

Consideraciones sobre el factor humano en dirección de la empresa colombiana**

ENRIQUE RUGELES AMAYA*

PROLOGO

Es para mí particularmente grato, y enorgullecido el estar hoy aquí en la Escuela de Administración de Negocios, como resultado de la muy amable distinción que me hiciera el Consejo Superior a través de su ilustre Rector, el doctor Alvaro Rubio Salas, al concederme el grado Honoris Causa en Administración de Empresas.

Por haber tenido el beneficio, desde 1963, de trabajar con el doctor Rubio; por haber recibido de él enseñanzas, y por haber contado con su asesoría y servicios profesionales, conozco sus virtudes, su rectitud de conducta, y su profesionalismo como empleado, como empresario, y como educador. Su hoja de vida y sus realizaciones, me permiten resumir su trayectoria, indicando que ha sido un Colombiano integral, sencillo, y hombre de significativas realizaciones. Quiero hacer extensivo este mensaje de gratitud a los otros fundadores y directivos de la EAN, señores Hildebrando Perico Afanador, Carlos Ramírez Cardona, Cecilia Crissián de Perico, Alfonso Crissián Aldana y Ricardo Avellaneda.

Quiero, como expresión de mi agradecimiento hacia este magnífico centro académico, aprovechar esta oportunidad para tratar, así sea parcialmente, un tema que enmarca la característica fundamental de esta institución universitaria.

* Gerente General IBM de Colombia

** Discurso pronunciado en la Escuela de Administración de Negocios (EAN) al recibir el grado Honoris Causa en Administración de Empresas

Vivimos hoy por hoy la celebración de los 21 años de la Escuela de Administración de Negocios, fundada en 1967 como una respuesta especializada a la necesidad del país de formar profesionales con capacidad para gerenciar su propia empresa.

Estoy seguro que este esfuerzo no ha sido fácil, ya que no es una labor sencilla, impartir educación superior de una forma nueva, quizás incomprendida pero francamente efectiva: educar hombres y mujeres de negocios.

En el trayecto recorrido, son muchas las realizaciones que tiene en su haber la EAN. Las más meritorias figuran como nombres de Empresas en los directorios industriales y comerciales.

Estas realizaciones también figuran en el ejercicio ejecutivo de las altas posiciones que con éxito desempeñan sus egresados. El resultado real de los aportes de la Escuela está entonces, en sus hombres y mujeres, en las empresas, en los nuevos negocios, en las iniciativas de sus egresados y docentes. Y éste es sin duda, en las actuales circunstancias del país, el tipo de resultados que más se necesitan, tanto en la comunidad académica y empresarial, como en la sociedad en general. No es casual encontrar un desempeño tan exitoso.

Estoy seguro que detrás de esta serie de resultados se encuentra una gran cantidad de artífices discretos, de innata modestia y persistentes, dedicados con una vocación suprema en medio de naturales limitaciones a forjar voluntades, transferir talento y habilidades y, sobre todo, a estimular la iniciativa, la confianza y el firme convencimiento

que se requieren para participar en el proceso productivo, que hacen crear familias, empresas, negocios, sectores y naciones. Es la gente de la EAN la que representa uno de sus mejores activos.

Recientemente, cuando ustedes crearon la carrera de Ingeniería de Sistemas, celebré el lanzamiento de esta nueva facultad porque, como miembro del sector de informática, reconozco la escasez de profesionales jóvenes en esta rama relativamente novedosa del conocimiento.

Se inicia así una nueva etapa, a la que auguro los mejores resultados, porque significa dar cabida a una concepción distinta y moderna de los negocios, la cual permitirá al empresario joven utilizar en pleno las herramientas que ha puesto la revolución informática a su disposición.

La Informática es una industria naciente, y puedo aseverar que presenciaremos grandes transformaciones en la forma como las empresas manejarán la información, no solamente para tareas administrativas tradicionales, sino vinculada también a la misión de las empresas, a sus estrategias, a sus objetivos esenciales, y a sus metas de desarrollo.

Veintidós años de existencia de este Centro Universitario, configuran una tarea que ha venido generando una nueva mentalidad empresarial en Colombia. La mentalidad que necesitamos construir para los años por venir, en la más rigurosa y disciplinada lucha por la conquista del desarrollo y la democracia participativa, en uno de los períodos más dramáticos y exigentes de toda nuestra historia.

