

La vigencia bicentenario del viejo orden no parece que pueda prolongarse más. Plenamente consagrado a partir de la Revolución Francesa y con el influjo del racionalismo, tuvo como fruto más expresivo el surgimiento de las ideologías, que organizaron o más bien desorganizaron la vida de los pueblos, hasta hacerla amenazadoramente peligrosa en los últimos decenios de este siglo.

Es importante saber que pasará y por qué, y cuándo y dónde el **big bang** moderno -que así han denominado algunos al desmoronamiento del viejo orden- tocará tierra. Este nuevo estallido está ocurriendo no sólo en los países que pertenecieron al Pacto de Varsovia, sino también en los del resto del mundo. En algunos adopta la forma de una implosión, en otros se trata de una verdadera explosión, pero en todo caso está obligando a cambiar los modelos o los paradigmas de conducta en todos los países.

Por esto la cuestión central ahora es conocer los rasgos configuradores del nuevo curso que seguirá la historia. ¿Provocarán los cambios geopolíticos, presiones y reestructuraciones, que a su vez, traigan nuevos horizontes, pero también nuevos desafíos y retos no menos formidables? ¿Podemos esperar tranquilamente a que los cambios se realicen, se ajusten las situaciones y se asienten las cosas que hoy están revueltas?

Quinientos años después de 1492 parece que estamos ante un nuevo partearguas de la historia: entre un viejo mundo que termina y un mundo nuevo que comienza. El primero trata por todos los medios de no desaparecer, en tanto que el segundo a pesar de todas sus promesas no logra desprenderse del lastre de las viejas concepciones materialistas e individualistas que han impedido al hombre levantar la vista por encima de ellas, para remontar situaciones lacerantes. El desgaste de la vieja concepción modernista del progreso necesario y absoluto, ve surgir la esperanzadora convicción de que la ruta del auténtico progreso humano pasa por el camino de la recuperación del valor de las cosas que dan razón a la existencia, y que estriban en la realización de un sentido, a través de las situaciones ordinarias y normales de la vida. Y que por ello está al alcance de todos, lo cual da al progreso una connotación de democracia e igualdad, que lo promueve como más justo y más humano.

Existen fuerzas enfrentadas para defender uno y otro mundo. Las que están ancladas en el viejo mundo desean alentar las erupciones volcánicas de la injusticia y la desigualdad, la discriminación y el exacerbado regionalismo, en tanto que otras despiertan la necesidad de obviar los problemas señalados por la vía de la cooperación, de la integración económica, de la persuasión que pueden ejercer los valores democráticos en contra de la violencia como instrumento de resolución de los conflictos. Estos valores propugnan la paz y no la lucha como fundamento del nuevo orden.

En la constante dinámica de las relaciones actuales entre individuos, instituciones y pueblos es patente el entrecruzamiento de fuerzas centrífugas y centrípetas en el ámbito de las relaciones macropolíticas que buscan firmemente, aunque en ocasiones lentamente, la transición hacia regímenes democráticos y participativos, en parte como resultado de una serie de tendencias que luchan por la integración, con un fuerte soporte internacional. Al observar lo que ocurre en el ámbito, más cercano, de la micropolítica nos encontramos con un raro desfase

"El IPADE tuvo trascendencia en mi persona y en la compañía. Esta institución en Guadalajara y en la Ciudad de México ha sido factor determinante para cambiar la actitud y mentalidad de los empresarios en México. Las ideas frescas del IPADE más la motivación profesional técnica, contribuyen a que los empresarios mejoren sus criterios de evaluación y diagnóstico y también sus estrategias".

Abelardo Garciarce

Presidente del Consejo de Administración de la División Gamo, Consorcio AGA

Programa AD-2, México

Generación 1969

histórico, tal vez por los siglos de racionalismo y modernismo, en el que las fuerzas de la desintegración y el egoísmo parecen cobrar fuerza tanto en el plano comarcal, como en el más específico y particular de las relaciones políticas básicas que son las que se dan en la empresa, y en general en los grupos sociales primarios. Los ejemplos se multiplican y van desde el incremento del proteccionismo regional, hasta el deseo de hacer de la propia vida un campo cerrado a cualquier influencia y sobre todo a tratar de eliminar de raíz la preocupación por el desarrollo de los otros.

VISION GLOBALIZADORA

A nivel global tenemos un mundo más unido e integrado. Pero a nivel de las organizaciones sociales básicas -como la empresa- existe una fuerte tendencia al acantonamiento, auspiciada por la justificada pero tal vez excesiva, departamentalización de las empresas, que logra una gran especialización, pero una visión poco integrada del trabajo. Los logros de este modo de proceder están a la vista en cuanto a eficacia y obtención de resultados, y por ello la visión de negocio del sector privado se ha impuesto sobre los modelos de dirección centralizada de la economía cuyo fundamento es el intervencionismo estatal, que no es sino otro modelo de autoritarismo.

Ahora la necesidad de una gestión de los intereses comunes por parte de la sociedad civil se ha generalizado, y en esta coyuntura el área de Entorno Político y Social del IPADE impulsa un nudo fuerte y convincente de ideas que dan firmeza para actuar y que se pueden resumir en lo siguiente: hay que promover y conservar la eficacia del sistema de libre empresa, potenciando la participación del individuo en las tareas, como el incentivo más eficaz para lograr los mejores resultados, al tiempo que se integra el trabajo del director y de la empresa en una visión de conjunto que está al servicio de toda vida humana dondequiera que se encuentre.

De esta forma se trata de hacer humano y justo uno de los hechos más sorprendentes de este siglo, la existencia o la posibilidad de un libre mercado mundial.

Quizá la más significativa consecuencia de la nueva era, tanto en los complejos eventos mundiales, como en el plano de las relaciones entre los individuos, sea que todos estamos luchando por obtener una nueva libertad que nos permita actuar con más conciencia del fin hacia el cual nos dirigimos, por encima de las impredecibles extravagancias de las modas ideológicas, políticas o económicas que se tratan de imponer tanto a los individuos como a sus comunidades. Esta promoción de la libertad nos debe llevar a desplegar un mayor número de iniciativas para interactuar y para asociarse con otros. Por ello, la libertad recién ganada, debe estrenarse no fundamentalmente en el ámbito de las relaciones entre Estados, sino en el más próximo y cercano de las relaciones que se dan entre los hombres que trabajan en la empresa.

El desarrollo entraña en la actualidad un significado nuevo: los individuos dejan de ser masa para el consumo, para el genocidio racial o la manipulación política. La cuestión principal de este mundo que transita del viejo orden al nuevo orden estriba en saber respetar y fomentar la participación de un número cada vez mayor de personas en todo tipo de decisiones, pero fundamentalmente en las que afectan al curso de su existencia aquí y ahora.



El Lic. Manuel Camacho Solís, jefe del Departamento del Distrito Federal, durante su participación en el Programa de Continuidad y Actualización, en agosto de 1992.

El centro de gravedad de nuestro trabajo en el área de Entorno Político y Social ha venido a ser justamente el desarrollo de parámetros de conducta que estimulen la acción responsable de los individuos para obtener todos los tipos de bienes que son necesarios para la existencia y el desarrollo humano, mediante su trabajo en esa institución -clave del entramado socioeconómico- que es la empresa. Hacer esto no resulta fácil, requiere generosidad, libertad de espíritu, disciplina, prudencia y sobre todo una gran confianza en que al seguir los postulados de la naturaleza humana es posible el éxito, sin los efectos nocivos de la contaminación que fácilmente se producen cuando se obra en contra de la naturaleza física o moral de la humanidad.

PENSAMIENTO PARA LA ACCION

Ya sea como reacción o como un fenómeno catalizador frente al antiguo orden, uno nuevo está emergiendo construido, en parte, con los fundamentos que le prestan las instituciones educativas y muy específicamente las escuelas de pensamiento -los llamados en inglés **think tank**- gracias a cuyas aportaciones, hoy el mundo tiene un criterio más claro y justo para enjuiciar lo que conduce al desarrollo humano y lo que lo impide.

El IPADE como escuela de pensamiento para la acción ha contribuido decisivamente, junto con una pléyade de instituciones similares en distintas naciones, a hacer más comprensivo nuestro mundo y lo que es más importante, a hacerlo más humano, porque desde su fundación ha difundido un lenguaje de cooperación, ha subrayado que trabajar es siempre trabajar con y para otros, y se ha empeñado en demostrar que los hombres no están enfrentados por naturaleza en el ámbito de las relaciones que se dan en la empresa. Aunque durante toda una época no se haya aceptado este hecho, tanto por parte de quienes sostenían un pensamiento estatista, como por quienes han apoyado y llevado a cabo los postulados de un individualismo insolidario, el área de Entorno Político y Social se ha esforzado desde sus inicios por hacer posible el entendimiento y no la rivalidad en las relaciones con y en la empresa.

Durante cinco lustros se ha trabajado con la determinación de demostrar teórica y empíricamente que la empresa es un lugar de integración y cooperación, los recientes cambios de la conformación del orden geopolítico mundial, nos dan la estimulante demostración de que nuestro objetivo fundacional, no sólo no es utópico sino que se presenta, también ahora, como uno de los grandes instrumentos para restablecer la salud de una sociedad herida: las lesiones se pueden curar desde la empresa. No se trata sólo de reformar la empresa, sino de advertir que la empresa puede ser el instrumento más idóneo para suturar los desgarrones provocados por el odio e iniciar un proceso de desarrollo, fincado en primer término en el servicio al hombre que labora en la empresa.

Para los enemigos del capitalismo, parecería que su derrota consagra los principios que tanto y con tanta violencia combatieron, hasta casi borrar los rastros del sentido humano en la conducta de mucha gente. Pero habría que decir que los auténticos vencedores de esta batalla por el destino de la humanidad, no han sido los postulados capitalistas o liberales, sino las instituciones que responden a la naturaleza del hombre. Así la empresa hoy aparece como el más claro sostén del desarrollo, no porque sea el resultado de una evolución capitalista, sino más

"En la vida todos tenemos que aprender algo diario. El IPADE cubrió la oportunidad de complementar nuestros estudios con perfeccionamiento profesional. Para esto se requiere cambio de mentalidad, aprender constantemente. En el IPADE el empresario puede planear mejor el futuro, en beneficio de la comunidad en general y de uno mismo".

Guillermo Martínez Güitrón

Asesor de la Dirección General
del Grupo SIDEK

Programa AD-2, Guadalajara
Generación 1978

bien como depuración del proceso de organización social en el que estamos inmersos desde la creación del mundo, y al que de acuerdo a su peculiar punto de vista nuestra área ha contribuido y deberá seguir contribuyendo.

MAS ALLA DEL CONSUMISMO

A la cultura de la esperanza, que tendrá que reemplazar a la ideología del miedo y del terror, hemos hecho contribuciones sustanciales, en el desarrollo ordinario de nuestros programas y cursos. Porque hemos buscado más la verdad científica de nuestras proposiciones que el aplauso fácil o la popularidad que conlleva la justificación del recurso a conductas que no respetan el sentido de la naturaleza del hombre o de la empresa.

Si los imperios ideológicos han caído y los autoritarismos tecnocráticos ven como se mina su poder por la revolución pacífica de 1989, se debe a que no son o no eran fuertes ni poderosos sino en la medida en que podían filtrar la mentira. Sus estructuras han estado huecas y los mismos ciudadanos se han encargado de desmantelarlas. Y esto ha sido posible cuando la gente ha podido tener la seguridad reconfortante de apoyarse en la verdad, de decir basta al miedo y a la sumisión. Precisamente es ésta la misión, que ahora y más tarde, tiene y tendrá una área como la nuestra. Desenmascarar las falsedades y hacer ver cuál es la verdad para llevarla a la práctica, es el objetivo que impregna todas y cada una de nuestras realizaciones y aspiraciones. Se trata de una verdad que hay que descubrir para las relaciones laborales, comerciales y de negocios, no sólo para la política y la sociología. Una verdad sobre la empresa y para la empresa que mida, oriente y dé sentido a la praxis ordinaria en las relaciones de esta célula socioeconómica.

INTERPRETAR LA VERDAD

A partir de ahora la escala con la que hay que medir nuestro desempeño, no es el contraste con los problemas ya superados, sino con los enormes desafíos que tenemos por delante: calidad de vida verdaderamente humana; derecho a la realización personal mediante el trabajo; aumento y mejor distribución de los bienes convenientes para satisfacer las necesidades humanas; conservación e impulso a la necesaria ecología moral y física; y todo ello apoyado en el sustento que a las acciones individuales y colectivas da la justicia social, la democracia, la igualdad, la libertad garantizada, en resumen la práctica cotidiana de los derechos y deberes humanos.

El gran desafío para la empresa de finales del siglo XX es lograr que el capitalismo se enfrente consigo mismo. Para ello debe acometer el hecho de que, en muchos países, el desarrollo, por virtud de la empresa, se ha transformado en consumismo, contribuyendo, aunque no de manera exclusiva, a la polarización del mundo en países ricos y pobres. El consiguiente saldo de desigualdad y desamparo que en ambos casos se da, no ha hecho sino agravar las tremendas consecuencias que genera un modelo económico no plenamente acorde con las exigencias de la naturaleza humana: la dependencia cultural de modelos de vida que miden a la persona por lo que tiene y no por lo que es, tanto esencialmente como en su aspecto dinámico; el debilitamiento de la moral social para encauzar las actividades individuales hacia fines realmente humanos, donde se valore más el bien objetivo; y finalmente la desmoralización de los pobres, cuya



El Lic. Miguel Alemán Valdés, ex-presidente de la República Mexicana, en su visita al IPADE en abril de 1970.

situación y escasas posibilidades de remontarla los llevan a la depresión y a la pusilanimidad, al tiempo que los hacen fáciles víctimas de una manipulación que los instrumentaliza y degrada para convertirlos simplemente en insumos de producción, cuya mayor o menor cantidad hay que regular.

Sin desconocer que, en el corto plazo, los problemas mencionados no se puedan resolver de manera cabal, hay que afirmar que no es moral ni consecuente con el momento que vivimos, justificar los desatinos del capitalismo, sólo en razón de sus beneficios a la sociedad de consumo o al desarrollo tecnológico, y hay que abrir los ojos de los empresarios y del público ante el peligro de una nueva forma de totalitarismo, que hace omnipresentes a los grandes centros financieros del mundo hasta en los confines más insignificantes, ya sea bloqueando sus posibilidades o bien subordinándolas a los intereses de los poderosos, mediante una pérdida completa o de muy grandes proporciones de la independencia económica y política que todos los grupos humanos -familia, empresa, comunidades, pueblos y naciones- deben mantener para poder cumplir con sus fines en el ámbito de su competencia o responsabilidad. Este problema de abuso del poder no puede ser completamente evitado, pero hemos de esforzarnos por crear mecanismos y un sentido de la justicia que al menos sirva como señal de alarma para evitar mayores desastres a la humanidad, y a nuestras comunidades en particular.

Si ciertamente la técnica y el avance material de nuestros días ha ayudado a una visión más global del mundo y a una gran interdependencia, que refuerza el hecho de la pertenencia de todo hombre a la familia humana, esa nueva relación supone otra escala completamente distinta de problemas, que para muchas personas e instituciones es completamente desconocida. No se trata de polemizar sobre la nueva distribución mundial de los procesos manufactureros, sino de orientar ese fenómeno hacia los fines del hombre, evitando un "neocapitalismo salvaje" que sólo vea en los países pobres y con poblaciones crecientes una zona de expansión del capitalismo financiero, o bien un recurso barato para lograr competitividad, es decir una mejor colocación de los productos por un precio más reducido en países y para personas ya de por sí ricos.

Tanto en el mundo de los negocios como en el de la política o el desarrollo social, los hombres de nuestro tiempo necesitan gran clarividencia para saber qué hacer y cómo hacerlo. Por esto aquí se encuentra el meollo de la cuestión que tratamos en el área de Entorno Político y Social, ya que en última instancia se trata de hacer práctica la verdad. Así nuestra contribución más decisiva debe ser la difusión de un modelo de empresario que se distinga por enseñar a los otros no solamente el qué sino el cómo, es decir el modo de operar, ámbito éste en el que el empresario se caracteriza por tener justamente la visión que hace posible la verdadera "interpretación", es decir una posibilidad de ser eficaz. Este planteamiento conlleva una fuerte y fundamental carga de libertad, pues requiere necesariamente de una gran pluralidad de interpretaciones pragmáticas, más o menos valiosas en función de lograr o no el objetivo: llevar a la práctica -a término- la verdad.

En estos días, tanto en oriente como en occidente, hay que trabajar para recuperar el sentido del trabajo, que no es otro que el de la búsqueda de la verdad. O dicho de otro modo: trabajar es hacer práctica la verdad, porque sin ella la acción es un mero resultado desprovisto de sentido, es decir desvinculado de la

"Saber que el IPADE llega a su XXV aniversario nos debe llenar de satisfacción a todos los que participamos como alumnos.

