

Producción, estrategia y educación

Luis Simonassi

Alfredo Leiter¹

I. ¿Es acaso la producción de bienes y servicios una cuestión importante para la vida y el porvenir de la sociedad humana?

En un sentido amplio, la función de producción consiste en convertir recursos varios en bienes y/o servicios comercializables. Cuanto mayor sea el monto producido -de bienes y/o servicios comercializables por una sociedad- tanto más elevado resulta su nivel de vida promedio. Al aumentar el nivel de vida de la sociedad (por incremento de su poder adquisitivo real), también es posible mejorar su educación y su idoneidad o competencia (pericia, talento, habilidad, etc.), lo que a su vez puede repercutir sobre posteriores desarrollos tecnológicos y productivos en general. Como tantos otros fenómenos económicos, se conoce que ello ocurre en el largo plazo. Sin embargo, en el corto plazo pueden darse distorsiones, y es probable que se transfieran algunas dificultades de una parte de la sociedad a otra.

Aunque obvio, vale remarcar la importancia social de la cuestión: el aumento del producido por la sociedad contribuye a su progreso general. Y sólo es posible aumentar lo producido a través del empleo de una mayor cantidad de recursos y/o del mejor aprovechamiento de los mismos. El origen del crecimiento económico lo constituyen básicamente éstas dos fuentes. Esto es básico y permanente para cualquier país, independientemente del sistema económico con que se gobierne. Ambas alternativas benefician a la sociedad. No obstante, dado que la cantidad de cualquier recurso es siempre finita o limitada, interesa especialmente la segunda; es decir, aumentar la productividad, o resultado del cociente entre lo producido y todos los recursos empleados.

En un determinado período, a igualdad de condiciones, el incremento de la productividad en las empresas productoras posibilita aumentar sus ganancias (utilidades). Y ello les permite satisfacer mejor a todos los agentes económicos que interactúan propiciando su buena marcha, a la vez que acumular un mayor capital financiero para sustentar su propio desarrollo. Cuando una empresa productora incrementa su productividad y puede bajar el costo -y, por ende, el precio- de los bienes y/o servicios ofrecidos; entonces, se benefician los usuarios -dado que les aumenta el excedente a su favor, o sea, su poder adquisitivo real- juntamente con una mejora de la posición competitiva de la

empresa, que le permite aumentar la venta y, consecuentemente, la ganancia. En cambio, cuando cae la productividad de una empresa, en términos relativos a otras que producen lo mismo, empeora su posición competitiva: si transfiere el mayor costo resultante al precio, entonces pierde venta; o, si absorbe tal aumento, disminuye su ganancia. En cualquier alternativa, sufre retraso en la formación de capital financiero, quedando atrapada en una suerte de círculo vicioso de la baja productividad.

De la misma manera, la mayor productividad de un país permite bajar el costo de sus exportaciones y así mejorar su posición en el comercio internacional. Además, al utilizar menos para producir lo mismo, se contribuye a la conservación de los recursos escasos (por ejemplo, energía, tierra, trabajo humano). Por otro lado, en el largo plazo, se ha demostrado que una mayor productividad también ha implicado el incremento de las remuneraciones reales y no necesariamente desempleo (en todo caso, ha permitido dedicar menos tiempo al trabajo humano, en promedio, y aumentar la calidad de vida). En síntesis, ha implicado el aumento de consumo promedio de bienes y servicios, el aumento del tiempo promedio de recreación (tiempo no dedicado al trabajo humano) y la mejora de condiciones físicas del trabajo humano. El conocido especialista estadounidense en estrategia competitiva Michael Porter, lo ha sintetizado: *"La productividad, no las exportaciones ni los recursos naturales, es la condición que impulsa la prosperidad de cualquier nación o país."*

Es por todo ello que se habla mucho de productividad, aunque lamentablemente pocas veces se observen esfuerzos más o menos serios para aumentarla. En un mismo sector de producción, con máquinas y equipamiento comparables, es posible observar empresas con niveles de productividad notablemente distintos, lo cual pone de manifiesto que las causas de tal disparidad no provienen sólo del exterior de las mismas (como lo son, por ejemplo, influencias sindicales o recesión económica o crisis de gobierno). En la medida que no enfrenten sus debilidades relativas, es muy posible que -en el futuro- esas empresas pierdan competitividad, aumenten sus costos relativos, disminuyan sus ganancias y las remuneraciones relativas que puedan pagar.