EL FACTOR HUMANO EN LA DIRECCION DE EMPRESA COLOMBIANA

Quiero aprovechar este importante auditorio, integrado por el personal directivo de la Escuela de Administración de Negocios y otras ilustres personalidades, para compartir opiniones acerca de la importancia que entraña para el éxito empresarial el factor humano, cualquiera que sea su trabajo. En general las universidades hacen énfasis en planeación, organización, coordinación, dirección y control. Un experto, el doctor Jaime Gallo dice "empresas controladas, dirigidas, coordinadas, organizadas y planeadas han llegado con mucha frecuencia al fracaso? Qué ha sucedido? Qué ingrediente puede estar faltando?" En mi criterio, falta darle mayor importancia al factor humano; falta ampliar la comprensión de los administradores en este campo. Es más, me atrevería a se-

"Las organizaciones prosperan por sus dirigentes, y porque tienen excelentes empleados, sanos principios, y satisfacen necesidades sociales. Ellas son la base del desarrollo de nuestro país".

ñalar que el elemento esencial que he tenido en mente en la dirección de la IBM de Colombia, es partir de la base de que los aspectos humanos de la organización son un elemento fundamental del éxito empresarial.

El conocimiento más relevante en mi gestión empresarial ha sido aquel que tiene que ver con la administración de los recursos humanos, teniendo en cuenta aspectos tales como motivación, control de la gente, liderazgo, trabajo en grupo, selección de personal, etc.

El ser humano tiene un potencial, en muchos casos, imposible de pronosticar. Las actividades empresariales, independiente del ingrediente tecnológico, no pueden prescindir del ser humano. Ese ser humano tiene características muy variadas, y es importante que se desarrolle y capacite en aquellos campos en los cuales tiene mejores condiciones: ciencia, investigación, administración, mercadeo, etc.

En un ambiente de empresa, no se pueden obtener resultados satisfactorios, a menos que se implante seriamente un trabajo en equipo, en el que cada miembro de ese equipo sea un profesional en todo el sentido de la palabra, en la tarea que se le asigna.

Por la incidencia del individuo en el resultado de la empresa, debe ser preocupación del empresario la selección y el desarrollo de su personal, su motivación y satisfacción, el ambiente de trabajo, y todos los aspectos éticos. Las organizaciones prosperan por sus dirigentes, y porque tienen excelentes empleados, sanos principios, y satisfacen necesidades sociales. Ellas son la base del desarrollo de nuestro país.

Debemos propender por el desarrollo de nuestros trabajadores, crear hombres mejores, hacer que se perfeccionen, fortalecer su educación, sus valores, virtudes, y debemos respetar los derechos y la dignidad de las personas. La dignidad de la persona humana es fundamental. Al hombre no se le puede obligar a hacer algo que lo denigre como ser humano.

Tarea clara del empresario: ayudar a los empleados a desarrollar su potencial, y a hacer el mejor uso de sus habilidades; pagar y promover a sus empleados por sus propios méritos; mantener una comunicación de doble vía entre directivos y empleados; y dar oportunidades para que los desacuerdos sean analizados y resueltos satisfactoriamente.

El ser humano requiere de motivación, y ojalá logremos que nuestros colaboradores adquieran una motivación trascendente; adquieran la fuerza que lleva a actuar a las personas por la utilidad y/o las consecuencias de sus acciones en otras personas.

El factor distintivo de este componente de la motivación es que las necesidades que la acción busca satisfacer, son necesidades de personas distintas a aquella que realiza la acción.

Por eso, toda empresa tiene una filosofía: un conjunto de principios o valores que usamos consciente o inconscientemente cuando tomamos una decisión. Las empresas tienen políticas que resultan de reducir un principio a una regla de conducta. Las políticas son guía básica para la acción establecida, adoptada, y seguida por la organización.

Las empresas tienen prácticas: ésto es, patrones de conducta. Las empresas tienen técnicas: ésto es, herramientas diseñadas para facilitar el logro de un objetivo específico.

