UNAB
HS00001363

6 ABR 1983

facultad de administración de empresas

nº 1

marzo 1983

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA
DE BUCARAMANGA

UNAB

FACULTAD DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
No. 1
Marzo de 1983

• Consejo de Dirección:
Eugenia Reyes de Mantilla
Eduardo Prada Serrano
Otto E. Barrera Rey
• Publicaciones UNAB

El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, si se menciona como fuente el nombre de su autor y "Revista de la facultad de Administración de Empresas — UNAB".
Bucaramanga, Colombia, 1983.

CORPORACION
UNIVERSITARIA AUTONOMA DE BUCARAMANGA

• Rector: Alberto Montoya Puyana.
• Decano: Sergio Augusto Mestre Sarmiento.
• Coordinador
Proyectos de Grado: Jorge E. Silva D.

Calle 48 No. 39-234 Conmutador 75111-75161 — Apartado Aéreo 1642 — Bucaramanga, Colombia S.A.

CONTENIDO

1
EDITORIAL
Sergio Augusto Mestre Sarmiento
Decano de la Facultad de Administración de Empresas de la UNAB.

2
EL ESTUDIO SOBRE EL DEFICIT FISCAL
Rodolfo González García
Contralor General de la República.

5
TESIS DE GRADO
Extractada de la Tesis
GUIA DEL INVERSIONISTA
Darío Molina O. — Roberto Pinto S.
Administradores de Empresa, egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la UNAB.

8
PEDRO GOMEZ VALDERRAMA:
LA OTRA RAYA DEL TIGRE
Eugenia Reyes de Mantilla
Licenciada en Ciencias de la Educación y Magister en Investigación y Docencia.

10
PERSPECTIVA DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL
Alvaro Zarama Medina
Ingeniero Industrial, Magister en Finanzas Públicas.

14
POR QUE EL AREA DE SISTEMAS EN EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Daniel Ramírez Cabrales
Ingeniero Metalúrgico, Magister en Investigación y Docencia Universitaria.

15
EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES
Jorge O. Prieto Téllez
Director ejecutivo de la Asociación Bancaria de Medellín.

17
LOS ERRORES DE UN GERENTE:
OTRO ENFOQUE DE GESTION
Jorge Enrique Silva Duarte
Coordinador de Proyectos de Grado de la Facultad de Administración de Empresas de la UNAB.

19
DE LOS ESTUDIANTES
NECESIDAD DE ADMINISTRADORES
Carlos Samur Nassar
Estudiante de último semestre de la facultad de Administración de Empresas de la UNAB.

19
LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Guillermo Azuero González
Administrador de Empresas egresado de la UNAB.

EDITORIAL

No es frecuente en la comunidad universitaria de provincia, el intento de divulgar conocimientos, experiencias y noticias por medio de una publicación periódica seria, cuya producción signifique un motivo de superación para quienes, como sus responsables o sus más cercanos destinatarios, deberemos dedicar empeños sin medida y sin tregua para lograr que, en un plazo breve, la revista que hoy presentamos a la exigente consideración de nuestros lectores y favorecedores, sea respetable y respetada. Es la primera empresa intelectual de este tipo que se acomete y nos hacemos la ilusión, los directores de la Facultad de Administración de Empresas, que con ella llenamos un vacío en nuestra joven todavía, pero cada día más pujante y prestante, Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga.

La información tiene, en el mundo de hoy, un valor enorme. No solo porque buenas decisiones en los negocios públicos y privados, exigen de un claro conocimiento de alternativas, sino porque ciertos fenómenos de características desconocidas están exigiendo de una información casi especializada como requisito para devolver confianza y tranquilidad a la comunidad afectada.

Los casos que se han conocido sobre el sector financiero del país, por ejemplo, hacen parte de esa serie de fenómenos hasta ahora desconocidos. Porque la explicación de problemas tan graves debe ir más allá de la truculencia informativa con que la mayoría de los medios de comunicación ha enfrentado el reto de transmitir hacia la comunidad, ávida de noticias, la razón, el significado y las consecuencias de la crisis. Son evidentes las desviaciones, las irregularidades y hasta los delitos que se han cometido en la gestión empresarial de algunas entidades de intermediación financiera. Pero resulta que al tiempo con esos sucesos de nuestro país, las noticias nos cuentan de la quiebra del principal Banco Italiano y de sus íntimas relaciones con el Vaticano; quiebran entidades bancarias en Estados Unidos, Alemania y Japón, para citar apenas los países más prósperos del mundo, y naciones que parecían estables y tanto lo eran que merecieron concentrar casi todos los empréstitos concedidos por la banca pública y privada de Occidente, como es el caso de México, Argentina, Brasil, Chile y Polonia comienzan a ser fuente de incertidumbre y de tensión en la comunidad financiera internacional.