Alcance de la productividad.

La productividad es uno de los más importantes indicadores de evaluación para el largo plazo, no sólo del éxito de organizaciones o individuos, sino también para el desarrollo nacional y regional, en el ámbito socioeconómico. Existen numerosas entidades, nacionales y supranacionales, creadas

¹ El siguiente texto es la Introducción del libro *Dirección Estratégica de la Producción*, de los mismos autores, que ha sido recientemente lanzado por la editorial Nueva Librería. Reproducido con la autorización expresa del editor.

con el objeto de promover el aumento de la productividad; ejemplos de ellas son el Productivity Center of United Kingdom y la European Productivity Agency, en Europa; el Japan Productivity Center y la Asian Productivity Organization, en Asia, o el American Institute of Industrial Engineering, en EE.UU. de América. En todos los casos, sus principios rectores son semejantes: el aumento de la productividad incrementa el empleo, en el largo plazo; es imprescindible la cooperación entre entidades empresariales y laborales; y, los beneficios resultantes deben ser equitativamente distribuidos entre las empresas, los trabajadores y los consumidores.

Ya en 1959, la EPA difundía la siguiente declaración: *"Por sobre todas las cosas, productividad es un estado del pensamiento. Es una convicción por la cual se puede hacer mejor hoy lo que se hizo ayer, y que mañana se podrá hacer mejor que hoy. Por último, es una firme convicción en el progreso de la humanidad."*

II. ¿Es la mejora productiva un capítulo olvidado de la estrategia empresarial?

En las empresas industriales, por ejemplo, la producción involucra el 75% de la inversión, el 80% del personal y el 85% de los gastos, en promedio. No obstante, con demasiada frecuencia, la gente de producción se dedica casi con exclusividad a la gestión de la rutina, en el día a día. Mientras tanto, se conoce que el éxito de una empresa arranca en su estrategia (definición de cómo alcanzar en el futuro una mejor posición competitiva, con acciones de mejora decididas en el presente). Y esa concepción estratégica parece ser más una cuestión de visión a largo plazo y no tanto de pensamiento oportuno a corto plazo.

Durante la década del 60 del pasado siglo, muchas empresas occidentales de primer nivel, especialmente de los EE.UU. de América, comenzaron a actuar como si estuviera resuelto "el problema de la producción", orientando toda su atención a cuestiones como mercadotecnia [marketing] o finanzas. Parecían entender a la producción como una rutina sin demasiado impacto estratégico, y que por lo tanto tampoco requería demasiada atención y compromiso de los directores. Todavía hoy, se suelen plantear ciertos antagonismos conceptuales donde más bien debe haber complementariedad. Por ejemplo, un "gurú" estadounidense en mercadotecnia, recientemente de paso por Buenos Aires, ha dicho: *"El paradigma industrial cede ante el paradigma del valor para el cliente."* Y agregó: *"Este es un concepto que empezamos a analizar cuando estudiamos el cambio del paradigma industrial, donde fabricamos cosas, al paradigma de valor para el cliente, donde comenzamos a competir sobre la base del valor."* Dicha afirmación, cuanto menos, es

confusa. Más ciertamente, parece que nunca, en ningún lugar, para nadie, ha sido económicamente viable producir cosas sin valor económico para los clientes.

Desde la década del 80 del pasado siglo, la industria occidental vio disputada su participación en el mercado globalizado por competidores no tradicionales, primero japoneses y luego de otros países del sudeste asiático. Inicialmente, esos nuevos competidores no contaron con superior mercadotecnia, ni mayores recursos financieros. Se basaron en una mayor competencia para producir, para proveer una combinación de bajo costo con mejor calidad de lo producido (pocos defectos, rápida entrega y gran respuesta ante las necesidades de los clientes). En particular, previamente a ello, la productividad del Japón había crecido a un ritmo superior a cualquier otro país del mundo. Ese hecho les permitió ofrecer a otros países sus manufacturas, de relativamente menor costo y mayor calidad, con llamativo éxito. Y así demostraron que el enfoque productivo podía constituir una poderosa ventaja competitiva (y qué peligroso era pensar que "el problema de la producción" estaba resuelto).