Necesitamos implantar estrategias que lleven a nuestros colaboradores a querer su trabajo, a amarlo en forma tal que su proceso se convierta en un goce, en una satisfacción metódica que genere crecimiento del trabajador. Trabajadores que hacen carrera, los que más contribuyen, son gente de principios, de ética, de carácter, que saben comunicarse, que desarrollan habilidades críticas para combatir lo superficial, lo innecesario; que promueven el debate; que generan en sus compañeros y en ellos, permanentemente deseos de superación; que saben a ciencia cierta las consecuencias de su actitud y comportamiento.

“Necesitamos implantar estrategias que lleven a nuestros colaboradores a querer su trabajo, a amarlo en forma tal que su proceso se convierta en un goce, en una satisfacción metódica que genere crecimiento del trabajador”.

Deberíamos forzarnos por tener gente analítica, capaz de reevaluar su propia verdad; gente impaciente con lo redundante, con lo falto de lógica; gente que se preocupe por su desarrollo, y que permanentemente tenga conocimientos actualizados que le permitan constantemente ser profesional en el desarrollo de su tarea. Necesitamos gente que sepa escuchar con mente abierta.

Por eso el empresario debe aplaudir y fomentar el esfuerzo de la gente que toma la iniciativa de su propio desarrollo, que ayuda a los demás, que acepta retos, y que se impone a las circunstancias.

El éxito de la empresa también depende de una gerencia inteligente y agresiva, que comparta la necesidad de hacer de cada individuo de la organización un entusiasta socio. Que a través del espíritu corporativo, haga superable el conflicto entre el individuo y la organización; que tanto individuo como empresas tengan valores compartidos.

Dirigir es ciertamente un aspecto humano de la administración, y por ende es un elemento dinámico. Dentro de este esfuerzo de encauzar y coordinar las energías de las personas de una empresa, hacia el logro de los objetivos y metas corporativas, quisiera hablar de tres características inherentes al ser humano, ya sea gerente, subordinado y/o miembro de nuestra sociedad.

1. La aceptación de sí mismo;
2. La objetividad;
3. El manejo de las inseguridades.

El primer pilar de lo que yo considero como salud mental es la aceptación de sí mismo. Los seres humanos tenemos características diferentes; educación diferente; tareas diferentes, y oportunidades muy diversas. Todas esas características, junto con las circunstancias, influyen en nuestro desarrollo personal.

No solamente es importante saber qué tenemos, sino saber manejar lo que tenemos. Esto también aplica, pienso yo, al mundo empresarial. Pero cómo saber, como persona, qué tengo, y cómo puedo manejar exitosamente mis puntos fuertes y mis puntos débiles? Sugiero que la respuesta sea: desarrollando mayor confianza en mí mismo; aceptándome a mí mismo, tal y como soy, porque la no aceptación de uno mismo genera falta de espontaneidad, falta de naturalidad, falta de sencillez, complicaciones y complejos.

Las personas que se aceptan a sí mismas, pueden realizarse más fácilmente. Se dice que sus vidas tienen sentido; sus realizaciones, para ellos, tienen sentido; la tarea que realizan, tiene sentido.

La aceptación de sí mismo no es conformismo; simplemente es eso: aceptación. Es en últimas respeto por sí mismo y por los demás. Hay que entender que, como personas, hay cosas que puedo cambiar y cosas que no puedo cambiar. Lo importante es lograr una armonía. Es armonizar lo positivo para sacarle el mejor provecho.

La realidad es que existen muchas razones o sentidos para vivir. El problema fundamental del hombre es resolver cuál es el sentido de su vida, y encontrarle siempre sentido a todas las cosas que hace.

Cuando perdemos nuestra capacidad de asombrarnos ante las cosas normales y ordinarias de la vida, estamos entrando en un proceso de falta de sentido.

Un sistema balanceado de valores, siempre dará un sentido positivo a nuestras vidas.

Un segundo pilar de la salud mental dentro de la gestión empresarial hace referencia a la objetividad. Qué es la objetividad? Sugiero decir: objetividad es captar las realidades como son, ser claros y directos, ser honestos; objetividad también es darnos cuenta de que hay cosas subjetivas y objetivas, y que entre ellas hay un rango. En otras palabras: que no solamente existen los colores blanco y negro, sino que en la mitad de ellos hay multitud de grises.