Quizás sea posible explicar todo con las supersimplificaciones que cubren los vocablos usuales de "inmoralidad" e "irresponsabilidad", en los gestores y administradores de los bancos y en los gobernantes. Pero son demasiados los casos, muy elevados sus responsables y muy complejas las características de las situaciones que son conocidas a medida que crecen el escándalo y el pánico. Aunque lo más probable sea el recalentamiento general de la economía y lo más deseable un análisis profundo de sus causas, su realidad y sus perspectivas, es lo cierto que se requieren de instrumentos de análisis, de divulgación y de confrontación que hagan posible un diagnóstico con credibilidad de la grave afección que padecemos.

Desde luego no cometeremos la imperdonable equivocación de suponer que nuestra revista pueda llenar semejante cometido, pero no tenemos por qué ocultar que pretendemos convertirla en un medio idóneo para que personalidades, profesores y alumnos puedan aportar al debate su experiencia, sus conocimientos o sus inquietudes. Tarea para la cual solicitamos colaboración y benevolencia.

SERGIO AUGUSTO MESTRE SARMIENTO

UNAB HEMEROTECA

EL ESTUDIO SOBRE EL DEFICIT FISCAL

Por Rodolfo González García

No es nocivo el súbito interés nacional por el manejo fiscal de la Nación ni despreciable el concurso académico, a la resolución de sus complejos problemas de ahora. Por el contrario, se recibe con fresco espíritu esta generalizada disposición hacia el estudio del presupuesto, la concurrencia de teorías, nuevas y viejas, claro está, a ese debate que implica, dentro de sí, consecuencias varias sobre la suerte misma de nuestra economía, una manera científica de abordar temas comunes, de aplicarse a la investigación de las relaciones entre el Estado y la sociedad, abandonar un poco el manipuleo pragmático para ahondar en las raíces sociales y políticas de una situación inescapable para todos. Es posible que sectores horros, se escandalicen con esta profusión de ideas alrededor de unos aspectos áridos, quizás, propios de contadores, la obligación que adquieren los doctos del establecimiento de renovar conocimientos, aguzar la conciencia para escrudiñar sus variables y, por lo menos, sobre todo para aquellos amantes de lo dilectante, una rápida sumergida en esos textos que se editan airosos, con la única intención de no quedarse atrás. Definitivamente, enhorabuena ese ambiente de discusión hacen dística y una invitación a los claustros para hacer suya la coyuntura, aportando capacidad intelectual y devoción analítica. Estas son las banderas de agitación en torno a las cuales nuestra universidad, puede despertar de su largo sueño de divorcio con las realidades de la Patria, jugando un papel de guía experticia y de consejera utilísima, evitando que se malogre esta oportunidad de prevalencia del saber sobre el empirismo.

Cuando se habla de política fiscal, todos entendemos que se trata de los ingresos y los gastos del gobierno, plasmado en un cuadro de estimativos de recaudos y de asignaciones, según las pautas de política económica. Desde principio de este siglo, se acentuó en el mundo, la controversia sobre el carácter del balance de ese presupuesto. Tres conductas, indistintamente, han sustentado todas las teorías que han sido al respecto. Unas que procuran y defienden el equilibrio, la paridad entre sus dos columnas, otras proclaman las bondades del superávit, esto es que el Estado no destine todo el producto de sus rentas y contribuya con un ahorro transferible, a incrementar las posibilidades de inversión del sector privado. La más aceptada después de todo, la ocurrencia del déficit, plantea la necesidad de atender gastos por encima del monto de los proventos, justificando tal decisión, en el hecho muy cierto de los nuevos y crecientes deberes oficiales frente al desarrollo de los pueblos. Así interpretado, se sostiene que aquellas dos versiones, las primeras, responden a una concepción ideológica propia del liberalismo clásico, librecambista, renuente a toda gestión estatal por fuera de sus facultades policíacas, aferrado al lesseferismo insepulto, confiado a la suerte de las leyes del mercado, dogmáticamente adversa a la inversión pública. El "mal necesario" de que hablara Alain Farrere en su "Política Financiera". El mismo autor sostiene que ese equilibrio teórico, es la "abstención del Estado respecto a la economía. Puesto en la obligación de ejercer una acción la más reducida posible sobre la actividad económica, recaudará y gastará lo menos posible; en especial, no gastará más allá de lo que puede financiar el impuesto. El equilibrio presupuestario producido por la limitación de los gastos al nivel del producto fiscal, se convierte, así, en un medio de limitar la acción del Estado y de aislarse en una la más restringida, conforme a los principios liberales".