Los especialistas japoneses consultados aseguran que dicha cuestión no ha sido aún resuelta para siempre, sino que -en la actualidad como en aquel entonces- la dirección de la producción es permanentemente confrontada con una gran variedad de posibilidades. Señalan que no hay un único modelo japonés de producción, y que no todas las empresas exitosas adoptaron la misma estrategia. Como común denominador las empresas japonesas exitosas sólo exhiben una permanente evolución de sus estrategias, buscando siempre una mayor competitividad, y un denodado esfuerzo para concebir y operar los procesos de producción como sistemas, coherentes e integrados. El profesor japonés Takeshi Kawase, de la Keio University, relata que *"Las soluciones definitivas a las cuestiones fundamentales de la producción se mantienen tan elusivas como siempre."* Basa su afirmación en que la información y el conocimiento generados en sistemas de manufactura de pocos productos y grandes cantidades, no aplican bien a los requisitos actuales, con un gran abanico de pocas cantidades de artículos diversos, cada vez con un ciclo de vida menor. En su opinión, las variables cambian tan rápidamente que ni siquiera es posible mantener actualizado un sistema de programación y control de la producción. Sin embargo, cuanto mayor es el conocimiento de los procesos y de las variables involucradas, tanto más probable es el logro de tal coherencia e integración. La dirección de la producción es un campo de estudio y experimentación, no una disciplina acabada, y por eso debe apoyarse en otras disciplinas (tales como psicología, sociología, etc.).

Si bien, en todo el mundo, la dirección de la producción es confrontada permanentemente con una variedad de opciones estratégicas; aún hoy, los paquetes de "estrategias listas para usar" no se encuentran en los supermercados. La dirección de la producción es continuamente desafiada a

crear nuevos bienes y servicios, modificar los procesos de producción y la gestión de todo ello. De tales innovaciones surgen las competencias que se traducen en la ganancia de las empresas, determinada por el precio y el volumen de lo producido, y el gasto para producir y vender. Bajo tales incentivos surgen nuevos negocios y nuevos empleos, que a la vez reordenan las respectivas industrias, con cambios de sus niveles de producción y, también, desaparición de los negocios anticuados (con el correspondiente desempleo). De dicha manera, se ponen en movimiento mecanismos multiplicadores de otras innovaciones, que redundan en mayores niveles de producción y explican el progreso económico en el largo plazo.

A veces, en circunstancias desesperantes, la angustia puede estrechar el campo de atención de los directivos empresariales y, entonces, es posible que busquen remedios que curen todos los males: las llamadas panaceas. Así, prosperan variedad de acrónimos que recrean, en muchos casos, conceptos y técnicas ya existentes, bajo nuevos nombres. Pero, es conocido que no hay fórmulas mágicas para obtener ese éxito instantáneo, y tampoco existen las soluciones universales que proporcionen una combinación justa, para resolver situaciones de distinta complejidad en contextos diversos. Muchos empresarios que, como único proyecto, sólo copiaron las recetas inventadas por otros, fracasaron notoriamente. Y ni hablar de aquellos que ni siquiera supieron copiar bien. Vale decir, más estrictamente, que tampoco sirve la receta "hay que hacer lo que hacen los exitosos".

Identidad latinoamericana.

Los países que conforman Latinoamérica tienen fuertes diferencias en la extensión de sus territorios, en el tamaño y la tasa de crecimiento de su población, en sus niveles de ingreso "per cápita" y en la dimensión y perfil productivo de sus economías (Brasil es el país de mayor población, dimensión territorial y económica, y su parque industrial es el más desarrollado y articulado de la Región). También es desigual la distribución del ingreso, y muchos países latinoamericanos se encuentran en los extremos del mundo (el 20% de la población que más gana percibe ingresos decenas de veces superiores a los del 20% de menores recursos). La composición étnica de la población también presenta diferencias significativas entre países (en México, Perú y Bolivia, es importante la presencia de amerindios; en Brasil; de africanos; en Argentina y Chile, de blancos europeos). La educación primaria es generalmente gratuita y obligatoria en toda la Región; no obstante, existen fuertes diferencias en las proporciones de población que accede a estudios terciarios. El peso del empleo en el sector primario es distinto en cada país (por ejemplo, es elevado en Perú y reducido en Argentina, el país más urbano de la Región). En fin, es evidente que estos

países no constituyen un grupo homogéneo. No obstante, a pesar de ello, comparten un número considerable de características comunes.