Las personas cuando fallan en su objetividad, resultan radicales y drásticas en sus juicios; todo les parece un desastre: su colegio, su universidad, su empresa, su entorno, sus hijos.

Una persona objetiva consigo misma es una persona que se da cuenta de que tiene defectos, y acepta que los tiene; que tiene limitaciones, y acepta que las tiene; que tiene virtudes o cualidades humanas y que tiene habilidades.

Las personas no deberían menospreciarse, porque se vuelven pesimistas, acomplejadas, inseguras, es decir, su relación con el mundo no es adecuada.

El caso contrario, también representa un problema en su relación con el resto del mundo. Es importante por ello, tener en cuenta dentro de la

“Una persona objetiva consigo misma es una persona que se da cuenta de que tiene defectos, y acepta que los tiene; que tiene limitaciones, y acepta que las tiene; que tiene virtudes o cualidades humanas y que tiene debilidades”.

gestión empresarial la incidencia que tiene en la empresa la aceptación de sí mismos, de ser objetivos, y de manejar las inseguridades.

La inseguridad se constituye como el tercero de los pilares de la salud mental del individuo en la organización. En uno u otro campo, todos tenemos temores, inseguridades, lado negativo, susto; la inseguridad se manifiesta por el temor, viene de aspectos físicos, de la no aceptación de uno mismo; de aspectos culturales, de la educación que recibió en familia; de la falta de conocimientos, etc.

Hay inseguridades con las cuales no podemos acabar, pero acá lo importante es aprender a manejarlas. Lo importante no es que yo nunca me frustre, o que no se frustren nunca mis empleados, sino que se aprenda a manejar esas frustraciones. Que cuando alguien tenga un fracaso, en lugar de analizarlo y enfrentarlo, no diga: “en esto ya no quiero ni pensar”.

Si queremos manejar la frustración hay que pensar, hay que analizarla con toda su crudeza, hay que analizar tres factores: yo, los demás, las circunstancias. Si no logré algo, puede ser mi culpa, pero también puede ser la de los otros, o pueden ser las circunstancias, o una combinación de estos factores.

El producto del análisis: aprendí la lección, me puedo olvidar del asunto. Quien se respeta a sí mismo, no se culpa de sus fracasos, sino que aprende de ellos.

Resumen: las inseguridades las podemos manejar si las identificamos; si las concientizamos, y si las enfrentamos.

Con la inseguridad tengo dos alternativas: someterme al miedo, lo cual genera parálisis; investigar sus causas y sacar provecho del fenómeno. Para manejar un fenómeno es necesario tener un concepto muy claro de lo que es ese fenómeno.

Ahora veamos cuál es el beneficio de aceptarnos como somos, de ser objetivos, y de ser conscientes de nuestras inseguridades.

Podemos cumplir nuestra tarea con agrado y profesionalismo; podemos gozar con ella; podemos automotivarnos; podemos tener éxito; podemos reducir significativamente la presión, la tensión y el stress.

En consecuencia, tendremos mejor vida, mejor rendimiento, y facilidad para ser ganadores.

EPILOGO

Todo lo anterior me lleva a concluir: la necesidad de todo dirigente de educarse, de entender cada vez mejor, de capitalizar su experiencia y la de los demás, de aceptar las reflexiones de quienes estudian a fondo sus problemas; de tratar de educar también a sus compañeros y colaboradores, con miras a un mayor desarrollo de ellos, de la empresa, y de la sociedad. Debemos hacer que nues-

tras empresas, además de generar riqueza, se conviertan en sistemas organizados que respondan a las necesidades de su sociedad, de sus clientes, de sus directivos y de sus empleados.

A esta noble tarea: la de educar hombres de negocios, ha consagrado la Escuela de Administración de Negocios su disciplina; conocer la administración de los recursos humanos, movilizar los límites del crecimiento, entender los postulados de la operación de los negocios; fundamentar y generalizar las explicaciones de la experiencia; la educación para el empleo, y el empleo para generar bienestar.

Con la ayuda de este centro universitario, esperamos poder convertir a nuestros jóvenes en personas espontáneas, naturales, sencillas, capaces de tomar decisiones, de dirigir a los demás, de ser objetivos, y de crear ambientes de unidad, de solidaridad y de entusiasmo dentro de nuestras empresas.

Señoras y Señores: en ésto consiste su empresa.