Los conocimientos y experiencias adquiridos durante la Maestría me han permitido desarrollarme como empresario. El IPADE reúne las características de preparación que los empresarios del futuro necesitan".

Luis Berrondo Avalos

Vicepresidente Ejecutivo
de Organización MABE

Master en Dirección de Empresas
Generación 1973-1975



*Elmar Stachels, AD-2 MEX 1987/88
y Juan B. Riveroll, AD-2 MEX 1969.*

existencia humana. Trabajar por la verdad, para practicar la verdad y hacer de la verdad una praxis cotidiana en todas las relaciones, tal es el sentido y la meta de nuestra labor. Trabajar por la verdad, para llevarla a cabo, significa recuperar el sentido trascendente de la vida, y colocar al hombre en el centro de las preocupaciones por el desarrollo, pero no al hombre sin rostro -masificado- de los paraísos socialistas o de los centros consumistas, sino al hombre concreto de nuestras organizaciones que es a quien hay que servir. O la verdad sirve a los hombres que nos rodean inmediatamente o no sirve a nadie, o bien aquello que se postula como verdad, no es sino la más arbitraria de las mentiras, hecha tragar por la fuerza de los subterfugios.

Esta es la asistencia fundamental que millares de personas están esperando, mediante el ejercicio de una opción que consiste en emprender para dar libertad a la verdad -que es en lo que radica la creatividad como elemento enriquecedor de la acción humana- haciendo posible en el intento, la libertad de emprender.

ACCION PARA LA PREVISION O ANTICIPACION ANTE LO FUTURO

El área de Entorno Político y Social está inscrita en una circunstancia dinámica, en la que muchas veces la posibilidad de escribir casos es rebasada por el cumplimiento vertiginoso de los acontecimientos, ello ha implicado que uno de nuestros objetivos fundamentales: gobernar los cambios desde los valores, trate de reemplazar el esquema clásico de adecuación a la realidad, y que tradicionalmente se ha expresado en los siguientes pasos: enfrentarse, ajustarse y, finalmente, entender el cambio. El esquema que hemos propuesto y desarrollado revierte justamente los efectos de lo anterior, pues permite ver la dirección que siguen los fenómenos, precisar los escenarios posibles, tratando de evitar la configuración de los perniciosos y apoyando, en cambio, los que suponen progreso y desarrollo. De esta forma, nuestro propósito es, en cierto sentido, anticipar el futuro; esfuerzo que requiere una aproximación lo más certera posible -verdadera- de la realidad, y una valoración de los hechos que permita al director tomar decisiones justas, oportunas y eficaces.

Sin duda, en este proceso, uno de los pasos fundamentales que hemos tenido que dar es el de, -parafreaseando a un conocido psicólogo contemporáneo- desarrollar "una investigación en busca de sentido". Es decir, no basta con proponer tal o cual conducta en la empresa o en el entorno, como ajustada a unos requerimientos dados, sino que es necesario hacer que tal conducta tenga sentido para el hombre de empresa.

Esto quiere decir que la decisión del director se inscribe en una constelación de fines, formando un sistema de objetivos, que conducen al sentido teleológico de la vida humana, y que para el caso del empresario y de la empresa llevan al reconocimiento de su carácter de servicio, subordinado a los fines de la vida humana, incluidos en tal servicio tanto el proceso de producción como el producto mismo, pasando por el desarrollo del hombre a través del trabajo.

En la medida en que el concepto del Estado moderno inicia su crisis terminal por su incapacidad para servir a la persona y por su inadecuación a la estructura fundamental del hombre que trasciende las barreras de tiempo y espacio, el área de Entorno Político y Social ha debido proponer la integración de los conoci-



*Participantes de la primera
promoción del Programa Master en
Dirección de Empresas para
Ejecutivos con Experiencia durante
una sesión de trabajo en equipo.*

mientos básicos para el nuevo papel del líder social que el empresario está llamado a desarrollar, a través de un corte transaccional de las disciplinas tradicionales en esta materia -Derecho, Filosofía, Política, Ética y Sociología- para articularlas en un **corpus** sistemático de conocimientos, cuya integración el IPADE ha confiado a esta área. Esta decisión ha demostrado ser tan prudente, que hoy en día no existe prácticamente escuela de negocios o centro de investigación sobre el quehacer de los empresarios que no cuente de manera destacada con un área similar a la nuestra. Ciertamente la forma de concebirla en las diversas instituciones es polifacética y más o menos acertada. La que aquí reseñamos es un intento por hacer practicable la verdad.

En todo caso las diversas propuestas en torno al conocimiento del Entorno Político y Social, participan de una constante fácilmente observable: se trata siempre y sobre todo de preparar a los directores para ejercer el liderazgo.

Nuestra aportación inicial y fundamental en este sentido es que el líder cumple en primer lugar un deber para consigo mismo, y que secundariamente motiva a la emulación y a la acción, no por la fe ciega en el líder o por su capacidad de arrastre, sino por su capacidad de realizar fines, comenzando por aquellos que más directamente le competen y en cuya realización los otros pueden sentirse solidarios. Así el objetivo básico del área, en este punto, es hacer ver que para el líder su primer y más importante trabajo consiste en averiguar la verdad y en segundo término en ponerla por obra. Esto es para nosotros el sentido cabal de la política entendida como el arte de hacer cosas justas y eficaces. Se trata de que el hombre de empresa encuentre en cada circunstancia de su actuación -determinación del producto, canales de comercialización, estrategia del negocio, etcétera- y en cada acción, calidad del producto, servicio al cliente, remuneración al personal, la idea más adecuada para su acción -esto es la verdad- y la más perfecta ejecución o sea la puesta en práctica de la verdad con eficacia.

LOS PROGRAMAS DE ENTORNO POLITICO Y SOCIAL

Por la propia naturaleza de nuestro objetivo, los programas del área de Entorno Político y Social son de carácter interdisciplinario, buscando proporcionar no sólo conocimientos de los hechos políticos, sino también el de los factores para valorar aquellos hechos y la acción del empresario en la búsqueda de soluciones reales en la empresa.

Ciertamente los cambios ocurridos en la última década han obligado a revisar nuestros programas y a adecuarlos a una nueva realidad en gestación. Esta situación nos ha obligado a ser más consecuentes con nuestros objetivos fundacionales y a desarrollar más y más de prisa los contenidos éticos que fundamentan nuestra visión de la acción del hombre de empresa, para hacerlos accesibles a las circunstancias que hoy enfrentan los directores. En este sentido se nos ha exigido una gran flexibilidad y capacidad de propuesta, a cuyo desafío intentamos responder de la mejor manera posible.

La experiencia en el desarrollo de los programas propios del área ha llevado a una profundización cada vez mayor, para precisar los fundamentos humanísticos del quehacer del empresario, a fin de que los directores puedan actuar en un mundo que globalmente apuesta en favor de una mayor personalización de

"El 10 de agosto de 1987 aterrizó el vuelo de Lufthansa, que nos trajo a mí y a mi familia para vivir unos años en México con motivo de mi nueva tarea en Bayer de México. El curso AD-2 que empezó en octubre de 1987 me ayudó a aterrizar en el ambiente mexicano macroeconómico y empresarial. Fue la mejor oportunidad de conocer el mundo de la empresa, las condiciones macro y micro en una fase de transición así como los problemas y demás soluciones en términos técnicos y humanos para enfrentar los retos futuros. El curso AD-2 ofreció con su avance también la oportunidad de hacer amistades con profesores y empresarios. La relación de mutua confianza que tengo en el IPADE fue y es beneficiosa para Bayer y mis colaboradores. Cada año, desde 1987, participan colaboradores de Bayer en los programas de Dirección. Desde entonces IPADE -además de ICAMI e INDEPO- son para la gente de Bayer como la aspirina: "bueno contra el dolor de cabeza y bueno para el corazón"

Elmar Stachels

Ex Presidente de Bayer de México, director de Marketing División Anilinas, Alemania.

Programa AD-2, México

Generación 1987-1988



Remate de la sillería del jardín principal (detalle), ex-hacienda de Clavería.



Estudio individual en los jardines del IPADE, México.

las relaciones tanto de los aspectos vinculados con la Política como con la Economía.

En definitiva se ha podido comprobar a través de los programas del área, lo que el último lustro gratamente nos ha recordado: **las ideas tienen consecuencias**. Cualquier cambio, por superficial que parezca, tiene toda una raíz ideológica que hay que arrancar o nutrir, según se quiera evitar su crecimiento o ayudar a la producción de sus frutos en plenitud.

En el área deliberadamente se ha apostado por las ideas. Se ha tratado de que en todos los cursos e intervenciones del área, por encima de las soluciones particulares e inmediatas, los participantes puedan llevarse consigo una buena dosis de ideas para la acción, con la seguridad de que nada hay más práctico que una buena idea, lo cual es tanto como decir que nada hay más razonable que una gran verdad, y que precisamente por ello resulta practicable.

De ahí que de los primeros programas que intentan dilucidar los principales componentes de las ideologías más extendidas, capitalismo y socialismo, se haya llegado rápidamente al desarrollo de un programa maestro que pretende dotar al participante de los elementos teóricos y prácticos con que todo sistema social debe contar para ser justo, ya sea que trate de aplicarse a la vida social en su conjunto, o bien a relaciones sociales menos globales pero no por ello menos importantes como son las que se dan en la empresa.

Habiendo establecido los parámetros para evaluar las acciones, y habiendo entrado al estudio crítico de los sistemas dominantes, el área desarrolló un curso sobre el entorno político mexicano, a fin de estar en posibilidades de poder determinar en cada coyuntura específica, cuáles son los desafíos que debe enfrentar la empresa en el ámbito político-social y de qué manera puede responder a ellos.

Esta estructura de cursos y programas, dados en plenitud en el Programa Master ha permitido luego incorporar los temas desarrollados en los Programas de Perfeccionamiento, de Continuidad y Actualización y Master para Ejecutivos.

Es de destacar que la vida académica del área está fundamentada sobre programas de estructura -aquéllos que se refieren a los principios fundamentales para la acción- y programas de coyuntura -los que atienden a la responsabilidad del momento desde la firmeza que da una perspectiva ética y humanista. Este modelo ha demostrado ser altamente funcional para los programas que están enfocados al perfeccionamiento de los directores, y ha permitido llevar al área a la formulación de otros cursos que son como el corolario o la aplicación más concreta de sus enseñanzas al mundo de la empresa. Por una parte el programa Empresa y Sociedad -que constantemente ha sido renovado por la dinámica propia de la empresa- pretende dar respuesta, desde una perspectiva ética a problemas de la vida diaria como son la justicia en las compensaciones, la lealtad a la empresa, las reglas de la publicidad o la seguridad de los productos, los criterios para castigar o premiar al personal, la responsabilidad y la función social del empresario, a lo que habría que añadir un largo etcétera, pues la lista aquí es sólo ejemplificativa.

De otra parte, se encuentra el programa de Reforma de la Empresa, que anualmente expresa la consolidación de lo que se ha investigado en el área y que al

mismo tiempo abre nuevos campos de desarrollo en ese microuniverso de relaciones sociales y políticas que es la empresa.

Del conjunto de temas que aquí se manejan, damos cuenta de unos cuantos: comenzando por el afán de dar un concepto científico de empresa -conocimiento cierto por sus causas-, pasamos a su consideración como comunidad de trabajo, para llegar a tratar de establecer cuáles son los términos en los que capital y trabajo deben conjugar sus esfuerzos en la tarea que les es común; el estudio del desarrollo de las organizaciones hasta llegar al advenimiento del capitalismo, del sindicalismo y del estatismo, pasando desde luego por la necesidad que existe para el empresario de desarrollar su actividad característica en función del tiempo y del espacio, lleva a establecer las condiciones para hacer con justicia y eficacia la acción más propiamente directiva que es la organización de las relaciones en su propio ámbito para cumplir con los fines individuales y sociales que se dan cita en las relaciones de trabajo.

EFEMERIDES

Establecida el área en 1970 por el profesor Manuel García Galindo -abogado, periodista y editor- fue secundado en los inicios por la Lic. Yolanda Ruíz Limón de García Pimentel, en la tarea de organizar los primeros cursos y programas, imprimiendo al área todo un estilo y una forma de enfocar los problemas que parte de la desdramatización, para llegar a la expresión más simple de los procesos e ideas, lo que a su vez facilita el ejercicio de la prudencia al plantear las soluciones. Sus contribuciones son la base de lo que hoy ha aportado el área a los Programas del IPADE, y hubieran sido muchas más y más fructíferas, de no habérselo impedido una enfermedad que de improviso llegó para impedirle proseguir su trabajo y convertir sus secuelas en males crónicos, que si bien no le han impedido seguir enseñando con su temple y coraje ante la vida, sí lo han retirado definitivamente de las aulas. En su lugar quedó el Dr. Felipe González y González, quien pudo continuar con los compromisos contraídos por el área. Es de agradecer aquí la ayuda que en su momento brindó el profesor Arturo German Belmont en ausencia del profesor García Galindo, al dar un impulso a los temas de análisis político. Con el pasar de los años a esas aportaciones se han ido añadiendo otras como las de los profesores Fernando Montes de Oca y Alejandro Fernández Ortiz, o las de los investigadores Francisco Martínez Vargas (hoy finado) y Phillip Brubeck.

En los últimos años se ha contado con la colaboración del profesor Juan de la Borbolla Rivero y en la labor de investigación han participado como Colaboradores Científicos el Lic. Agustín Llamas Mendoza y el Ing. Ernesto Uranga Flores y como Asistente de Investigación el Lic. Juan Federico Arriola, contando todos con el apoyo de la Sra. Alejandra Carreño de Párraga, secretaria del área de Entorno Político y Social.

Mención aparte merece el reconocimiento que el IPADE como corporación universitaria quiso rendir a solicitud del Claustro de Profesores, y por iniciativa de nuestra área al Cardenal Joseph Höffner, al otorgarle el día 10 de diciembre de 1986, el primer **Doctorado Honoris Causa** que confiere nuestro Instituto, como un reconocimiento a su contribución en el desarrollo y difusión de la Doctrina

"Si bien es cierto que no todas las decisiones que uno toma en la vida llevan a resultados positivos, es un hecho concreto que el haber participado en el MEDE del IPADE ha sido determinante para alcanzar las metas de realización profesional y familiar que en su momento, me propuse.

Deseo felicitar al IPADE por la labor realizada, esperando continúe su trayectoria con el énfasis y cuidado que ha dado a los valores del ser humano".

Guillermo Martorell Nieto
Gerente General de Desarrollo
de Empresas, S.A. de C.V.
Master en Dirección de Empresas
Generación 1979-1981



Sesión de trabajo en equipo de alumnos de la promoción 1991/93 del Programa Master en Dirección de Empresas.

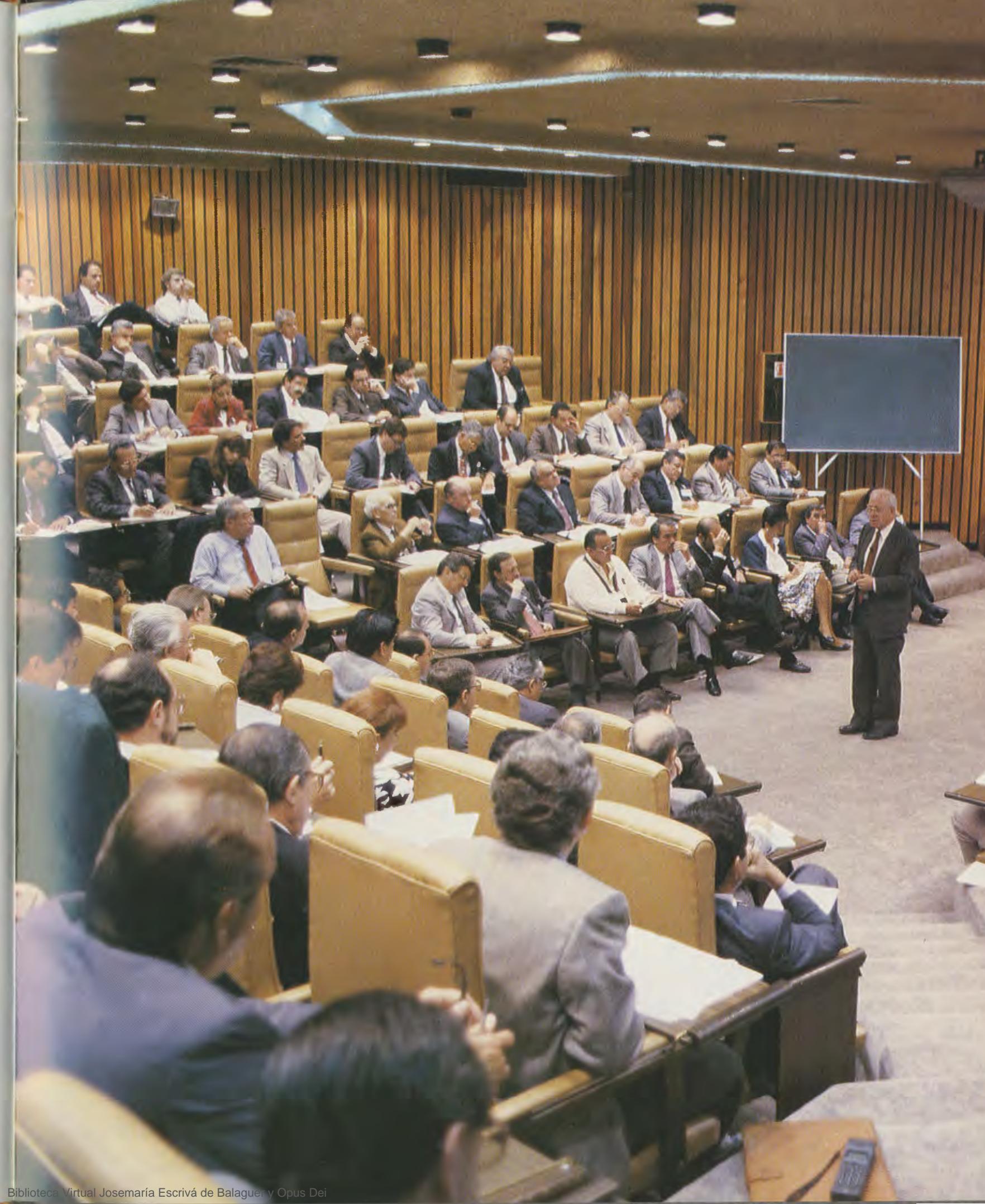
Social de la Iglesia, que desde la fundación del IPADE ha sido motivo de inspiración profunda para todas y cada una de sus realizaciones, y particularmente para el área de Entorno Político y Social por ser un excepcional catalizador de sus trabajos e investigaciones, y una nutriente fundamental en la búsqueda de soluciones que al promover el desarrollo material del hombre, tengan a la vista la necesidad de su promoción integral.