¿Hay una comunidad latinoamericana? ¿Qué es lo que la une? Entre otras cosas, existe una vecindad y una sensación de vulnerabilidad común, frente a las amenazas del resto del mundo, especialmente del más desarrollado económicamente. De igual manera, también existe una sensación de oportunidades compartidas ("juntos somos más"), y por ello se ha creado el Mercosur, a la vez que ya se proyecta su ampliación a toda Latinoamérica. No obstante, algunos dicen que la comunidad latinoamericana es nada más que una ficción. Otros creen que se trata de un concepto demasiado elástico como para tener un significado real. Y otros, más cáusticos, aseguran que se trata de un mero argumento de conveniencia, que sólo debe ser utilizado en casos de emergencia o, peor aún, cuando se necesita una excusa para la inacción. Lo cierto es que, durante buena parte del siglo XX, la política de ésta y otras regiones estuvo basada en la división y en la confrontación, marcada por innumerables falsos antagonismos (Norte contra Sur, Atlántico contra Pacífico, trabajo contra capital, laicos contra religiosos, estatistas contra liberales, etc.). Todos egoístamente, buscando el poder de unos a expensas de la exclusión de otros. Ahora, en este nuevo siglo, los latinoamericanos tal vez puedan hacer mejor las cosas, más generosamente, y retomar el pensamiento integrador del Libertador don José de San Martín, al dar por agotada su experiencia militar: *"Sin unión jamás habrá paz"*. Los intereses y las ideas siempre van a chocar; pero, también es posible mejorar los antecedentes del pasado. La comunidad latinoamericana continúa siendo algo en formación. Ya son muchos los hilos de cooperación que se afirmaron con el transcurso de los años; ahora, es necesario unirlos para crear una fuerte tela de comunidad.

En el pasado, para desarrollar la industria nativa, la mayoría de los gobiernos latinoamericanos creó grandes monopolios de propiedad estatal, y adoptó desmesuradas medidas proteccionistas, tales como severas restricciones de las importaciones y elevadas barreras aduaneras. La ausencia de competencia internacional dio como resultado cierta autocomplacencia, que desembocó en grandes ineficacias e ineficiencias de todo tipo. Felizmente, buena parte de ellas ya se han identificado y se han tomado medidas correctoras. Un estudio reciente realizado por la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas, CEPAL, da cuenta de la gran importancia que tienen actualmente las pequeñas y medianas empresas, como actores económicos de la Región (en términos de su contribución al empleo y a la producción). En todos los países de la misma, y desde la última década del siglo pasado, las PyMEs enfrentan idénticos desafíos competitivos, resultantes de: la apertura comercial, la desregulación económica, la orientación a los mercados locales, y los bajos niveles de productividad (marcadamente inferiores a los de las grandes empresas). Si bien se carece de datos sobre la creación y la desaparición de empresas, se

presume que la creación neta de empresas en la Región es baja. La promoción de la creación de nuevas empresas es entonces imprescindible, para propender al desarrollo económico (Brasil es quizá el país en el cual dicho interés se ha manifestado más claramente, primero a través de la instalación de "incubadoras de empresas", y desde hace muy poco a través del Programa Brasil Emprendedor).

Hoy, en toda la Región, la posibilidad de poner en marcha nuevas empresas parece más favorable para quienes poseen una tradición empresarial familiar, o altos niveles de activos en círculos próximos. En gruesos rasgos, se sabe que los nuevos empresarios tienen elevado nivel de educación (predominantemente graduados o posgraduados universitarios), y han sido criados en hogares de clase media y media alta. En su mayoría, han sido previamente empleados; prevaleciendo aquellos con antecedentes laborales en grandes empresas que, además, han pasado por PyMEs de sectores similares o vinculados a la nueva empresa. Han formado equipos de socios con especializaciones y habilidades complementarias, y han usado sus ahorros particulares. Su motivación inicial se ha vinculado con los deseos de realización personal, de mejora de los ingresos y de puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

III. ¿Es la educación un aspecto significativo para la mejora productiva?

Aunque el éxito instantáneo no sea posible, muchos proyectos de mejora profunda fracasan por falta de un apoyo sostenido, al no brindar resultados concluyentes al cabo de un corto período de tiempo. Muchos años de inflación descontrolada en Argentina han dejado una gruesa marca cultural, que arrasó con la convicción de que la calidad y la eficiencia en la producción puedan ser deseables. Dicha creación de dinero (fenómeno monetario) fue muy distinta al correcto aprovechamiento de los recursos. Provocó lamentables distorsiones en el comportamiento empresarial, tales como: A) expectativas de más inflación, B) recursos destinados a la especulación (en lugar de la producción), y C) excluyente búsqueda de rentabilidad en el corto plazo (desinterés en el largo plazo). Con esa idiosincrasia parece difícil encarar los cambios profundos y de envergadura conducentes al aumento de la productividad (fenómeno económico), cuya concreción requiere necesariamente tiempo, a veces, muchos años. Todo exige tiempo; cualquier acontecimiento requiere preparación.