El presupuesto deficitario, históricamente, adquirió su carta de ciudadanía a partir de la vigencia del Keynesianismo, con su invocación al gasto público para compensar los efectos recesionistas, convirtiendo al gobierno en el principal agente económico, no solo en la generación de empleo sino en motor de la inversión, induciendo la recuperación productiva a través de una mayor demanda efectiva, no solamente como meta de la redistribución del ingreso, también, como promotor de la expansión del sistema en su condición de comprador excepcional o directo gestor financiero de nuevo equipamiento industrial. Esta innovación, sumada a la decisión del Presidente Nixon de eliminar la convertivilidad del dólar en oro, había significado hasta bien entrada la década de los setenta, la muerte del liberalismo manchesteriano pero, de repente, el monetarismo vuelve en auge y se rediseñan sus mecanismos, se pregona la neutralidad del Estado frente a la actividad económica y se revive la antañona polémica sobre el alcance del presupuesto público. En economía, como en muchas cosas de la vida de los humanos, no está dicha la última palabra. En 1964, en un artículo publicado en la "New Left Review", en Londres, y recopilado en el libro "Teoría Económica y Economía Política", la señora Joan Robinson, una Keynesiana de izquierda, celebraba la desaparición definitiva de ese sistema señalando que "la aparición del crecimiento como primer problema económico, ha constituído un duro golpe para la ideología del laissez-faire. El análisis de unos medios escasos con usos alternativos, no había preparado ninguna teoría que le permitiese abordarlo. Los viejos manuales no decían gran cosa sobre la forma en que se crean los medios, a través de la acumulación y la educación. Sentencia muy relativa que nos sirve para justificar el confusionismo teórico de estos días, las vacilaciones de acción frente a fenómenos ayer contradictorios, antinómicos, hogaño, compatibles, hermanados en sus causas y efectos, la urgencia de una nueva versión del occidente democrático y capitalista para enfrentar los compromisos del bienestar. Qué no se explayará sobre el comportamiento presupuestario a la luz del pragmatismo gubernamental, de esa administración de lo imprevisto de que hablara el ex-presidente López Michelsen, el estilo, para continuar con ejemplos muy nuestros, del "pacto de caballeros" ensayado por el cuatrienio Turbay Ayala o la "capacidad de imperio" adoptada por el actual presidente Betancur, como instrumentos para implementar en un terreno explosivo, la racionalidad en el manejo de las variables económicas. Y aportamos interrogantes para propiciar claridad. A cuál se refieren quienes, con tanta propiedad, invaden las columnas de la prensa, en un afán de calcularlo, lo más bombásico posible, con sentimientos inocultables de notoriedad y, quizás, con alguna dosis de partidismo emulativo. Obvio que existen déficits por docena, en la realidad y en la teoría de la hacienda pública. Déficit fiscal, déficit presupuestal, déficit de tesorería, déficit monetario, déficit de apropiaciones. Concomitantes, todos pero, a su vez, en su interpretación, opuestos en sus resultados, inclusive, al respecto de esto último, el doctor Alfonso Palacio Rudas es muy enfático en rechazar tal posibilidad porque no consciente que al deducirse un superávit fiscal, se produzca, simultáneo, un déficit de tesorería. A la par de ese mar de especulaciones, marchan las definiciones, intrincadas, difíciles de asimilar. La diferencia entre ingresos y gastos corrientes, el faltante entre el monto de los egresos y el total de los recaudos, la insuficiencia de fondos en caja frente a las obligaciones legalizadas del gobierno, el margen del gasto que se financia con ingresos no tributarios, en el caso colombiano, el rendimiento de la Cuenta Especial de Cambios, sin discriminación, la cortedad de los artículos presupuestales aprobados por el órgano legislativo frente a la dimensión de los verdaderos gastos anuales, respectivamente. Dentro

UNAB HEMEROTECA

de ese espectro del más enrevesado e inexpugnable uso idiomático, se mueven los expertos con sus cifras claves, con unos guarismos que asustan al desprevenido lector y que convocan el pesimismo y la histeria colectivas, casi una antesala del apocalipsis fiscal, el toque a somatén contra los alegres manipuladoras del patrimonio común, la ausencia de toda severidad crítica para determinar el origen de esa conducta y su sujeción a algún parámetro teórico o ideológico. Menos sabe nadie cuando se plantean asuntos referentes a la hacienda y al tesorero, sus itinerarios zigzagueantes en las vigencias, sus vínculos de una a otra, a través de las reservas y el debido cobrar, la promiscuidad en el carácter de caja y de competencia de los presupuestos, la misma dualidad de la influencia de la "retención en la fuente" que se cobra y se invierte en un período y se contabiliza en uno posterior. Acotaríamos que esa moderna y muy colombianísima "torre de babel" da para todo y no será esfuerzo de la noche a la mañana, desmontarla y sustituirla con términos del sentido común y como mercancía de demanda popular.