Finalmente no se podría concluir esta reseña de la actividad del área en el IPADE, sin mencionar aunque sea como de paso, la realidad de la convivencia ordinaria de trabajo y amistad que impregna la vida cotidiana de nuestra corporación académica. Una vida llena de incidencias felices o menos afortunadas, protagonizada por profesores, participantes, personal administrativo y de intendencia, pero que en todo caso se resuelven siempre en una invitación a mirar más alto y más lejos, y que hacen por eso del trabajo en el IPADE una experiencia gratificante y enriquecedora, por la cual sin duda todos, en uno u otro momento sentimos la necesidad de dar gracias. Sin saber muchas veces en manos de quién depositar este sentimiento, tal vez estas letras permitan manifestar a todos cuantos componen esta corporación universitaria, un rendido reconocimiento.

EL PAPEL DE LAS EMPRESAS

Terminar estas pinceladas de lo que ha sido el área de Entorno Político y Social en la historia del IPADE, sin una referencia breve a lo que será el futuro que está presentándose, y que demanda una mayor responsabilidad de los empresarios-directores, sería incoherente con los objetivos propios formulados arriba. Es por ello que al contemplar el destino de los países liberados del socialismo real, de aquellos que han emprendido la reforma para salir del autoritarismo y la centralización, y de los que están logrando la consolidación y expansión del sistema de libertades políticas, hay que afirmar que sus destinos están íntimamente ligados al papel de las empresas, porque serán ellas las que conformen las relaciones políticas básicas: relaciones que determinan la felicidad o infelicidad de los individuos concretos, porque se dan en la esfera más importante de nuestra vida: la dimensión privada. También y no es una razón de menor importancia porque la prosperidad de un país depende de lo consolidadas y eficaces que sean sus empresas para incrementar la riqueza y multiplicar los empleos.

Uno de los hechos más fácilmente comprobables de nuestros días, tal y como ya hemos señalado, estriba en que el mundo se ha hecho más interdependiente y que la visión de las empresas tiene que ser globalizadora. Esto último no sólo en el sentido de atender a la nueva distribución mundial de la producción, sino en el sentido más amplio y más interesante, de que la empresa ahora debe vincular su desarrollo con la creación de riqueza no sólo de cara a un país, sino al mundo entero, lo cual en última instancia apunta a minimizar la injusticia social. La apertura política entraña una apertura antropológica, y se verifica con extraordinaria complejidad e interés. Ante estos sucesos guardamos un fundado optimismo. En tanto que el mundo siga su curso, nuestra tarea proseguirá.

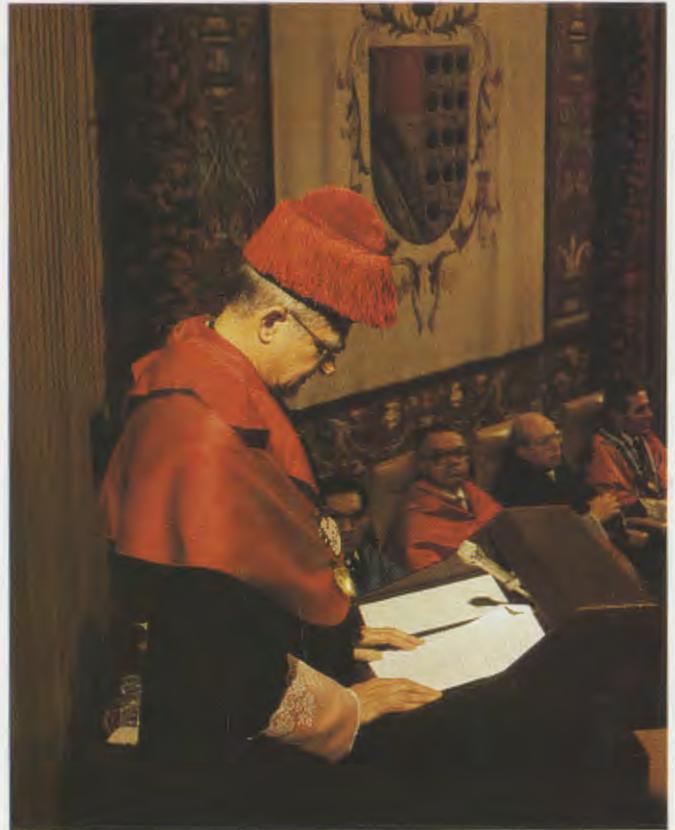




El rector de la Universidad Panamericana, Carlos Llano, impone el birrete de Doctorado Honoris Causa al Card. Joseph Höffner. Le acompaña como padrino el Dr. Felipe González y González.



Card. Joseph Höffner



Dr. Antonio Valero Vicente



El Rector de la Universidad Panamericana entrega el "libro de la ciencia" al Doctor Honoris Causa Antonio Valero. A su lado su padrino, el Dr. Carlos Rossell.



Dr. Lawrence Fouraker



Dr. Jorge Gutiérrez Villarreal, Ing. Julián Fernández Urquiza, Dr. Lawrence Fouraker, Dr. Carlos Llano.

Un testimonio perdurable de los principios fundacionales de la institución son los Doctorados Honoris Causa que ha conferido conjuntamente con el claustro de la Universidad Panamericana.

Este alto reconocimiento ha sido otorgado, en estos 25 años, a tres connotadas personalidades que han influido en el mundo de la empresa y de modo particular en la enseñanza del IPADE:

Dr. Antonio Valero Vicente,

Director General del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de Navarra, por su contribución a la fundación del IPADE y sus investigaciones en el Área de Política de Empresa, representativas de la vertiente de negocios Europea, que tanto ha influido en los conceptos estratégicos y desarrollo de ésta área en el IPADE.

Dr. Joseph Hoeffner,

Filósofo y Teólogo, Cardenal de la Iglesia Católica, baluarte de la Doctrina Social que destaca los principios de Solidaridad, Subsidiaridad, Respeto a la Dignidad Humana, Justicia, Libertad, Respeto a la Autoridad Legítima y Bien Común, que aplicados a la Empresa la hacen más humana; y aplicados a la Sociedad han promovido una mejora importante en las condiciones de vida en muchos países.

Dr. Lawrence Fouraker,

Rector de la Harvard Business School en el momento de la fundación del IPADE y miembro del Comité Asesor del Instituto desde esos momentos, hasta el año 1988. El reconocimiento se otorgó por su impulso al desarrollo de la ciencia de la empresa a nivel mundial, siguiendo la vertiente americana de negocios.



Medalla y anillos doctorales de la Universidad Panamericana y el IPADE.

IESE
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

John H. McArthur
Dean

Barcelona, 23 de julio

IPADE
Floresta, 20
Antigua Hacienda de Claveria
02080 México, D.F.

El Director General del IESE, Universidad de Navarra, felicita al Director del IPADE por los primeros veinticinco años de fructífera labor en el perfeccionamiento de las habilidades directivas de los más importantes hombres de negocios de México.

Carlos Cavallé
Carlos Cavallé
Director General
IESE, Universidad de Navarra

HARVARD UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
GEORGE F. BAKER FOUNDATION

SOLDIERS FIELD
BOSTON, MASSACHUSETTS 02163

To the Dean and Faculty,
Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa:

On behalf of the faculty of the Harvard Business School, I offer our sincere congratulations on the occasion of IPADE's 25th anniversary.

We were honored to be asked in 1966 to work with a group of leading Mexican business practitioners, and with the Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, to help create a distinguished Mexican institute of business administration. The result of this remarkable trilateral collaboration was IPADE.

In the ensuing 25 years, IPADE has done impressive work. The Institute's 12,000 distinguished alumni are perhaps your strongest and most meaningful testimonial. May you continue to prosper in your exceedingly important mission: the constant improvement of management in Mexico.

John H. McArthur
John H. McArthur
Dean of the Faculty
Harvard Graduate School of Business Administration
Boston, Massachusetts
August 6, 1992

UNIVERSIDAD DE PIURA



Piura, 5 de noviembre de 1992

Señor Doctor
Carlos Llano
Rector
Universidad Panamericana
México

Estimado Carlos:

Me es muy grato dirigirse estas líneas con ocasión de los 25 años del inicio de las actividades de IPADE.

Los años transcurridos son sin duda muy significativos pues en ellos se ha diseñado el estilo de trabajo del Instituto, y se han recogido las más ricas experiencias para su desarrollo futuro.

Las numerosas personas que han cursado estudios allí, entre las cuales se cuentan un buen número de alumnos peruanos y algunos actuales profesores y directivos de la Universidad de Piura, han recibido el influjo del espléndido ambiente que reina en él, y les ha supuesto un gran enriquecimiento humano y espiritual.

Asimismo, ésta ocasión nos permite reiterar nuestro agradecimiento por la colaboración institucional que sostenemos, de la que se beneficia especialmente la Escuela de Dirección de la Universidad, a través del PAD y el Programa Master.

Por todo ello quiero expresarle la más cálida felicitación a nombre de la Universidad de Piura, y nuestra cercanía en estas bodas de plata que debe llenarles a todos Uds. de una legítima alegría y satisfacción.

Recibe un saludo muy cordial,

Antonio Mabres
Antonio Mabres
Rector

INSTITUTO DE ALTA DIRECCION EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Santafé de Bogotá, D.C., agosto 3 de 1992

Doctor
SERGIO RAYMOND
Director General
IPADE
México

Apreciado Sergio:

Con gran complacencia registramos la noticia del XXV Aniversario del IPADE con quien en estos días ligados con estrechos lazos de amistad y colaboración de la misma fundación del INALDE. Sea esta la ocasión para agradecer a los Directivos del Instituto y el Claustro de profesores la generosidad y la ayuda en la puesta en marcha y desarrollo del INALDE, sin la cual pienso que no hubiera sido posible su existencia.

En esta asesoría técnica, ayuda, colaboración del Claustro de profesores del IPADE, a suministrar de material académico y constante apoyo, conviene destacar el trabajo del profesor Carlos Rosell quien desde el año de 1985 hasta la fecha se ha desempeñado no sólo como profesor en el área de Finanzas en nuestros programas sino como un eficaz asesor en todos los problemas administrativos, académicos, financieros y comerciales que implica el desarrollo de un Instituto como el INALDE.

En nombre del Consejo Directivo del Instituto, del Claustro de profesores y en el mío propio, recibamos una sincera felicitación por este XXV Aniversario y nuestros mejores votos para que sigan desarrollándose con la amplitud y profundidad que caracterizan los programas de Alta Dirección en el IPADE y los nuevos proyectos de este Instituto que tantos beneficios ha reportado a la nación mexicana.

Recibe un fuerte abrazo y cordial saludo,

Guillermo Pardeh
GUILLERMO PARDEH KOPPEL
Director General

Transversal 14 No. 117-85 - Teléfonos 215 28 91 - 213 83 77 - Fax 215 98 88 - Santafé de Bogotá, D.C.

Intercambio
entre escuelas
de negocios:
una corriente en
dos direcciones

En el ámbito internacional el
IPADE ha contribuido de mane-
ra importante a la creación de
instituciones afines en España,
Colombia, Argentina, Perú,
Ecuador, Guatemala y reciente-
mente en Sudáfrica.

Dentro de los acontecimientos notables que hemos vivido durante los primeros veinticinco años de trabajo en el IPADE, destaca con singular importancia la colaboración y asesoría que nos han brindado constantemente el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra y la Harvard Business School.

El IESE envió a los profesores José Figuerola y José Ocariz a México en 1966, para asesorarnos en el estudio de mercado de posibles alumnos y en la selección de los profesores fundadores. El Cuerpo Académico fundacional de tiempo completo quedó constituido por Carlos Llano Cifuentes, Carlos Acedo Valenzuela, Ricardo Cantú Leal Jr., Julián Fernández Urquiza, Jesús Monzón y Reparaz (†) y Carlos Rossell Alvarez.

Durante períodos que variaron entre quince días y seis meses, tanto los profesores de tiempo completo como los de dedicación parcial acudimos a la sede del IESE, en Barcelona; donde no sólo pudimos asistir a todas las sesiones de sus Programas de Perfeccionamiento, sino que tuvimos las puertas abiertas para dialogar ampliamente con los profesores de cada área y para obtener todo el material académico que necesitábamos. Desde entonces hemos invitado a diversos profesores del IESE a dirigir sesiones en el IPADE, y qué duda cabe que cada visita ha sido una nueva oportunidad para aprender de ellos y compartir experiencias.

La colaboración de la Harvard Business School ha sido también valiosa e intensa. Además de aceptar todas nuestras invitaciones a las aulas del IPADE -entre las que destacan la colaboración anual ininterrumpida del Prof. Arch Richard Dooley- los profesores de Harvard nos han brindado su material académico y, cuando los profesores del IPADE han acudido al **International Teachers Program** organizado por ellos, las oportunidades de diálogo han sido profundas y directas. Así lo han vivido en distintas épocas Fernando Bun, Francisco Javier Laris, Ramón Guerin, Miguel Ochoa, Jorge Gutiérrez Villarreal y Rodolfo Luthe.

La colaboración más permanente la ha constituido el Comité Asesor, integrado por profesores de Harvard, IESE y el IPADE, que ha trabajado cada año sin interrupción, alternando las reuniones entre las sedes de Boston, Barcelona y Ciudad de México. Este ambiente de cooperación y apoyo ha dejado en el IPADE un impronta indeleble y, durante todos estos años de trabajo, hemos sentido la responsabilidad de apoyar el nacimiento y desarrollo de instituciones similares.

En 1978 recibimos con gran interés y alegría la visita de Juan Cruz de Arrillaga. Venía del Perú, y expuso a la Dirección del IPADE el proyecto de desarrollar un instituto similar, dependiente de la Universidad de Piura, pero con sede en Lima. Solicitó nuestra colaboración y le fue brindada abiertamente. A partir de 1979 los profesores del IPADE han viajado a Lima a trabajar en el Programa de Alta Dirección (PAD). En su primer viaje, Carlos Rossell dedicó su estancia en Perú a trabajar largas horas con los profesores fundadores -Pablo Ferreiro, Miguel Ferré, José Ricardo Stock, Juan Cruz, entre otros- para transmitirles toda la experiencia del IPADE; y durante once años se trasladó a esa nación andina a trabajar no solamente en el aula, sino en habituales sesiones de asesoría para seguir comunicando lo que en el IPADE vivimos.

"Los dos años en el Master fueron la mejor inversión de mi vida, transformé mi forma de ser, pensar y actuar, incrementé mi capacidad de análisis y obtuve una perspectiva amplia sobre la Dirección de Empresas y Relaciones Humanas.

No me resta más que agradecer y felicitar al cuerpo de profesores y a todo el personal del IPADE que ha trabajado tan arduamente durante estos 25 años, formando hombres de empresa, inculcándonos los valores y los ideales del bien ser".

León Cohen C.

Director Comercial de Croma, S.A.
Master en Dirección de Empresas
Generación 1980-1982





Al centro, James L. Heskett, **UPS Foundation Professor of Business Logistics** de la Harvard Business School, miembro del Comité Asesor del IPADE, durante una reunión del mismo.