Las urgencias económicas de buena parte de la sociedad argentina han llevado a poner reiteradamente la atención sobre inmediatas redistribuciones de la riqueza existente (lo que ya hay).

Tanto para la mayoría de la sociedad, como para los administradores del Estado elegidos por el voto popular, los frutos del corto plazo están allí, al alcance de la mano, y son seguros. Mientras que el desarrollo económico, con énfasis en la inversión, lleva tiempo; además, la riqueza futura (lo que aún no hay) queda lejos y es incierta. No obstante, para distribuir mayores frutos en la sociedad, primero es necesario producirlos. En Latinoamérica, como en buena parte del resto del mundo, es imperativo eliminar la pobreza y la iniquidad social. Fundamentalmente, ello se logra con trabajo humano bien organizado, bien realizado y bien retribuido.

El economista francés Benjamín Coriat ha dicho "*La economía de un país es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para asegurar su desarrollo, el cual debe estar acompañado por un aumento del nivel de vida.*" En tanto una región o un país produzca principalmente para su mercado interno, y sólo exporte marginalmente materias primas o bienes de bajo valor económico agregado o añadido, puede ver severamente limitado su desarrollo económico. Por caso, durante la última década del pasado siglo, el monto de las importaciones efectuadas por Argentina creció bastante más que el de sus exportaciones, planteándole un verdadero desafío para el futuro, consistente en desarrollar fuertemente sus exportaciones, a la vez que sustituir las importaciones por producción local. Más ampliamente, es un verdadero desafío para toda Latinoamérica.

Cuanto más produce competitivamente un país, tanto más puede ganar e invertir. Lo que hace que crezca la economía de un país es que sus empresas produzcan más, y competitivamente. La ampliación de los mercados -interno y externo- es un punto de arranque del aumento de la riqueza de los países. Al contrario, la contracción de la economía de un país, provoca caída del nivel de actividad y, consecuentemente, del nivel de vida de la sociedad; sobrevienen entonces la destrucción de riqueza y la pérdida de fuentes de trabajo, el deterioro de la educación y la salud, lo que a su vez repercute sobre el posterior desarrollo económico, en general. Por ello, en Latinoamérica, hoy parece imprescindible fortalecer todo lo relativo a la producción y su competitividad, recreando una mayor conciencia al respecto, que conduzca a una adecuada asignación y mejor manejo de los recursos. La cuestión no es tanto contar con los recursos, sino utilizarlos correctamente.

Es necesario reconocer la importancia de ciertos aspectos macroeconómicos que contribuyen al crecimiento de la productividad, o lo obstaculizan, tales como las políticas económicas y sociales del estado, que definen en gran medida la utilización de la renta nacional. A su vez, influyen en el entorno sociopolítico, cultural, educativo e incentivador del trabajo. Además, el crecimiento de la productividad del sector público es sumamente importante en sí mismo, debido

a que le permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos o proporcionar los mismos servicios a un costo inferior. Con todo, el lugar donde se genera la productividad es en cada unidad productora, sea pública o privada. Allí es donde los diversos recursos disponibles se reúnen para producir bienes y servicios. Y, de allí es que la competitividad de un país, o de una región, se manifiesta más que nada a través de la competitividad de cada una de sus unidades productoras.

Ahora bien, para que las unidades productoras puedan ser competitivas, es necesario que estén conformadas por personas competitivas. Y en ese sentido, la educación para el desarrollo humano parece constituir la mayor oportunidad de mejora. Los animales simplemente nacen; los seres humanos, además, se hacen. Se hacen a través de la educación, del aprendizaje. Educación en serio. La herencia genética de cada ser humano obviamente cuenta, pero la educación que sobre ella se aplica (proveniente de la familia y la sociedad, las escuelas y los medios de comunicación) es la que decide su destino. Cada ser humano es lo que aprende a ser, y aprende lo que se le enseña. El médico argentino Guillermo Jaim Etcheverry, rector de la Universidad de Buenos Aires, UBA, ha destacado públicamente: *"En nuestro país, la escuela se está convirtiendo en una guardería ilustrada, cada día más guardería y menos ilustrada, donde padres e hijos dicen que se aburren, como si fueran a buscar la diversión que ofrece un teatro, un cine o un videojuego. Hoy se llama animadores culturales a los docentes, y ésta es una idea traída del mundo del espectáculo."* También ha advertido sobre el peligro de limitar la educación a lo estrictamente útil, descuidando la formación humana que le confiere sentido a la utilidad; en sus palabras: *"Se comete un grave error al restringir la educación al conocimiento de computación e idioma inglés, por ejemplo."*