De derecha a izquierda, Derek C. Bok, ex-presidente de la Universidad de Harvard, José Lanzagorta Rozada, Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana, y Miguel Ochoa Torres, Director de Actividades Científicas del IPADE, en noviembre de 1989.

1984 sería otro año memorable para nuestra colaboración con nuevos institutos. En esta ocasión el Dr. Alberto Reventós, Vicecanciller de la Universidad de la Sabana, de Bogotá, Colombia, solicitó la asesoría del IPADE. Por las experiencias ya vividas, de nuevo Carlos Rossell fue asignado a esta tarea. Alfonso Dávila se trasladó a México y se elaboró un plan de puesta en marcha. A mediados de diciembre Carlos Rossell viajó a Bogotá y allí revivió los primeros pasos de la historia del IPADE. Entrevistó a un buen número de candidatos a ser profesores; tuvo reuniones de trabajo con los promotores del proyecto y con grupos de empresarios colombianos, a quienes interesaba invitar a formar parte de la generación fundadora.

Pronto se integró el primer grupo de profesores: Eduardo Olaya, César Mejía, Mario Salcedo, Laureano Gómez, Jorge Iván Sanint, Vicente de Arteaga -quien desgraciadamente falleció a los pocos meses, no sin dejar una huella profunda de entusiasmo, dedicación, trabajo intenso y celo por la promoción de inscripciones-, y Guillermo Pardo, que recibió además la encomienda de ser el Director del naciente Instituto de Alta Dirección Empresarial (INALDE).

A partir de enero de 1985 los futuros profesores colombianos viajaron a México a prepararse en las aulas del IPADE; a trabajar con los profesores de las áreas correspondientes y a aprender esa multitud de detalles que han caracterizado a nuestras instituciones, por su dedicación personalizada al participante; por su interés no sólo de informar acerca de las más modernas técnicas de la Dirección de Empresa, sino asimismo por el énfasis en la formación integral de los dirigentes de empresa. Así como Carlos Rossell participó en la puesta en marcha de los Programas de Formación Integral del IPADE a partir de 1975 (junto con el P. Pedro Casciaro, Carlos Llano y Manuel García Galindo), le tocó en suerte asesorar y participar en el primer Programa de Formación Integral de INALDE, en la finca de Torreblanca.

En los años sucesivos la colaboración de todo el cuerpo académico del IPADE en las sesiones del INALDE ha sido ininterrumpida y es de desear que así continúe. En 1991 Carlos Rossell asistió por primera vez como miembro del Comité Asesor de INALDE, en el que también participan representantes del IESE y de Harvard Business School.

Paralelamente se presentó al IPADE la solicitud de colaborar para poner en marcha un instituto de empresarios en Guayaquil, Ecuador. Carlos Rossell se trasladó a ese país y durante una breve pero intensísima estancia en ese puerto trabajó con los promotores del proyecto: Arturo Guerrero, Wilson Jácome, Mariano González, Javier Marcos Leopoldo Umpierrez, P. José Reig, Antonio Rodríguez, etc.

Dedicaron muchas horas a revisar los planos arquitectónicos de la sede del futuro Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE); a entrevistar y seleccionar candidatos a profesores; a exponer todo el proyecto a los empresarios promotores; a hacer incluso simulacros con el método del caso para ilustrar sus bondades académicas y a elaborar un plan de preparación de profesores.

Inicialmente viajó el grupo promotor a la Ciudad de México para asistir a sesiones de los Programas de Perfeccionamiento y conocer **in situ** las instalaciones y la organización del IPADE, pero ya desde el comienzo se vio que era mucho más

conveniente para los ecuatorianos trasladarse al PAD de Lima y al INALDE de Bogotá y así lo han estado haciendo mientras se acerca la fecha de inicio de programas en Guayaquil.

Resta mencionar aquí que el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) de Buenos Aires, Argentina nació y ha crecido con el apoyo decidido del IESE, y los profesores del IPADE y Harvard también hemos acudido a colaborar en esas aulas.

Aunque a distancia, se ha dado por parte del IPADE una asesoría inicial ante las inquietudes de dirigentes empresariales del Camerún, y lo más reciente ha sido la correspondencia del rector de la Universidad Panamericana, Carlos Llano, con los promotores de un instituto empresarial en Nigeria.

Todas estas experiencias han representado para el IPADE un importante enriquecimiento, ya que al contacto con escuelas de negocios de tan variada procedencia sus profesores han perfeccionado el enfoque de los negocios en un sentido más internacional. Pero todavía más importante es que se trata de una estrecha cooperación entre instituciones hermanadas por el deseo y la intención de colaborar al mejor desempeño del mundo de la empresa en sus respectivos países; y de proporcionar tanto a los actuales directores de empresa, como a los que se preparan para llegar a puestos directivos de alta responsabilidad, una formación integral como seres humanos y como ciudadanos.



De derecha a izquierda Donald H. Mac Arbur, Dean de la Harvard Business School, Carlos Cavallé Pinós, Director General del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa y miembro del Comité Asesor del IPADE, y Sergio Raimond-Kedilbac, Director General del IPADE.

"El Instituto Internacional San Telmo se siente honrado de contactarse entre las numerosas Escuelas de negocios vinculadas al IPADE y estoy segura que los próximos veinticinco años os depararán nuevos éxitos y satisfacciones que a la vez reverberarán en toda la comunidad académico empresarial".

Gerarda de Orleáns-Borbón

Presidenta de la Fundación San Telmo
Sevilla, España.

Análisis de la acción directiva

Carlos Llano

Limusa, México, 1992.



En muchos aspectos esta obra puede ser considerada como pionera, y quizá por ello se establece como texto en la mayoría de las escuelas de administración del sector privado en México. En efecto, se trata de uno de los primeros estudios de la dirección de empresas en la que esta acción se considera como fruto del ser humano y de sus más radicales valores. Diciéndolo de una manera breve, si Henry Fayol y Frederick Taylor marginan a la persona de la organización, y Chester Barnard y Rensis Likert cuentan con ella, aquí se considera la organización como algo que arranca del individuo, florece a partir de su personalidad y es consecuencia de su carácter y modo de ser. Muchos años después se ha visto con claridad que, en efecto, una organización no puede dirigirse con acierto si no se tienen en cuenta los más profundos estratos culturales, es decir, humanísticos, de las personas que las componen.

Por ello, para nuestro autor, "la organización se institucionaliza cuando su vida no depende de personas particulares: pero esto no se consigue anulando a las personas por medio de los procedimientos: institucionalización no es lo mismo que sistematización. Institucionalización significa, para nosotros, personificación".

Constituye así una seria contribución a algo que se ha venido gestando en nuestro siglo, pero que aún no acaba de adquirir perfiles definidos: una ciencia de la dirección que desplace el utópico intento, de inspiración decimonónica, conocido como administración científica.

La dirección es una actividad compleja y heterogénea, que, en la práctica interrelaciona saberes y ciencias de naturaleza diversa. Lo que un psicólogo industrial o un asesor en Derecho laboral entiendan de un problema concreto y del camino a seguir para resolverlo (que, bajo la perspectiva particular de sus ciencias propias, tendrá seguramente matices contrapuestos), habrá de componerse con los objetivos del financiero y las instancias derivadas de una tecnología específica de producción; si a ello añadimos los requerimientos del mercado y las demandas del contexto social, tendremos una idea apenas aproximada del alcance y amplitud de la síntesis que caracteriza a la acción directiva.

El acierto en la dirección, así concebida, deriva más de la capacidad de discernimiento y de la habilidad de análisis y síntesis, que del conocimiento profundo de aquellos saberes y ciencias. De esta verdad, indudable para quien se haya aproximado con rigor a la difícil tarea de dirigir, se ha deducido la idea de que un director puede manejarlo todo, sin saber nada a ciencia cierta. Este error no se ha dado sólo en la teoría, sino también -y esto es lo más penoso- en la práctica.

Pero el que la dirección no se identifique específicamente con ninguno de esos saberes, en que la rueda de los oficios humanos ha dividido al entendimiento del hombre, no significa en modo alguno que el director sea de suyo ignorante o que no tenga otra preparación que la obtenida por una experiencia asistemática: para dirigir se requiere saber otra cosa distinta, ser capaz de algo diverso, que es, justamente, el interrelacionar -con miras a la acción práctica, y al resultado final- aquellos conocimientos, por fuerza parciales, que componen el amplio mosaico de la sabiduría del hombre. Sería falso advertir, como ya se ha hecho, que una afirmación de esta índole supondría poner a la dirección, a la habilidad de gobierno, por encima de la ciencia. Nada sucedería si así fuese: en ningún lugar está escrito que el saber científico sea superior al saber prudencial o directivo. Pero no es así: lo que ocurre es que una dirección, bien concebida, se pone al servicio de las ciencias para darles un enfoque práctico y orientarlas hacia

la realidad concreta; y tal vez sea en esta finalidad de servicio en donde la dirección demuestre una superioridad que, en el orden estricto de la sabiduría, quizá con justicia se le niegue.

Uno de los sofismas en que ha incurrido la llamada administración científica, y por el cual se define, es justo el de concebir la dirección como una actividad que arranca de un sistema operativo diseñado de antemano. En cambio, la dirección se entiende aquí como una actividad que parte del hombre, y por lo tanto se reduce a un sistema, o a una ideología, dada la naturaleza física y espiritual del ser humano, racional y libre, que es el **prius** indeclinable de toda tarea propia del hombre, y, por ende, de todo quehacer directivo. Esta obra abarca una gran pluralidad de temas: desde la autorrealización en el trabajo hasta la creatividad directiva; desde la dirección por objetivos hasta el estilo de mando; desde la resolución de problemas hasta las ventajas y límites de la empresa familiar.

Pero todos ellos responden a una concepción unitaria. Si existe algún hilo que entrelaza todos estos análisis sería, precisamente el concebir la acción directiva como un servicio de carácter práctico que intenta, en la medida de lo posible, la interrelación de las múltiples técnicas, ciencias y especialidades que concurren, con completa paridad de rango, en cualquier empresa, en cualquier empeño orientado a la consecución de fines arduos; pero, ante todo, como un servicio al hombre, y no como la función o pieza de un sistema.

Ello tiene indudables repercusiones no sólo para la organización, sino sobre todo para el hombre que la crea y a la que pertenece. El hombre no se plenifica sin el servicio a los demás, y tiende necesariamente a satisfacer esa necesidad de trascenderse en los otros, a la que responde la primera finalidad de la empresa, por la que ésta ha de prestar un servicio a la sociedad.

Precisamente como el **focus** de la empresa se encuentra en la persona como origen y en el servicio como destino, la mayoría de nuestros problemas en la empresa desaparecerán el día en que nos convenzamos que el organigrama es una expresión pobre, insuficiente y parcial de las relaciones funcionales y de relaciones de mando. Y que además es incapaz de expresar en modo alguno ni la importancia de un puesto, ni mucho menos el valor de una persona. Por ello mismo, la propiedad de la empresa no es absoluta, sino que está en

función del o condicionada al bien social.

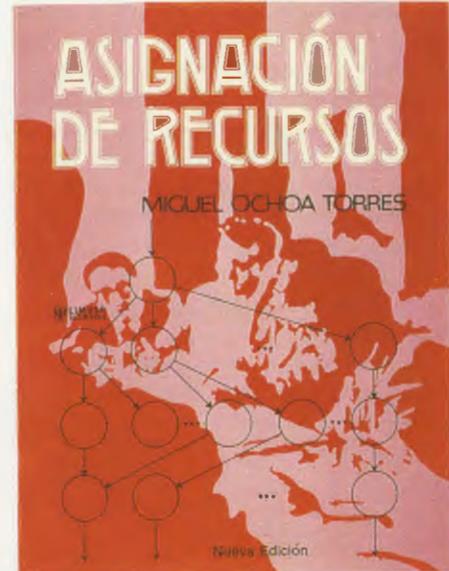
Carlos Llano puede, sobre estas bases, concebir a la empresa con dos características principales: dotada de flexibilidad y centrada en las oportunidades. La flexibilidad le viene a la empresa cuando ésta deriva de la acción humana, la cual se desarrolla libre e inteligentemente -creativamente, con sentido perenne de innovación-. Por esto, "el proceso de flexibilizar a la empresa es paralelo al de humanizarla".

Esta flexibilidad es imprescindible de cara al acelerado cambio de oportunidades. El progreso de la civilización lleva consigo un amplio acceso por parte de más sectores sociales a las oportunidades de acción, antes sólo aprovechables para privilegiados; pero paralelamente, una mayor dificultad para aprovecharlas con privilegio; un periodo cada vez más breve en la vigencia de cada oportunidad; y, sobre todo, un cambio, cada vez más rápido de las oportunidades mismas. Esto hace que hoy resulte más imperiosa que nunca la necesidad de que la empresa esté centrada en las oportunidades. Justamente por entenderse en esta obra la dirección como una actividad que florece desde el hombre, y que a él responde y sirve, su fundamentación última no es ni sencilla ni superficial: el hombre es un ser complejo y profundo, con posibilidades infinitas y con potencialidad inagotable. La dirección, si bien necesita basarse en la experiencia y en los resultados prácticos, no podrá nunca prescindir de una antropología que dé cuenta, con certeza, de lo que el hombre es y de lo que son los fines propiamente humanos. ■

Asignación de recursos

Miguel Ochoa Torres

Limusa, México, 1990.



Hay una brecha entre la promesa y el desempeño de los métodos cuantitativos.

El científico ha desarrollado métodos muy eficientes que pueden ser una ayuda eficaz para el hombre que tiene en la empresa la tarea de tomar decisiones. Sin embargo, se ha centrado en el desarrollo de su producto sin buscar una auténtica **labor de equipo** con el usuario.

La ausencia de esa labor de equipo -indispensable para la implantación exitosa de cualquier herramienta- ha abierto una brecha entre el desarrollo instrumental del científico y las crecientes necesidades de apoyo en la solución de los problemas del usuario.

Una de las mayores dificultades para cerrar la brecha es el estilo (¿o la ausencia?) de comunicación entre ambos y la aparente diferencia de objetivos. Al científico le interesa imprimir rigor y universalidad a sus afirmaciones y, por ello, las comunica en términos de **conjuntos convexos, hiperplanos, vectores linealmente independientes...** Al usuario le interesa recibir un instrumental eficaz y fácilmente comprensible para conocer mejor la potencialidad de la herramienta; así como saber dónde y cuándo utilizarla para resolver

más acertadamente algunos problemas con los que se enfrenta.

Este libro pretende ser una ayuda para disminuir esta brecha en ambos sentidos. Está dirigido, principalmente, al usuario; a fin de ofrecerle una comprensión clara de la **Programación Lineal**, y de sus posibilidades de aplicación, suficientemente completa y, sobre todo, accesible como para que la use.

No obstante estar dirigido al usuario, consideramos que la forma de presentación y los casos pueden interesar también al hombre que ha estado más bien centrado en la técnica. Por lo menos a aquéllos a quienes además del rigor analítico les interese también la implantación. Pues las tareas de comunicación y de venta de la idea son ingredientes muy importantes en los que los técnicos podemos desarrollar mucho. En términos generales, tendremos más posibilidades de éxito en la implantación si hacemos un esfuerzo por comprender más y diagnosticar mejor, que en proporcionar fórmulas. ■

La maduración de los mercados y la estrategia general de los negocios

Joan Ginebra Torra

CECSA, México, 1987.



La expresión mercado en un sentido amplio comprende, además del conjunto de consumidores los canales y puntos de venta con sus hábitos y modos de comportamiento, los varios productos competidores y empresas que los producen y los demás elementos objetivos que relacionan tales bienes, todo esto dentro de un determinado ámbito geográfico.

El doctor Ginebra comenta en su obra: "El interés que presenta el estudio de la maduración de los mercados guarda relación con la confección y evolución paralela de los programas comerciales más idóneos: yo, como empresa me enfrento al mercado, del cual mi propio producto, mis hombres, mis canales, son, a su vez, elementos constitutivos; pero estos elementos están en mi mano, responden a decisiones mías y puedo por tanto manejarlas según me convenga - con mayor o menor inercia- en función de la situación de conjunto del mercado."

El libro ha surgido de una inquietud personal por entender tres fenómenos, no explicados hasta entonces, que ocurren muy comúnmente en el ámbito de la empresa: los evidentes fracasos de ejecutivos exitosos al cambiar de sector; las empresas que, tras haber descrito una brillante trayectoria, van de mal en peor;

y los fracasos sorprendentes de empresas internacionales en mercados locales específicos.

La respuesta a estas tres inquietudes es presentada en un modelo que correlaciona la línea estratégica de la acción comercial con el proceso del binomio producto-mercado. El doctor Ginebra establece que la empresa ofrece al público una función comercial para satisfacer necesidades específicas, mediante una estrategia y una acción comerciales únicas y diferentes a las de cualquier otra. La coexistencia de la función comercial y el mercado responde a un comportamiento biológico: la evolución.