Por cultura se entiende todo lo que los seres humanos aprenden, que se plasma en patrones "de conducta" (se refieren a la estructura social y su organización) y patrones "para la conducta" (fenómenos mentales regulares que rigen las decisiones). Es decir, la cultura expresa la suma total de conocimientos, actitudes y patrones habituales de conducta, o comportamiento, que utilizan y transmiten los miembros de una sociedad. Por caso, puede promover u obstaculizar la productividad. Es así que los chinos son conocidos por su fe en el trabajo duro, su espíritu emprendedor y su propensión al ahorro; o los japoneses son famosos por su talento para buscar, aceptar, asimilar y adaptarse a las circunstancias cambiantes, por su espíritu de equipo y por su disciplina. En todos los casos, es conveniente estudiar y comprender las actitudes sociales.

En Latinoamérica, una verdadera valla al aumento de la productividad parece estar precisamente en algunos rasgos culturales y en las mentes de sus habitantes. Por ello, gran parte de la mejora se debe canalizar a través de la labor educativa. Tal el caso de la muletilla "más o menos", que atraviesa culturalmente a casi toda la región. No sólo se repite popularmente por

costumbre, sino también como excusa para justificar incumplimiento, ignorancia y, por qué no, dejadez. En un mundo en que la calidad de aquello que se fabrica o la puntualidad de la entrega son componentes del prestigio, el "más o menos" es una negación de la posibilidad de lograr exportaciones exitosas. Decididamente, el trabajo sistemático no es una característica de estas tierras. Si sus habitantes no modifican algunos aspectos de su idiosincrasia y desarrollan patrones de adecuado comportamiento para cada acción y para cada caso, es muy probable que continúen conformando una sociedad inmadura, aunque con muchas ansias de ser moderna.

En tal sentido, la **educación continua** parece ser una práctica conducente hacia el éxito: sólo con fuertes y sostenidos programas de educación extendidos a todas las organizaciones, y a la sociedad en general, parece posible identificar las políticas comunes para desarrollar sistemas de producción exitosos y conjugar el trabajo necesario para su logro. También es menester compartir un **lenguaje común** que permita allanar las dificultades que muchas veces resultan de la incompreensión. Por sobre todo, un lenguaje que diga algo; es decir, que transmita contenidos que conduzcan a la acción. Y es fundamental que los empresarios se comprometan en este esfuerzo. Son quienes primero deben hacer suyo tal lenguaje, irradiándolo hacia el resto de la sociedad. Si no se comprometen, si sólo hacen declaraciones vacías de significado, y luego de formales anuncios todo sigue igual, rápidamente la sociedad percibe su falta de compromiso, y todo el trabajo tiende a desvanecerse. Más aún, cualquier nuevo intento debe luego vencer los "anticuerpos" generados por los fracasos del pasado.

Pareciera también que existe una suerte de inferioridad asumida, por parte de muchos directores de pequeñas y medianas empresas, PyMEs, [small and medium enterprises, SMEs], que suponen que la menor disponibilidad de recursos financieros y de información les impiden adoptar tecnologías de gestión exitosas, con el prejuicio de que han sido concebidas para las grandes organizaciones. Y nada parece ser más equivocado. Se conoce que las estrategias de desarrollo empresarial no varían de acuerdo con el tamaño de las organizaciones, sino con relación a la complejidad de las mismas. En tal sentido, el dirigente empresarial argentino Rafael Kohanoff ha expresado: *"En el proceso de acompañar a las PyMEs para superar las dificultades y hacer negocios, hay muchas cosas que podemos realizar. La responsabilidad es de toda la sociedad."* Eso sí, para conseguir y sostener la **excelencia** en las actividades empresariales, se requiere una concepción filosófica que considere a las personas como su único origen. También se requiere de una visión global y totalizadora. En las empresas, por ejemplo, no es posible alcanzar una sustancial ventaja competitiva a través de la sola implantación y uso de la tecnología dura; además, es necesario instalar procesos de mejora productiva, integrales y continuos, que alcancen a la tecnología blanda o de gestión, y más que nada a las personas. El capital humano es por mucho el