La perspectiva del libro se sustenta en la tesis de que la evolución tiene lugar en un sentido determinado y siguiendo unas pautas de validez general: "Este proceso de evolución del mercado, aproximándose a un cuadro situacional tipificado, es lo que denominamos maduración, de forma que a la situación resultante la calificaremos de mercado maduro."

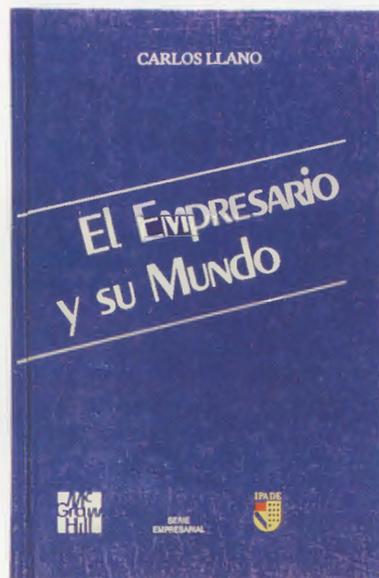
Se percibe a través de la lectura una personalidad rica y consistente. La investigación recorre un camino de la experiencia práctica hacia los criterios y la teoría, para después regresar a la experiencia; una primera impresión de caleidoscopio por la aparente diversidad de temas y la abundancia de ejemplos manejados se desvanece conforme uno avanza en la lectura.

El estilo del libro es sencillo y vivo, presenta la teoría con ejemplos y casos reales y específicos. La temática comprende un ir y venir entre la experiencia y el criterio, que habla de su autor: empresario y académico. ■

El empresario y su mundo

Carlos Llano

Mc Graw Hill- IPADE, México, 1990.



El autor dice en el prólogo que esta obra pretende resucitar la vitalidad de conceptos básicos en la empresa que han caído en lugares comunes, **tópicos**, y éste fue su título original (**tópicos sobre la empresa**), como un intento de restaurar en esos conceptos su vigor y fuerza primigenios. Hablamos de la capacidad de riesgo, el activismo, la comunicación, el trabajo en equipo, el desarrollo dentro de la empresa, y las motivaciones que den coherencia a la organización. Para resumir estas ideas fundamentales se acude a conceptos de la antropología hoy olvidados: el valor de la cooperación por encima de la competencia, la capacidad de proyecto del propio ser (idea reiterada por Carlos Llano en otros de sus libros), la ineficacia de los bienes materiales para ese proyecto de la propia persona, las dimensiones del **rango** y de la **incidencia** en el desarrollo del individuo en la organización, el trabajo en equipo.

Este libro, en resumen, señala a la empresa como el ámbito o mundo donde el hombre encuentra un **situs** natural de su actividad. La empresa extiende su concepto más allá de la útil generación de riqueza y de la admirable ocasión que ofrece a los individuos para trabajar profesionalmente. La empresa -junto con la escuela y la familia- forma parte de las

principales agrupaciones naturales que establece el hombre para su propio desarrollo.

Pero este desarrollo de la persona dentro de la empresa, técnicamente entendido como carrera profesional, conlleva el que la empresa misma, para que sea ámbito o **mundo** de propio crecimiento, no pierda de vista al menos las cuatro finalidades que constituyen su naturaleza: generar un valor económico agregado, otorgar un servicio a la comunidad, alcanzar el desarrollo de sus hombres y lograr las condiciones de su propia permanencia. Si la empresa no alcanza en un grado aceptable estos objetivos naturales luego será muy difícil que el hombre que trabaja en ella pueda adquirir a la par su propio desarrollo.

El desarrollo del hombre en su mundo de actividad, es decir, en la organización, no acude sólo a conceptos precisamente antropológicos, sino también a ideas propiamente éticas. Para explicarlo con un ejemplo, de los muchos que podrían presentarse, diremos que el complejo tema de la comunicación (capítulo III) no se analiza desde una perspectiva meramente técnica, como estamos acostumbrados a estudiarla, sino que se señala como un asunto propiamente ético. El diferente énfasis que se da aquí a la equivocación y a la mentira es una prueba de ello: los negocios pueden quizá soportar que un subordinado se equivoque: las pérdidas son entonces cuantificables. Pero cuando un miembro de la organización miente, contraviene desde sus cimientos las posibilidades de relación que animan a los otros miembros: se introduce la ruina incuantificable en el seno del negocio, incluso cuando aparentemente se generan buenos resultados. La mentira no es admisible en forma alguna, desde la mentira inofensiva hasta el fraude, porque mina la mutua confianza de los miembros de la empresa, confianza que representa su más fundamental apoyo.

Otro aspecto importante es el valor comunicativo de la ejemplaridad. Las palabras aisladas de contenido, los discursos vacíos, dictados en el aire, no rinden frutos. De nada sirve exigir puntualidad si uno no se esmera en llegar a tiempo; resultan inútiles los informes personalizados de nuestros operarios si al fin y al cabo no los leemos.

Algo parecido acaece en el trabajo en equipo (capítulo IV) que no se visualiza con la reducida óptica de su aparente eficacia sino con una visión más amplia. La actividad en la empresa significa trabajo, pero con una peculiar

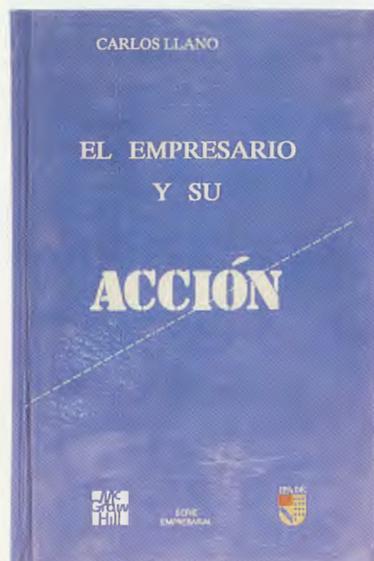
característica. En ella, a diferencia de otras actividades, el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica que puede englobarse bajo el nombre de **trabajo en equipo**. En efecto, cuando no se da ese trabajo, no hay empresa.

Con base en esto, nuestro autor ha calificado, en una obra posterior, al trabajo en equipo como **verdadera terapia del egoísmo**, ya que este trabajo exige que el individuo se mueva por lo que se denominan aquí **motivaciones asociativas**, que facilitan el trabajo conjunto, por encima de las usuales **motivaciones de proponderancia**, usualmente incentivadas en las empresas, que pueden mover con gran fuerza a los individuos, pero que suscitan también en ellos impulsos disgregadores. ■

El empresario y su acción

Carlos Llano

Mc Graw Hill-IPADE, México, 1990.



Recientemente ha adquirido singular relevancia el tema de la moral de la empresa en las escuelas de negocios, en las que hasta hace muy poco tiempo y sin justificación se le había soslayado.

Venturosamente, se ve ahora sin dubitaciones la apremiante necesidad de que los valores morales de nuestra civilización occidental se encarnen en una institución, la empresa, que ha adquirido hoy una fuerza privilegiada en esa misma civilización occidental. Resulta curioso por paradoja, observar que la empresa fue la única institución de occidente que ha reclamado, en el nivel intelectual, su derecho a eximirse de tales valores o de desarrollar su propia mecánica al margen de ellos.

La obra comienza con una indagación de los valores morales de la empresa, distinguiendo aquéllos que dominan en la empresa actual (el beneficio económico, el deseo de adquirir y poseer, la consecución de resultados, la atención a los objetos primarios particulares, etcétera) de los que emergen o ascienden ahora a partir de sus preocupaciones éticas (el servicio a la sociedad, el afán de crear y compartir, el cuidado de los principios, la presión de los efectos secundarios que repercuten en la sociedad, etcétera).

Y termina con una relación acuciosamente presentada de los valores dominantes y los ascendentes, así como el conflicto que se da en nuestra sociedad actual entre unos y otros, con resultados no deseables para nadie: pauperismo, ficción de lo que no se tiene, lucha de clases, anarquía y protesta.

Tal conflicto se resume en este libro como la dialéctica entre el **servir** y el **ganar**, que se encuentran representados, justamente o no, por el socialismo utópico y el liberalismo manchesteriano respectivamente. En este siglo han emergido dos modernos y mejor matizados sistemas económicos que intentan aportar una solución más acertada a este problema de la finalidad de la empresa. Por un lado, la democracia social afirmaría que hemos de **servir ganando**. Y tal parece que en el funcionamiento de la organización se hace recaer el peso sobre el servicio, siendo la ganancia un producto secundario obtenido mediante la prestación de ese servicio. Por su lado, el sistema de economía de mercado invertiría los términos, al afirmar que se habría de **ganar sirviendo**. El enfoque polar se encuentra aquí del lado de la ganancia siendo el servicio un medio necesario para obtenerla. No son simples sutilezas de perspectiva, aunque quizá puedan en el fondo sintetizarse en una misma postura en la cual el servicio a la comunidad y la ganancia se logren de un modo armónico y solidario.

Ya sabemos que hay un capitalismo radical según el que el empresario quiere ganar sin servir y que hay un socialismo romántico que pretende que el empresario sirva sin ganar: pero también sabemos que estos antagonismos son artificiales; que es posible, haciendo bien las cosas, tener la única visión ética razonable de la utilidad, aquella que deriva de **servir-ganando**, en una visión casi socialista del asunto, o **ganar-sirviendo**, en una perspectiva casi capitalista de la cuestión.

Pero ha de advertirse que algunos empresarios suponen gratuitamente que el servicio vendría necesariamente como fruto de la ganancia, es decir, cuantos más beneficios económicos se genere, más fácilmente se podrán atender las demandas sociales de servicio. No obstante, esto no siempre resulta válido porque algunas empresas, al dedicarse a la producción de objetos de consumo superfluo se cancelan a sí mismas la posibilidad de servir a la sociedad; sus negocios, en efecto, no sirven, y sin embargo, ganan promoviendo satisfactores innecesarios, venden sueños artificiosos e incluso antinaturales cobrando por ello

elevados precios: el disfraz puede ser muy engañoso. No se ve claro cómo puede cumplirse así un servicio social.

A estas dos formalidades empresarias -servir o ganar- responden no sólo sendos sistemas económicos, sino también dos tendencias humanas coexistentes en su naturaleza: la **tendencia desiderativa**, por lo que me inclino a adquirir aquello de lo que carezco y la **tendencia efusiva** que me impulsa a compartir lo que poseo. La tesis que se sostiene en este libro, aunque expuesta de modo aún dubitativo, resulta hoy desnuda: parece dudoso que se puede ser empresario sin moverse por tendencias efusivas, ya que la virtud que caracteriza al empresario es la magnanimidad.

Para relacionar con acierto la tendencia desiderativa de la ganancia y el impulso efusivo del servicio, esta obra de Carlos Llano arbitra con oportunidad los conceptos éticos del **fin institucional**, o fin objetivo de la obra que se realiza, y el **fin individual**, o interés subjetivo del que la lleva a cabo.

No debe afirmarse el primero cancelándose el segundo, como pretende el socialismo, ni enfatizar el segundo demeritando el primero, como propone el capitalismo. Las éticas aristotélica y cristiana son más realistas: el fin particular del empresario habría de ser el acicate, el estímulo, el aliciente, para alcanzar el fin institucional de la empresa: a esto se le denomina en el presente libro "técnica y habilidad profesionales", y con ello se logra proporcionar una fundamentación moral de las utilidades, como se explica en el capítulo III.

Pero el equilibrio requerido sólo puede lograrse, como asegura el autor, acudiendo a la encíclica **Redemptor Hominis** de Juan Pablo II, cuando se atiende "al desarrollo de las personas y no sólo a la multiplicación de las cosas", a la primacía de las personas sobre las cosas, a la "superioridad del espíritu sobre la materia".

Por otra parte, tal equilibrio nunca será definitivo porque nadie se comporta sólo bien o sólo mal: un mismo individuo puede ser bondadoso o malo en diferentes instancias. En nuestra propia vida personal hay variaciones dentro de esta dicotomía. De aquí hemos de concluir que el hombre no es ni bueno ni malo, sino libre, dueño de sus actos: por eso puede actuar entre estas dos variantes morales, pero en último término nadie lo conduce ni está determinado de manera irre-

mediable por una tendencia fija.

Podemos detectar la falla antropológica reduccionista de quienes sostienen el colectivismo como un sistema social práctico sin atender a la riqueza de la versatilidad del hombre.

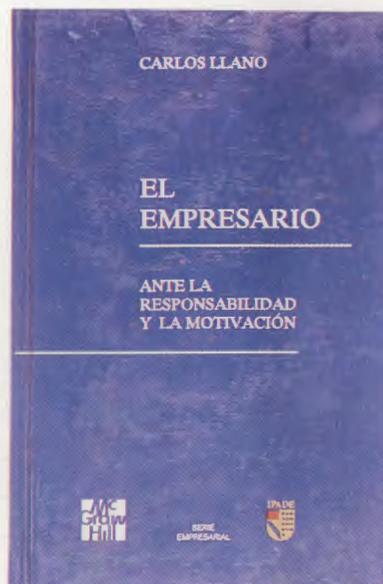
Cuando nos enfrentamos con elementos aparentemente antitéticos, como en este caso el orden y la libertad, el servicio y la ganancia, el deseo y la efusión, hay que proceder según aconseja un sabio aforismo escolástico: **distiñguir sin separar** -tengo que distinguir la libertad del orden pero no extrapolarlos- y **unir sin confundir** -se ha de tomar en cuenta que los dos están implicados en cada acto humano pero que son distintos.

Es necesario restaurar una visión ética de la empresa; pero de la entera lectura de este libro se deduce que lo verdaderamente requerido en ella es adoptar un genuino concepto del hombre. Esta es la cuestión más importante que ha de afrontar a resolver la empresa contemporánea. Este libro se ha escrito frente a muchos e inútiles intentos de quienes desean un comportamiento ético de la empresa sin asumir un compromiso con un concepto determinado del ser del hombre. ■

El empresario ante la responsabilidad y la motivación

Carlos Llano

Mc Graw Hill-IPADE, México, 1990.



Aborda este libro el estudio de dos realidades humanas que guardan particular significación en el hombre de empresa. Se entiende aquí con este título no al hombre que **tiene** una empresa o **manda** sobre ella, sino al emprendedor, al que ejerce el oficio y misión de emprender acciones arduas con objeto de alcanzar metas cimeras. No siempre coinciden ni en sus personas ni en sus cualidades el emprendedor y el empresario, es decir, quien promueve con creatividad e iniciativa nuevos campos de acción o quien sustenta la propiedad de una organización, por grande y eficaz que se muestre. Las diferencias más profundas se encuentran precisamente en las realidades humanas que constituyen el contenido de esta obra: una diferente susceptibilidad frente a las motivaciones y una actitud, también diferente, ante las responsabilidades personales y sociales que les corresponden.

Es característico del emprendedor constituirse como el foco central de sus propias motivaciones. Quien no merece este calificativo espera más bien ser movido, suscitado -motivado- por circunstancias que le son externas y, no pocas veces, ajenas. Son muchos los que se encuentran a la expectativa de oportunidades favorables, sin hacer nada para que éstas aparezcan. El verdadero hombre de empresa,

por el contrario, arranca su acción desde sí mismo, en una suerte y autodinámica que consiste en la motivación eficazmente entendida y técnicamente bien perfilada. Sabe que nadie podrá estimularle desde fuera si él no quiere; y sabe que su querer, autónomo y libre, se encuentra dependiente de sus propias manos. Por tal causa, emprender implica la cualidad de liderazgo tal como debe considerarse para que sea consistente y duradero: no se trata de persuadir a los demás con atractivos exteriores o con supuestas satisfacciones precisas para ellos, a su vez, se convengan a sí mismos acerca de cuáles son los modos pertinentes en su conducta y las acciones acertadas en su trabajo.

Al aproximarse a un tema tan serio para la empresa como el de la motivación se han tenido en cuenta tres cuestiones principales que constituyen aquí los hitos más sobresalientes del estudio: qué bienes son los que realmente mueven al hombre; cuál es el modo adecuado de presentarlos para que, en efecto, muevan; y, finalmente, qué cualidades debe poseer la persona para que sea motivador eficaz de los demás al presentar aquellos bienes.

Por otra parte, se advierte con claridad que en el terreno del comercio y de los negocios en general aparecen claras muestras de "motivaciones" manipuladoras con graves consecuencias no sólo económicas sino morales: nos referimos al enorme peso que ha adquirido la publicidad, y la copiosa investigación que la apoya para indagar a qué pasiones se encuentran sometidos los hombres, con el fin de incrementar las ventas, con el menoscabo de la psicología y la moralidad del consumidor. Desde esta perspectiva, la manipulación es un fenómeno que no por extendido y usual deja de ser degradante.

Pero el hombre emprendedor no es sólo dueño de sus impulsos, foco central, genuino y libre de sus acciones. Es, al mismo tiempo, responsable de las consecuencias de ellas.

La responsabilidad constituye, sin duda alguna, el tema más contemporáneo de la empresa. Su benéfico o perjudicial influjo depende, todo él, de un enfoque, minimizante o maximizante, de las responsabilidades sociales que le conciernen.

Precisamente cuando parece que las corrientes ideológicas burguesas del capitalismo y del liberalismo se han quedado sin contraparte, cuando el socialismo parece haber perdido su función como el otro platillo de la balanza,

es cuando la empresa de libre iniciativa debe plantearse en niveles profundos el problema de sus responsabilidades. De no hacerlo así puede perderse, como en otros momentos, como en otras épocas, la inestimable causa de la libertad.

Se explayan aquí las principales cuestiones que la empresa privada debe plantearse en tomo a su radial y disperso panorama de responsabilidades. El empresario no es responsable de todo -como querían los socialistas de entonces- ni tampoco es responsable de nada -como desearían algunos capitalistas de ahora-. Es preciso definir de un modo claro cuál es el alcance de esta responsabilidad en los distintos ángulos o aristas que ella presenta: respecto de las consecuencias -primarias, secundarias, terciarias...- que resultan de sus acciones; respecto de su congruencia con otros actos asumidos anteriormente; y, por fin, respecto de la misión peculiarísima a la que, como persona individual, ha sido inexcusablemente llamado. El hombre que no es congruente con sus decisiones personales resulta despreciable como individuo y desconfiable como miembro de la sociedad, y desde una perspectiva cristiana, la responsabilidad es, al mismo tiempo, individual y trascendente.

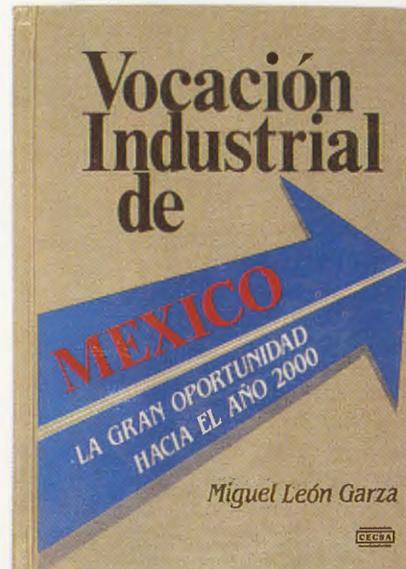
La motivación y la responsabilidad son realidades situadas en contrapunto. La motivación señala el más profundo querer del hombre y éste depende sólo del hombre, que quiere. Nadie puede hacer que el ser humano quiera lo que no quiere. Pero esta irrestricta libertad de la motivación humana se bascula con el peso de la responsabilidad que toda libertad conlleva. Porque el hombre no puede ponerle a la responsabilidad el límite que le plazca. Quien es libre para emprender o no una acción no lo es para poner a los resultados de ella el límite que quiera. La responsabilidad tiene una dimensión objetiva que no puede ya reducir a su gusto: porque, una vez ejercida su acción, resulta de algún modo responsable de todas sus consecuencias, hayan sido advertidas o no, deseadas o no deseadas.

Si el empresario, como emprendedor, tomara conciencia del origen frontal de sus motivaciones y, por ello mismo, del peso real de sus responsabilidades, este libro, dice su autor, no habría resultado inútil. Pero entiéndase que **tomar conciencia**, en un hombre de acción, significa, sobre todo, **actuar en consecuencia**. ■

Vocación industrial de México

Miguel León Garza

CECSA, México, 1987.



El análisis de este libro tiene riqueza no sólo por la seriedad con la que aborda temas propios del ejercicio interdisciplinario, sino por los alcances que resultan evidentes cinco años después de su publicación.

El autor señala que en general, los economistas, los empresarios y los gobernantes, aunque siempre han sabido que la población es importante, normalmente no le prestaban demasiada atención, ya que los cambios demográficos ocurrían a lo largo de decenas de años. Sin embargo, desde los años cincuenta, las variaciones poblacionales se han tomado rápidas, radicales y contradictorias. Debido al decrecimiento poblacional que han experimentado los países desarrollados a partir de la década de los años sesenta, el profesor Miguel León ha deducido que en estos países es inminente la escasez de personas jóvenes para trabajos intensivos en mano de obra en las actividades industriales.

En cambio, los países en desarrollo enfrentan características demográficas diametralmente opuestas a las regiones desarrolladas: presentan altas tasas de natalidad y un drástico decrecimiento de la mortalidad infantil. El problema de estos países será el de generar empleos para la gran masa de población que se incorpora al

mercado de trabajo. De aquí el autor parte para enfatizar en la difícil coyuntura del desempleo, especialmente en los países en vías de desarrollo, debiera ser la preocupación principal de la sociedad y de sus gobiernos. Aquellos países que no sean capaces de ofrecer a la gran mayoría de su población puestos de trabajo remunerados, de tal forma que dicha remuneración permita cubrir cuando menos las necesidades elementales de la persona, estarán sujetos a fuertes tensiones políticas y sociales.

Un país es subdesarrollado no porque carezca de recursos, sino porque no tiene la actitud necesaria para aprovechar al máximo el potencial que representan dichos recursos. No hay que soslayar que el desarrollo económico del siglo XX, sobre todo desde la posguerra, ha elevado el nivel de vida en numerosas regiones del planeta, pero en contraparte se ha dado un notorio despilfardo de recursos en todos los países.

Los casos más significativos para los países latinoamericanos son Corea del Sur y Taiwán debido a la similitud de su economía basada en la agricultura, industria y servicios. Es sorprendente cómo sus economías a partir de los años sesenta lograron un crecimiento aproximado del 8% anual, sobre todo si recordamos que la ONU los clasificaba entre los más pobres del mundo. Uno de los rasgos más llamativos es el respeto a la libertad de emprender, a la iniciativa individual y a la propiedad privada, frente al desproporcionado estatismo que, como sucede en algunos países de América Latina, obstaculiza el desarrollo.

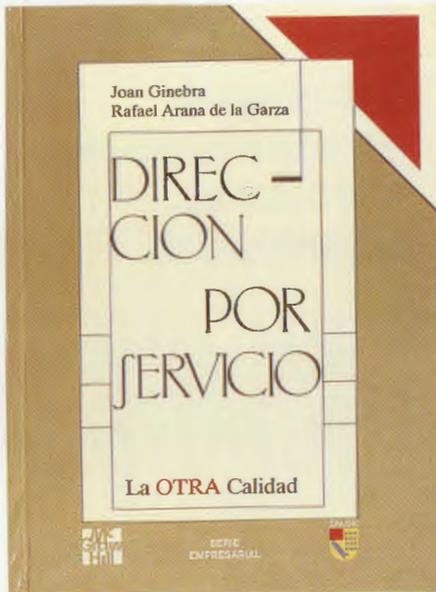
El estudio **Vocación Industrial de México** propone la tesis de que hay elementos suficientes para decir que el siglo XXI será el de la consolidación económica e industrial de América Latina. Al referirse al caso concreto de México, el profesor Miguel León establece que los principales retos son la creación de un millón de empleos al año, lograr la autosuficiencia alimentaria y por último incrementar el volumen de exportaciones no petroleras. Para tener éxito en estos objetivos es necesario mejorar las relaciones entre gobierno y empresa evitando antagonismos y colaborando conjuntamente en las tareas productivas.

Nuestro país es el tercero en comercio con los Estados Unidos y para los Estados Unidos es mucho más importante México que muchos países de Europa, dice el profesor León. La apertura comercial con Estados Unidos y Canadá constata la vocación industrial de México. ■

Dirección por servicio

Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza

IPADE-McGraw-Hill, México, 1990.



Esta obra de los profesores Joan Ginebra, del área de Política de Empresa, y Rafael Arana de la Garza, del área de Dirección de Operaciones, aporta una síntesis, desde el enfoque estratégico de la dirección de empresas, al tema de **Calidad Total**.

El éxito económico japonés, por un lado, y la reestructuración de los mercados mundiales -caracterizada por una tendencia globalizadora y por el vertiginoso crecimiento de sector de servicios- por otro, han intensificado la competencia y desencadenado la gestación de nuevos esquemas que colocan al cliente al frente de su lista de prioridades. El protagonismo de este último las obliga a replantear su estrategia y su operación. Como respuesta a este fenómeno, aparecen dos vertientes genéricas en sectores distintos: los procesos de **Calidad Total** desde las empresas de fabricación; y la preocupación por el servicio, en empresas llamadas así, de servicio (que en última instancia todas lo son).

En esta obra los autores integran ambos conceptos en un mismo y único proceso, identificable en cualquier tipo de empresa: "desde el servicio -dicen- y sólo desde ahí se debe definir la calidad y de ahí hacia atrás generar

la revisión de los procesos y el autocontrol de los mismos."

El mal servicio, sostienen los autores, puede venir de una mala actitud en el trato, o de malos procesos en la operación, o de políticas comerciales erróneas. De este modo, actitud, políticas y procesos comerciales constituyen los pilares de la **Calidad-Servicio** y sobre ellos igualmente se sustentan los procesos.

Si se quiere atender al cliente, es necesario "pegarse" al mercado, teniendo claro que la gente compra funciones y no productos y que se comportan en términos de mercado, dentro de patrones agrupables e identificables como segmentos, por lo que se les puede servir individualmente a todos ellos, de la misma manera. Al cliente no le mueve lo que el producto es en sí mismo, sino el cómo le puede servir; esto es, su función para satisfacer su necesidad.

Así, los autores llegan a la conclusión de que la calidad la define el cliente, que es en realidad servicio acumulado y que se puede definir formalmente como la acumulación de experiencias satisfactorias.

Con todo esto, aparece un nuevo modo de dirigir, caracterizado por la inversión de organigramas, en el que la función del director deja de ser aquella en la que está para ser servido, y se convierte en aquél que sirve a todos, es decir, que soporta a la estructura, y que pone al cliente a la cabeza; entonces se dirige desde el cliente.

Este nuevo modo de dirigir implica que hay que repensar la gente seleccionándola y capacitándola para que esté en condiciones de hacer con calidad, sirviendo al cliente final y a los internos. Asimismo, es necesario restringir el número de clientes para dar servicio cien por cien, asegurando que se cuenta con capacidad holgada para atenderlos siempre, sin espera y hasta donde sea necesario, dedicándole a cada uno toda la atención requerida. Si se quiere atender al cliente es necesario conocer sus necesidades.

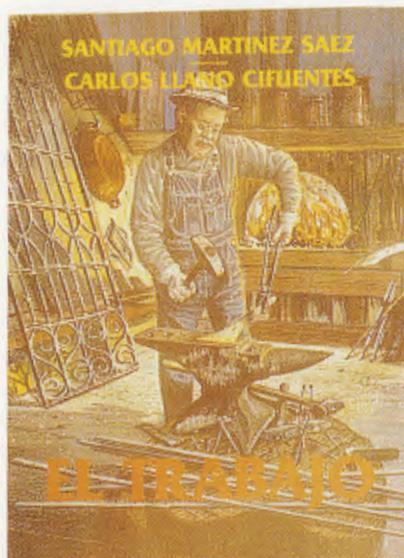
Es menester poner "termómetros" en la empresa para mantener controlados los procesos por los que la calidad se hace, y el lugar indicado para ellos son los enlaces de la cadena cliente-proveedor internos. Cada enlace está formalizado por medio de un convenio cliente-proveedor en el que se recogen las necesidades y las condiciones del cliente y los compromisos del proveedor. Cuando el provee-

dor no cumple, el cliente reclama y así, de manera autónoma, cada enlace regula su resultado. Pero hay un enlace fundamental: el punto de contacto con el cliente final. En esto el convenio cliente-proveedor tiene una naturaleza distinta. Ya no se trata de detener un proceso o de corregirlo cuando sale de control, en ese momento todo está en juego frente al cliente y si no se cumple la función en la medida que él espera, es indispensable subsanar la falla: aparecen las garantías. Por medio de este mecanismo se busca resarcir el posible daño causado. Asimismo, las garantías deben ser diseñadas para servir como termómetro central que mida. Bien manejadas, las garantías también representan un fuerte mecanismo de impulso de los procesos de calidad. Basta crear un fondo para cubrir garantías generosas y de fácil reclamación, cuyo residuo al final del periodo se reparta entre los empleados.

La culminación de un proceso de **Calidad-Servicio** son los detalles. En incontables ocasiones, la impresión de un detalle inesperado es indeleble. Pero, como todo lo importante en este proceso, no puede dejarse nada a la deriva. Es necesario programar los detalles para que hagan su brillante aparición en escena en el momento menos esperado por el cliente... en el que será más apreciado.

Ningún modelo puede considerarse acabado y listo para su implantación si no describe un camino específico de implantación, así que los autores ofrecen un programa detallado que precisa los alcances y los tiempos de cada uno de los pasos que habrán de conducir al lector hacia la revolución de la **Dirección por Servicio**. ■

El trabajo
Carlos Llano y Santiago
Martínez Suárez
 Minos, México 1988.



Este pequeño libro se compone de un capítulo elaborado por Santiago Martínez Sáez (**Teología y dignidad del trabajo**) y otro escrito por Carlos Llano (**El Trabajo y Sociedad en Mons. Escrivá de Balaguer**), al que específicamente nos referimos en esta breve reseña. Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador de la Prelatura del Opus Dei, Gran Canciller de la Universidad de Navarra, cuando fue creado el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, influyó de manera decisiva en la misión del IPADE, que pretende el perfeccionamiento integral del director, de acuerdo con un concepto cristiano del hombre.

El autor analiza el pensamiento del Beato Josemaría Escrivá en lo que se refiere a la influencia del trabajo en la dimensión espiritual del hombre y de la sociedad.

Se estudian primero las formas desacertadas de articular el trabajo y la vida espiritual humana: el **clericalismo**, que trata de obtener ventajas profesionales por el hecho de adscribirse algún grupo religioso; el **laicismo**, que pretende separar radicalmente el trabajo profesional y la vida espiritual como se tratase de dos aspectos completamente diversos; el **pietismo**, que busca pretextos en la vida espiri-

tual para el incumplimiento de las responsabilidades; y el **materialismo**, especialmente el de corte marxista, que, al contrario, ve en la vida espiritual humana un obstáculo enajenante para enfrentarse con un trabajo responsable y serio, encontrando una profunda oposición entre una actitud de confianza en los dones de la Providencia y una postura de esfuerzo y dedicación en el empeño del hombre por resolver, mediante el trabajo, las necesidades a que se encuentre sujeto.

En la segunda parte de su estudio, Llano, siguiendo el pensamiento del fundador del Opus Dei, analiza el sentido trascendente que el trabajo implica para la vida del hombre. El trabajo, bien entendido, tiene cuatro finalidades esenciales: es fuente de recursos para la propia subsistencia, es medio de desarrollo personal, es instrumento de servicio a la sociedad y es por último, expresión del deber de estado, es decir, de la misión trascendente que cada persona humana en su individualidad tiene encomendada para llevar a cabo en la comunidad social. ■

Estrategias
para la planeación y
el control empresarial
Francisco Javier Laris
Casillas

Trillas, México, 1991.



Esta obra trata sobre la difícil tarea que llevan a cabo los directores de empresa provenientes del área de ventas. El autor no de una manera casual menciona el hecho de que precisamente estas personas utilicen con cierta frecuencia lenguaje militar, cuando precisamente hay una guerra comercial en la que se disputan la preferencia del cliente.

El profesor Laris explica: "El libro muestra la importancia de la dirección por objetivos; la delegación de responsabilidades como parte medular de un buen sistema de control; los procedimientos más convenientes para la presentación de los estados financieros en épocas inflacionarias; la elaboración de presupuestos para esclarecer los objetivos a cumplir, considerando las tendencias económicas del entorno político, social y económico; el control necesario (mediante la auditoría financiera, contable-fiscal, la administrativa, la operacional y la social según el caso) dentro de una empresa, para lograr un proceso de retroalimentación que facilite el planear nuevamente con mejor acierto."

La dirección empresarial es cada vez más compleja y demanda establecer claramente los objetivos que persigue para que la gente que ahí labora se identifique hasta donde sea

posible con aquéllos.

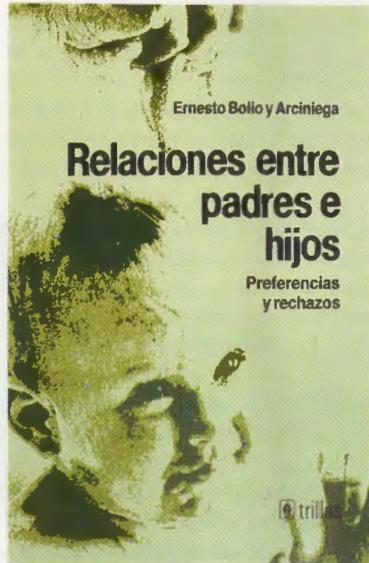
El sistema de planificación en una empresa sólo es posible si el director general de la empresa se involucra con el ejemplo que debe dar a los demás. Planear es indispensable, pero su complemento es el control. La auditoría es una forma de control que retroalimenta para volver a planear con nuevo acierto.