factor más complejo, y su acrecentamiento implica una educación continua. El desarrollo de las empresas no es sólo cuestión de oportunidades del contexto, disponibilidad financiera, o voluntad de sus directores. También está muy influido por la idoneidad y el grado de participación e involucramiento de todos sus integrantes, en la toma de decisiones y en el planeamiento empresarial.

Importancia del lenguaje común.

Una anécdota refiere que la zona de México conocida como Península de Yucatán debe su nombre a que cuando los conquistadores españoles le preguntaron a un indígena cómo se llamaba ese lugar, les respondió: "Yucatán". Lo que los españoles no supieron fue que les estaba contestando: "No soy de aquí". Así, paradójicamente, buena parte de la incomunicación entre las personas proviene de sus intentos de comunicación, donde el lenguaje tiene un lugar esencial. Uno de los mayores problemas que enfrentan los seres humanos es la falta de comunicación, la ineptitud para comprender a otras personas, culturas o épocas. Y dicho problema deriva, en gran parte, de usar las mismas palabras para designar cosas distintas.

¿Cómo contribuir a un tronco común de información y conocimientos que reúna pacíficamente, poco a poco, a todos los seres humanos? ¿Qué tiene más importancia, el saber o las creencias? Por un lado, existe el saber, el gran relato universal de las ciencias duras; es homogéneo, y está conformado por elementos de la matemática, la física, la química, la biología, la antropología, la agronomía, la medicina, la ingeniería, etc. Por el otro, existe el mosaico heterogéneo de las creencias, de las culturas humanas, que está conformado por distintas lenguas, religiones, tradiciones, costumbres, etc. En el medio, existen las ciencias blandas o sociales, que aún no permiten, por ejemplo, anticipar el destino de los seres humanos, y menos que éstos actúen sobre aquél. Creer no es saber. Creer, así como pensar, es un acto psíquico; corresponde al interior de cada ser humano, es íntimo. Cada uno puede captar de modo diferente, porque tiene su propio mundo interior. Es así que, en dicho campo y en el mejor de los casos, los seres humanos apenas comparten afirmaciones generales. Pensar es revisar, justamente, la educación recibida (de los padres, los maestros, la sociedad) y todo aquello que habita dentro de cada uno como creencias. La rutina de repensar y reevaluar las contradicciones -es decir, de reeducación- puede ser el más saludable de todos los hábitos humanos.

¿Qué es lo que integra un país o una región? ¿Qué es lo que une a sus habitantes? Para algunos es la fe común. Para otros la defensa de ciertos ideales comunes, como un sentido de

destino compartido. Algunas comunidades son homogéneas. Otras, multiculturales. Algunas son tan pequeñas como un pueblo, otras tan grandes como un continente. Todavía hoy, las personas están principalmente constituidas de su cultura (estructura familiar y económica, prácticas religiosas, conductas ceremoniales, rituales simbólicos, etc.). Las ciencias dicen muy poco sobre el sufrimiento de las personas, o de su felicidad, y mucho menos del sentido de la existencia. Sólo las culturas y las lenguas tratan esas cosas. Hoy se entiende que el mundo es para cada ser humano lo que éste decide decir acerca de aquel. Decir es significar. La realidad humana es ante todo una realidad lingüística.

Cada época entroniza algunas palabras, aunque no necesariamente representen las ideas que tienen vigencia, aquellas en las que realmente viven las personas de esa época. La moda se suele aplicar a las palabras lo mismo que a la vestimenta. Amor, solidaridad, democracia, igualdad, libertad, tolerancia, trabajo, honestidad, seguridad y justicia son algunas de las que más se repiten en este tiempo. Según el profesor Yoshio Kondo, de la Universidad de Kyoto, en Japón: *"En las próximas décadas, al tiempo que avance la globalización, hablaremos más y más acerca de nuestras coincidencias. Y, en ningún momento, deberíamos olvidar 'la calidad', en general, ya que es una preocupación común de la sociedad toda. Una de las mayores ventajas se encontrará en el uso compartido del lenguaje de la calidad."*