En cualquier empresa es imprescindible la contabilidad general, que finalmente es el asiento analítico de todas las operaciones de un negocio y cuya síntesis la constituyen los estados financieros.

Estrategias para la planeación y el control empresarial es una obra que toma en cuenta no sólo los mecanismos directivos necesarios para el buen desarrollo de la empresa, sino que además incluye un análisis del papel que el hombre desempeña dentro de ésta. El profesor Laris dedica todo un capítulo de su libro para analizar el procedimiento de la formulación de un esquema que planea la actividad personal del individuo, afirmando que es el hombre, mediante su trabajo bien elaborado, la llave de la productividad que permite a la empresa y al país un mejor desarrollo. ■

Relaciones entre padres e hijos

Ernesto Bolio y Arciniega
Trillas, México, 1988.



Esta obra es un breve estudio conceptual y práctico sobre las relaciones entre los padres y los hijos, así como los mecanismos de preferencias y rechazos que se producen en el ambiente familiar.

La constante experiencia profesional con más de mil matrimonios y el análisis de diversas situaciones son la base de las reflexiones del autor, que como expone en su obra, las conclusiones planteadas pueden extenderse a otras áreas del entorno humano, como son la docente y la laboral.

En la vida cotidiana cada hombre experimenta preferencias y rechazos durante las continuas relaciones entabladas con quienes lo rodean. El ser aceptado o rechazado por nuestros semejantes constituye un factor crucial para el desarrollo y felicidad personales. La dinámica que se suscita entre padres e hijos puede ser establecida como modelo y punto de referencia para observar las demás relaciones entre los individuos.

El comportamiento y las actitudes que asumen los seres humanos responden a cierta lógica, aunque hay situaciones complejas que no son fáciles de discernir, y precisamente

por esto, el libro del doctor Bolio presenta diferentes casos que ilustran los problemas cotidianos -no todos sencillos- entre los padres e hijos.

El autor subraya la importancia de la satisfacción de necesidades, de la familiaridad, de la necesidad de consistencia y de valorarse a sí mismo. Desde luego, se destacan los principales mecanismos psicológicos que en gran medida explican los defectos y limitaciones personales: similitud o identificación, proyección, transferencia, desplazamiento y racionalización.

La tesis primordial es la que sostiene que las preferencias y rechazos son tendencias naturales no positivas ni negativas en sí mismas, sino en su manejo; éste debe ser ordenado racionalmente en el caso del hombre por su característica de ser libre. Sobre esto, el doctor Bolio escribió: "La importancia de un adecuado manejo de las preferencias y rechazos en el ámbito familiar radica en que sus efectos inciden directamente en la frágil estructura emocional del niño."

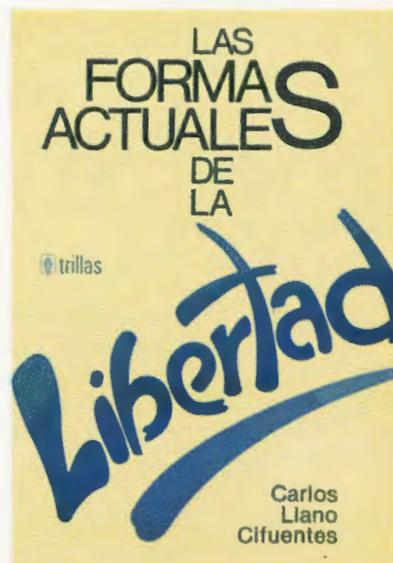
La exaltación de las virtudes resulta necesaria, cuando efectivamente el término virtud representa en nuestros días un término nebuloso. El autor enfatiza la relevancia de las virtudes cuando dice que son más que la mera repetición mecánica y rutinaria de actitudes y comportamientos, la presencia activa de la inteligencia y voluntad.

Al final del libro, hay algunas consideraciones que manifiestan ánimo optimista de encontrar soluciones a los problemas familiares. Por lo anterior, la consistencia en el trato, el énfasis en lo positivo, el espíritu de sacrificio y el manejo particular de la situación en particular, son medios propicios para mejorar como padre, como hijo y como persona en general. ■

Las formas actuales de la libertad

Carlos Llano

Trillas, México, 1988.



En esta obra, que ha alcanzado ya su tercera edición, estudia su autor los fundamentos antropológicos de los principales actos en que consiste para él la dirección o gobierno de las organizaciones: la decisión, el mando y la comunicación. Se trata de un trabajo propiamente filosófico, pero orientado por la experiencia práctica de Carlos Llano en la vida de la empresa. Como lo ha dicho el filósofo Antonio Millán Puelles, profesor huésped del IPADE en múltiples ocasiones, en el prólogo de la presente obra, "Carlos Llano entiende de negocios casi tanto como de filosofía".

Los actos propios de la dirección se estudian aquí partiendo del fenómeno de la libertad, como propiedad antropológica que subyace en las decisiones humanas, las cuales constituyen a su vez para el autor la base fundamental de la tarea directiva. Dirigir, tanto la organización como la gran empresa de nuestra propia vida, es ante todo ejercer el acto libre de la decisión del hombre.

Se analizan aquí las tres cuestiones filosóficas claves de la libertad humana: si hay libertad, por qué la hay, en caso de haberla, y qué es esa libertad que hay; vale decir, el problema de la existencia, de la causa y de la esencia de la libertad. Respecto de la existencia, la postu-

ra del autor se pone en abierta oposición a las teorías conductistas del ser humano, que tanto han influido en la actual organización. El hombre puede decidir lo que hará porque no está constreñido, como el animal bruto, a la ejecución de unas acciones determinadas y fijas; en esta multiplicidad de posibilidades de su principio activo se encuentra la raíz de la libertad de acción.

Respecto de la causa, el autor se opone a una concepción positivista y neopositivista del ser humano ya que hace residir la causa de la libertad en la posibilidad que tiene el hombre de llevar los conceptos a su límite, es decir, en su capacidad para pensar el infinito.

En lo que se refiere a su esencia se estudian con detenimiento las formas actuales de vivir la libertad que nos impiden ver con nitidez en qué consiste verdaderamente la naturaleza de esta básica propiedad humana.

De esta manera se afirma que la libertad no se logra con plenitud liberándose de algo, sino ejerciendo la capacidad de ser libre para algo. La libertad de proyecto posee primacía cronológica, antropológica y ontológica sobre la liberación o independencia: y más aún sobre la arbitrariedad y el capricho, que constituyen, como lo dice Millán Puelles en el prólogo de esta obra, "la mínima forma y el estrato más bajo de la libertad". Resultan obvias las consecuencias que tal concepción humana conlleva para la buena configuración de las estrategias para el buen uso de la autoridad.

De entre los proyectos libres, destaca como prototípico el del propio ser: el hombre es una tarea para sí mismo, es éste su más importante menester, aunque las instancias actuales de la vida lo enreden en quehaceres de otro índole.

Por otro lado, los proyectos referentes al ser del hombre destacan sobre aquéllos que corresponden al hacer y al tener. El ejercicio del propio cargo directivo y la posesión de bienes materiales han de ser, para el director, plataforma y expresión de su propia persona, y no condicionantes de ella. Millán Puelles, en su ya mencionado prólogo, nos introduce en esta espinosa cuestión contemporánea: "Ya el hecho de que siempre sea posible querer más, por mucho que se tenga, nos hace ver, si lo pensamos a fondo, que el tener no es tan eficaz ni operativo como en principio parece".

Del hilo de la libertad, se analizan también las diversas configuraciones en el ejercicio de la

autoridad, que es, primaria y terminalmente, enseñanza y convencimiento más que mandato. Esto significa que ejercer la autoridad es, ante todo, apelar a la libertad del súbdito o subordinado; y, de la misma manera, acatar el mandato, en un ser propiamente humano, es un acto de autodecisión personal. Esto no le quita fuerza ni dureza al ejercicio de la autoridad, pues no se condiciona a que la autoridad mande lo que yo quiera, sino más bien a que yo quiera lo que la autoridad mande.

El capítulo final de la obra se destina al análisis de la libertad en la comunicación, que el autor ha denominado "libertad y diálogo". El diálogo tiene su punto de partida en la comprensión de aquél con el que se dialoga, que es compatible con la disensión entre los dialogantes, pero no con la suspicacia entre ellos: las posibilidades del diálogo pueden darse plenamente incluso en aquellas situaciones que en esta obra se denominan bajo el rubro de "disensión comprensiva".

El diálogo tiene dos presupuestos objetivos: hay una realidad absoluta que posee valor por encima de los dialogantes, y ambos cuentan para alcanzarla con una estructura mental similar. Paralelamente, habrá diálogo cuando existan otros dos presupuestos subjetivos: la fidelidad a la verdad y la amistad con el interlocutor. Estos dos últimos presupuestos resultan basilares para la comunicación en toda organización, pues hace posible la intelectual divergencia en medio de la existencial amistad. ■

Administración integral

Francisco Javier Laris Casillas

CECSA, México, 1984.



La obra **Administración Integral** del profesor Laris implica años de trabajo en la docencia y en la asesoría de empresa y tiene como fin proporcionar al empresario, al servidor público y también al universitario los fundamentos conceptuales de la administración, así como la clarificación de los instrumentos operativos básicos con qué hacer frente a su problemática usual. Están comprendidos de esta manera estudios acerca de los clásicos atributos de la administración, tales como la autoridad, la responsabilidad y la división del trabajo, analizándose asimismo las varias etapas del proceso administrativo: la planeación, organización, integración, dirección y el control. Al ser el centro de operaciones de cualquier empresa, la oficina requiere de una consideración que proporcione al principiante no menos que al experto la aptitud de organizarla racionalmente, por lo cual se dedica espacio suficiente a los criterios que a ello conducen; y debido a la necesidad que el director tiene de procurarse información confiable para la acertada toma de sus decisiones, se han incluido también los conceptos fundamentales que rigen el procesamiento electrónico de datos, añadiéndose una sección especial dedicada al uso de los sistemas de computación electrónica, de especial actualidad, que no presentaban las primeras ediciones de la obra.

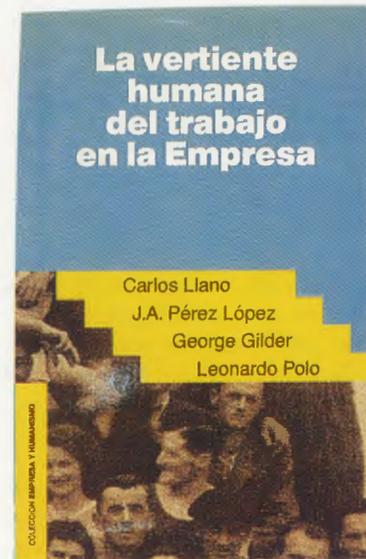
A manera de introducción a la cuestión central tratada, **Administración Integral** incluye por otra parte un esbozo histórico sobre el desarrollo de la administración así como una sinopsis de sus antecedentes en México, culmina con un estudio encaminado a precisar los criterios y elementos que entran en el establecimiento de la organización, y se complementa con una extensa y variada bibliografía.

Este libro dinámico de la práctica administrativa le ha permitido a la vez permanencia al presentarnos en un equilibrado contexto de análisis y síntesis, los heterogéneos y complejos elementos que configuran esta básica actividad humana. Y ello difícilmente hubiera sido posible de no haber sido escrita teniendo como fondo la convicción de que jamás la suma de las ciencias y técnicas que instrumentalmente auxilian a la dirección suplirán los talentos individuales y la agudeza prudencial del director en su tarea de dirigir con acierto y eficacia. ■

La vertiente humana del trabajo en la empresa

Carlos Llano

Rialp, Madrid, 1990.



Este libro contiene un conjunto de ponencias llevadas a cabo por Carlos Llano, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), Juan Antonio Pérez López, del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), George Gilder, del Instituto Lehman (USA) y Leonardo Polo Barreña de la Universidad de Navarra y la Universidad Panamericana, aportadas en el Seminario de Humanismo y Empresa, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra, con la que el IPADE guarda desde su fundación estrechos nexos a través de su escuela de negocios, IESE.

El primer capítulo del libro corresponde al trabajo de Carlos Llano **El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa**, en el que se expone el nuevo concepto de empresa surgido en el último tercio del siglo, según el cual el capital ha cedido su preponderancia al trabajo, en su doble manifestación: directivo y operativo. En especial, el trabajo directivo y organizador ha dejado de ser el instrumento por el cual el capital trataba de ordenar la fuerza del trabajo operativo con vistas a los fines del propio capital.

La organización no se ve ya como algo ajeno al trabajo, sino como resultado o modalidad

de un trabajo específicamente determinado: el de dirigir. Ahora, más que acertar en las vinculaciones entre el trabajo y el capital, como antes, resulta apremiante configurar un nexo acertado entre el trabajo directivo y el operativo. El trabajo directivo se encuentra más próximo al sujeto que lo realiza; en cambio, el trabajo operativo gira en torno a la órbita del objeto sobre el que opera. De ahí que las reglas del trabajo operativo, derivadas del objeto que es término de su acción, sean fijas y conocidas; mientras que las de la acción directiva se encuentran en dependencia de lo que el sujeto quiere, y tengan la versatilidad y creatividad de éste.

Pero la diferencia entre dirección y operación, no legitima el axioma **tayloriano** según el cual unos serán los directores y otros los operadores, porque ello divide la esencia misma del trabajo. El autor afirma que debe discernirse entre la **división de los trabajos** (necesaria en la actual sociedad) y la **división del trabajo** (que no es en modo alguno necesaria).

Bernard Bass ha afirmado desde un ángulo utilitario que esa manera de dividir el trabajo no es **deseable** sino de algún modo inevitable; y precisa los cuatro factores que obligan a postular esta separación intrínseca del trabajo directivo y del operativo: el tiempo, la pericia, la preferencia y la repetitividad.

Carlos Llano, por su parte, sugiere que, al llevar a cabo la división de estas dos dimensiones pertenecientes a la esencia de todo trabajo (dirigir y operar) debe tenerse presente el **costo antropológico**, el demérito del ser humano ocasionado por tal modo de "organización": cuando el trabajo, por sistema, por "organización", se le despoja de su dimensión de creatividad, se le priva al trabajador de la mejor expresión de su autonomía personal, el más nítido reflejo de su racionalidad, a lo que ningún hombre debe ser sustraído. (Juan Pablo II, en su encíclica **Laborem Exercens** se ha referido a la división análoga a la que ahora nos referimos -entre trabajo objetivo y trabajo subjetivo- aludiendo a parecidas consecuencias).

Por ello, la verdadera organización procuraría que, manteniendo la diversidad entre dirección y operación, todos los integrantes de la empresa dirijan y operen **en su nivel**, esto es, que la capacidad directiva se disemine en todos los estratos de la empresa, sin reservarla monopolísticamente para los niveles superiores.

Pero, como ya se dijo que el trabajo directivo gira en torno de la persona, la diseminación de la directividad a lo largo de la empresa, exige de ésta un **dominio antropológico** - hoy llamado **cultural**-, referente a los valores y aspiraciones de la persona, más que un **dominio tecnológico** al que hasta ahora la organización se encontraba acostumbrada, siguiendo la pretensión errónea de que hubiera trabajos **solamente** operativos. ■

REPRESENTANTES DE CADA PROMOCION DEL PROGRAMA (AD-2)

MEXICO

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1967	Alfredo Luengas Garibay	Adolfo Patrón Luján	Alejandro Alvarez Guerrero
1968	Alejandro Sada Olivares	Alfredo Christlieb I. †	Jorge Orvañanos Zúñiga
1969	Juan B. Riveroll Weston	Jorge Barbará Zetina	Jorge Casas Bernard
1969/70	Juan Sánchez Renero	Pedro Meyer Richeimer	Eugenio Sisto Velasco
1970/71	Luis Arturo Gil Arenas	Floyd Ransom Doyle	Manuel Yeffal Rueda
1971/72	Eugenio Ortiz Rubio	José Manuel Irurita Pérez	Saúl Carreño Manila
1972/73	Juan Rodríguez Torres	Jacobo Zeidenweber Cwilich	Aurelio Irurita Pérez
1973/74	Antonio Larrea Peón	Marcelino Gómez Velasco	Guillermo Swerdlin Gasman
1974/75	Felipe García Fricke	Nadina M. de Garza	Bernard Kubitzka H.
1975/76	Ignacio Hernández A.	Antonio del Valle Ruiz	Armando Apellániz Garza
1976/77	Manuel Soberón Salgueiro	Raúl Alvarado Herroz	Jacobo Pérez Lizaur
1977/78	Alejandro Medina Mora	Ernesto Múgica Olvera	Aurelio Borgaro Mills
1978/79	Mony Saadia Mussali	Héctor Medina Mora	Alfredo Machuca González
1979/80 'A'	Arturo Espinosa Villanueva	L. Arnoldo Pérez y Guzmán	Antonio Gutiérrez Llaguno
1979/80 'B'	Héctor Larios y Santillán	Guillermina Paul Tamayo	Alexis Brunel García
1980/81	Luis López-Morton	Miguel Angel Peralta Lozano	Miguel Fajer Faraón
1981/82	Jesús Sotomayor Herrera	Michel Domit Gemayel	Eduardo Benítez de la Garza
1982/83	José Luis Canales Barrenechea	Eugenio Perea Gutiérrez	Lucio Gutiérrez Cortina
1983	Rodolfo González Macías	Carlos Atri Hassan	Ada Gallegos de Valencia
1983/84	Carlos Rojas Mota Velasco	Florencio Barberena Iriberrí	Daniel del Río Nations
1984/85	Aarón Jaet Mandelbaum	Enrique González del Rivero	Alain Roche Pascal
1985/86	Antonio Ariza Alduncin	Hans Víctor Rusch M.	Juan Bernardino Díaz Caro
1986/87	José Luis Rosas Rivero	Manuel Adonay Vargas Cuevas	Ismael Fernández Mejía
1987/88	Pablo Enrique Torres Salmerón	Gilles Arturo Vignal Seelbach	Marlyn Sánchez Jassen
1988/89	Rafael González Añorve	Guillermo Cramer Hemkes	Raúl Saavedra Barrera
1989/90	Ramón Sordo Porrúa	Guillermo Pérez Calva	Rosalinda Garza Treviño
1990/91	Antonio Aguirre Quintana	Luis A. Villaseñor Zepeda	Juan José Hadad Samar
1991/92	Amadeo Vázquez Cueva	Emilio Hidalgo Rodrigo	Fernando Alvarez Pérez

MONTERREY

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1976	Miguel C. Barragán Villarreal	José Vicente Farrara de la Maza	Hernán Sada Garza Evia
1976/77	Rogelio Bueno González	José Calderón Ayala	Xavier Toussaint del Valle
1977/78	Lázaro H. de la Garza González	Carlos Zambrano Plant	Alejandro Maíz Mier
1978/79	Sergio Sedas Rodríguez	Juan Angel Ochoa Sáenz	Andrés A. Chapa Salazar
1980/81	Antonio Fuentes Flores	Miguel Zubiñía Estrada	Rubén E. Romero Suárez
1983/84	Raúl Cisneros Ramos	José Felipe García Quintanilla	Jorge Martínez Salinas
1985/86	José Luis Blanco Flores	Gilberto Schleske S.	José Luis Chávez Ramos
1987/88	José Flores-Zaher Diad	Raúl Iglesias González	Julio Garza Páez
1989/90	Javier Sojo Anaya	Aníbal Elizondo Ruiz	Miguel Sánchez Hatz
1991/92	Hilario Lozano Montemayor	Mario Humberto Páez González	Gustavo Nelson Cerrillo Rodríguez

GUADALAJARA

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1978	Guillermo Martínez G.	Carlos Gutiérrez Nieto	Carlos Rabinovitz Fainstein
1978/79	Adalberto Ortega Solís	Julio Castro Gómez	Luis Urrea González Paul
1979/80	José F. Plascencia M.	Leopoldo Montelongo C.	José Fernández de Castro J.
1980/81	Raúl Vélez Valadez	Germán Arzate Jáuregui	Donald D. Roose
1981/82	Carlos Llamas Alonso	Luis Ricaud Icaza	José G. González Rubio Navarro
1983	Gustavo Aragón Michelena	Guillermo Gómez Vázquez A.	Mario Ascencio García
1984	Jorge Díaz Castañeda	Agustín Rodríguez Márquez	Luis Gutiérrez Ramírez
1984/85	Ignacio García Villaseñor	Hugo F. Castellanos Sáinz	Alvaro Gaxiola Robles
1987/88	José López Bravo	Luis García Limón	José Raúl Rodríguez Guízar
1991/92	Antonio De la Peña Terán	Julio Mayora Escobar	Rodolfo Soto Abadie

AGUASCALIENTES

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1986	Juan José De Alba Martín	Tomás Martínez Rendón	Humberto Morales Llamas

TJUANA

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1987	Rafael Balderrábano Zayas	Carlos Adolfo de la Lama Castillo	Ma. Luisa Riedel Betancourt

REPRESENTANTES DE CADA PROMOCION DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCION (AD-2)

CHIHUAHUA

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1988/89	Alfredo Schultz Mendivil	Francisco Duarte Huerta	Guillermo Bilbao González

CIUDAD JUAREZ

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1990/91	Salvador Amparan Maynex	Gustavo Muñoz Hepo	Eduardo Romero Ramos

REPRESENTANTES DE CADA PROMOCION DEL PROGRAMA INTENSIVO DE ALTA DIRECCION (IAD)

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1974	José Santos Gutiérrez	Genaro Gómez Astiazarán †	Ignacio Cadena Beraud
1975	Roberto Tamayo Muller	Milton Castellanos Gout	Fernando R. Ruy Sánchez
1976	Héctor Rubén Mazón L.	José Enrique Rodarte S.	Jorge I. Gutiérrez Seldner †
1977	Horacio López Díaz	Crescencio González Alvarez	César Ortiz Chávez
1978	Oscar Corrales Vargas	Luis Mejía Barranco	Carlos R. Mendoza Ramírez
1979	Raúl Becerra Torres	José Manuel Villaseñor C.	Tomás Gómez Montalvo
1980	Pablo Gutiérrez García	Xavier Rodríguez Carrión	René Contreras García
1981	Jorge López Morton	Gregorio Gómez Alonso	José Antonio Sánchez Sordo

REPRESENTANTES DE CADA PROMOCION DEL PROGRAMA DE DIRECCION (D-1)

MEXICO

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1968	Juan Pablo Anza Betancourt	Aurora Lelo de Larrea	Alejandro Figueroa Gallo
1969	Mario Segura Quiroz	Luis Padilla Centeno	José Márquez Ortiz
1969/70	Ernesto Velázquez de León	Juan Suayfeta Ozaeta	Mario Valles Septién
1970/71 'A'	José Mantecón Gutiérrez	Luis Alba Abila	Manuel Buen Abad
1970/71 'B'	Jacobo Lashak Korogodsky	Luis Orvañanos Zúñiga	Alberto Ortega Venzor
1971/72 'B'	Eduardo Carranza Dávila	Ramiro García Sosa	Pascual Aranal de Blanno
1972/73 'A'	Carlos Reynoso Ballesteros	Marco A. de la Torre	Alberto Vieyra Escobedo
1972/73 'B'	Wilfrido González Balboa	Agustín Irigoyen Díaz G.	Jesús Hernández Torres
1973/74 'A'	Rodolfo Olmedo Zorrilla	Arturo Loreto Bátiz	Leopoldo Hinojosa Campos
1973/74 'B'	Carlos Cassaretto Ferrer	Jorge Uribe Ugalde	Héctor Batres Acuña
1974/75 'A'	Ernesto Arriola Rubín de Celis	Patrick E. Devlyn Mortensen	Félix Aguirre Lajo
1974/75 'B'	Francisco Calderón Villegas	Ricardo Legorreta González	Jesse Devlyn Mortensen
1975/76 'A'	Victor Milke Auais	Guillermo Carsolio Pacheco	Fernando Martínez Schutte
1975/76 'B'	Hans Fischer García	Silvestre Dorador Gamiz	Alberto Quesada Murguía
1976/77 'A'	Jorge Luis Domínguez Ahedo	Antonio Prado Núñez	Mario Guevara Vera
1976/77 'B'	Miguel F. Hernández Morones	Alberto Cachón Reguillo	Sergio Larrañaga Robles
1977/78 'A'	Ernesto Huerta Plaza	Francisco Lozano Vaquero	Luis Martínez del Valle
1977/78 'B'	Porfirio B. de la Garza A.	Juan Bordes Aznar	Ignacio Blum Domínguez
1978/79 'A'	Alfonso Alfaro Ibarra	José Antonio Sánchez Botello	Alvaro de Velasco Rivero
1978/79 'B'	Augusto Castellanos Campos	Alfredo Pacheco González	Jesús Carlos Varela Cota
1979/80 'A'	Walter Plettner Schon	Jesús Martínez Celada	Emilio Espinosa Gamboa
1979/80 'B'	Guillermo L. Valdés Ochoa †	Manuel Gutiérrez O'Farrill	Alejandro Zorrilla San Germán
1980/81 'A'	Alejandro Medina Fernández	Manuel Hernández Smith	Pedro A. Cozzi Ferrari
1980/81 'B'	Francisco Medina Fernández	Rafael Rosales Ruiz	Pilar Calderón Muñoz de Cote
1981/82 'A'	José Cauduro Gemoets	Julio Torres Díaz	Renato Ferrera Rentería
1981/82 'B'	Tomás Islas Grajales	Jaime Reverter Rabling	Juan Antonio Velázquez Becerra
1982 'C'	Jorge M. Díaz de León Pardo	Edmundo Pérez Paredes	Jaime L. Dávila Mercenario
1982/83 'A'	José Luis Espinosa Torres	Ana Ma. Aguirre de Márquez	Ernesto E. Hollan Escandón
1982/83 'B'	Jaime Fernández Lozano	Eduardo Carpizo McGregor	Javier de Guerrero Osio y Rivas
1983/84 'A'	Sergio Lavalle Attolini	Carlos Lobo Silva	Eduardo Mariscal González
1983/84 'B'	Roberto Gutiérrez López	Guillermo Arrieta Peña	Juan P. Riveroll Sánchez
1984/85 'A'	Manuel Martínez Medina	Edgardo Malo-Juvera y Rocha	Arturo García Pérez
1984/85 'B'	José Antonio Pujals Fuentes	Norbert Weiss Wulf	Blanca E. Cisneros de Porta
1985/86 'A'	Andrés González Yáñez	Alfonso Suárez Juárez	Ma. del Pilar Ardaín Migoni
1985/86 'B'	Ignacio J. Landaburu Llaguno	Tomé Ares Valdés	Eduardo de León y Reyes
1986/87 'A'	José A. Cisterna Aguilar	Armando Ponce Robles	Daniel Cervantes Martínez
1986/87 'B'	Efrén Montelongo Ortega	Aarón Porras Ortega	Sylvia C. Gómez de Alba
1987/88 'A'	Salvador Pérez-Arce Silva	Jaime de Lope Calero	Sergio A. Castañeda Vez
1987/88 'B'	Fco. Javier Mondragón Alarcón	Martha Moreno Valdés	Roberto Guerra Ocampo
1988 'B'	Horacio Rubio Hernández	Manuel Velderrain Sánchez Aldana	Pablo I. Alatorre Aguayo
1988/89 'B'	Carlos Albicker Albicker	Arturo Guízár Díaz	Francisco J. Montes de Oca Ortiz
1989 'A'	Juan Manuel Haro Escobedo	Julián R. González Alvarez	Jorge Ramírez González
1989/90 'A'	José R. Robles Díaz	Juan F. Nájera Alarcón	Marco Antonio Gálvez Galván
1989/90 'B'	Rafael Orozco González	José Luis Aguilar Corona	Patricia Reúl Jiménez
1990/91 'A'	Gonzalo Suárez Montero del Collado	Christiane M. Chevaleau Jean	Pedro Cattori López
1990/91 'B'	Julio C. Margain y Compañ	Francisco Contreras Serrano	Gabriel Redondo De la Madrid
1991/92 'A'	Ricardo E. Pfeiffer Schlittler	Rosa Ma. Barreiro Calzada	Alberto Michan Mussri
1991/92 'B'	Carlos A. Sedano Cantú	Salvador Gutiérrez Beltrán	Miguel A. Zapata Guízár

REPRESENTANTES DE CADA PROMOCION DEL PROGRAMA DE DIRECCION (D-1)

MONTERREY

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1978/79	Jorge Furber González	Ricardo Guerra Sepúlveda	Luis F. Villarreal Galván
1979/80	Raúl González de León	Rogelio Ayala Ruiz	José Gerardo Hurtado Hernández
1981/82	César Garza Rodríguez	José Luis Blanco Flores	Alfredo Fernández Valdés
1984/85	Carlos González Lomelín	Carlos Sánchez Ilundain	Carlos Derbez Quintanilla
1986/87	Roberto Quiroga Garza	Arnulfo Flores Rodríguez	Guillermo Cavazos Farías
1987/88	Raúl Moisés Robledo González	Fernando Villarreal Palomo	Guillermo Souza González
1989/90	Raúl González Sada	Jorge A. Elizondo	Teresa Correa de Valdés Chabre
1990/91	Arturo Méndez Aviles	Salvador Reyes Alcorta	Luis Manuel Milán Zuber
1991/92	Guillermo José Sáenz Herrera	Enrique Luis González Garza	Carlos E. Richer Cantú

GUADALAJARA

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1980/81	José de Jesús Michel Ramírez	Pablo Magallanes	Rigoberto Castillo Gutiérrez
1981/82	Guillermo Mata Valle	Melchor Acedo Quezada	Víctor Manuel López Morales
1983	Carlos Raimond-Kedilhac Navarro	Julio Malacón Sánchez	Carmen Robles Palomar
1983/84	Fernando Guzmán Pérez	Fco. Javier González Valencia	José Raúl Rodríguez Guízar
1984/85	José Romo Saucedo	Juan Manuel Gómez Arreola	Jorge Levy Alarcón
1985/86	Oscar Arturo Fraga Albert	Manuel Osuna Coronado	Guillermo Michel Valdivia
1987	Gustavo Meza Sepúlveda	Jorge Gutiérrez Topete	Francisco Esponda Vázquez
1990/91	Dionisio Gómez Rodríguez	Eduardo H. Jiménez González	Ma. de Jesús Gómez Ruelas

AGUASCALIENTES

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1986/87	Oliverio Carranza Monjaraz	Luis Carlos Hernández Chacón	Brenda De Alba de De Alba

CHIHUAHUA

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1989/90	Jorge Héctor Caldera Martínez	Juan Alonso Bueno Rascón	Pedro Burciaga Meléndez

CIUDAD JUAREZ

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1991/92	Ramón Chacón Rojo	Roberto Calvo Pontón	Rosa Irlanda Torres Lara

REPRESENTANTES DE CADA PROMOCION MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS (MEDE)

PROMOCION	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO
1970/72	Jean Pierre Jaume Eisenring	Ernesto Moya Pedrola	Homero Gayosso Animas
1971/73	Enrique Illescas Rico	Isaac Bazbaz y Mizrahi	Germán Gardeweg Lacourt
1972/74	Jaime Yedid Ramírez	José Elías Rizk Aziz	Carlos Olimón Meraz
1973/75	Pablo Pesqueira Salido	Fco. Javier Arce Gargollo	Francisco Cortina Ortega
1974/76	Jorge Uribe Ugalde	Enrique Arce González	Sergio Larios y Santillán
1975/77	Teodoro González Garza	Emilio González Andión	Gerardo Molina Llovera
1976/78	Héctor A. Rodríguez Acosta	Mario Fco. de la Peña Z.	Carlos Mata Alvarez
1977/79	Juan Manuel Alcocer Gamba	Carlos Jorge Ruiz González	Fernando Guillemin M. del Campo
1978/80	Francisco Garrido Patrón	Eduardo Cordero Blanco	Carlos del Valle del Valle
1979/81	Carlos Arpio Zepeda	Arturo Vaca Durán	Carlos Méndez Moreno
1980/82	Ignacio Tortoriello Tortoriello	Enrique Alvarez Figueroa	Felipe Barrientos Acosta
1981/83	Raúl Pavón Mortera	Luis Cuesta Palacio	Francisco J. Avila Pastrana
1982/84	Dionisio González García	Catalina Norma Suinaga	Tetzu Fco. Sashida Aranda
1983/85	Oscar Segura Zubillaga	Miguel Ibarguengoitia C.	Rafael de Hoyos Rosas
1984/86	Antonio Huerta Rangel	Mario Garza Castellón Segovia	Pablo García Casas
1985/87	Rafael Chavéz Sánchez	Héctor F. Hernández Fernández	Kenneth A. Porter Sordo
1986/88	Gregorio Gómez Sanz	Javier Sarro Cortina	Juan Gustavo Rodríguez Barba
1987/89	Pablo Suárez Del Blanco	Jorge Antonio Barraza Avila	Andrés E. Valero Palacios
1988/90	Javier Cervantes Montel	Ander Legorreta Molina	Alejandro Rolón Moreno Valle
1989/91	José A. Castro D'Franchis	Miguel A. Luna Barberena	Roberto Orellana Rodríguez
1990/92	Pedro A. Ribe Mora	Leonór Salomón Andonie	Alvaro Bermúdez Merizalde

La edición de
VENTANA AL MUNDO
estuvo a cargo de
Arturo Picos Moreno
y el cuidado editorial de
Juan Federico Arriola Cantero.

La tipografía fue compuesta en caracteres Garamond.
Este libro se terminó de imprimir en
Editorial a Todo Color en enero de 1993.

La edición consta de 6,000 ejemplares.