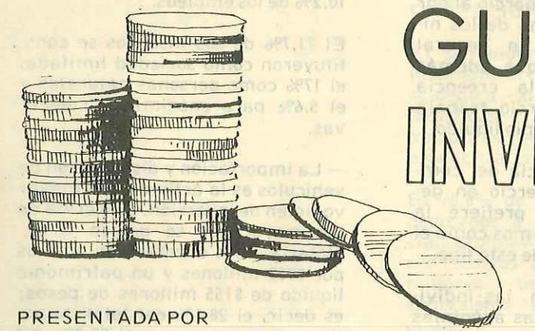
El señor Michal Kalecki, el más notable de los contemporáneos polacos en el estudio de estas ciencias sociales, acuñó la figura del "ciclo económico político", con lo cual quería afirmar la tendencia de los gobernantes de restablecer situaciones pasadas, principalmente, las que dieron frutos discutibles, al capitalismo del siglo XIX y que en nuestro país, podríamos reacomodar como esa actitud doméstica de los titulares del poder de singularizarse en sus políticas de desarrollo, acreditando un modelo que, invariablemente, se sustenta en ideas en boga. Lleras Camargo, por la coincidencia de la época, tradujo toda la estructura de la Cepal en su didáctico Plan Decenal, Valencia fue menos esquemático y jugó con la devaluación combinada con la reforma más importante en mucho tiempo, aunque desvanecida en sus resultados por la habilidad de nuestra burguesía financiera, al crear la junta monetaria como organismo sustitutivo de la siempre omnipotente junta directiva del Banco de la República, Lleras Restrepo y su Ministro Espinosa Valderrama, aplicaron el rigorismo presupuestal, "medidas restrictivas en momentos en que el país estaba perdiendo reservas monetarias o intentando recuperarlas", muy cercano al discurso latinoamericano de Prebisch, una cosecha muy personal del respetado Estadista, proteccionismo económico y saneamiento fiscal, Pastrana puso como orientación, los mecanismos de la "inversión inducida" a través de su Plan de las Cuatro Estrategias, López Michelsen apuntó a una política de crecimiento fundado en el modelo de Harrod y Domar, partiendo de una reforma tributaria que, según Guillermo Perry, uno de sus inspiradores, aumentaría significativamente el recaudo impositivo manera para estabilizar la economía y proveer de liquidez a la tesorería para financiar gastos hacia grupos débiles, mejoraría la asignación de los recursos acelerando el crecimiento económico, Turbay Ayala, con la tutoría intelectual de Eduardo Wiesner, concibió una táctica anti-cíclica mediante un programa de inversiones públicas con preferencia, comunicaciones, transportes y expansión eléctrica, con abundante transferencia de recursos del exterior y el Presidente Betancur, aunque sin definirlo, transita los caminos cepalinos, un poco tirado a la izquierda, con un modelo al parecer "no capitalista", cuyas fisonomías aún no se cohesionan en un documento indicativo.

Breve incursión en la reciente historia para vigorizar la conclusión sobre una falta de enjundia analítica en cuanto al presupuesto y sus fines, vacío que se empieza a llenar con esta explosión de foros especializados en la materia, con la recuperación para el debate en público de cerebros bien dotados en sus extensidades, con ese súbito interés por empaparse del tema, volviendo a primera categoría algo que se abandonó antes como elemento secundario y a pesar de lo cual, siempre conservó su peso específico en el contexto total de la economía doméstica. Ya no es árido y formalista su estudio y creemos que aportes como éstos que se entregan a la circulación de las masas, responde a ese despertar científico, a esa aspiración de conciencia en torno a los problemas esenciales de la Nación, a una nueva participación inteligente alrededor de los auténticos factores de poder, un paso, lento, sí, ojalá, permanente, para democratizar al país, con el soporte del estudio y la investigación.

TESIS DE GRADO

EXTRACTADA DE LA TESIS

GUIA DEL INVERSIONISTA



PRESENTADA POR
DARIO MOLINA ORTIZ Y
ROBERTO PINTO SERRANO

EL COMERCIO EN LA CIUDAD

Bucaramanga es, sin lugar a dudas, un centro comercial de primer orden en el país. Su privilegiada situación geográfica que le permite ser un punto equidistante entre Bogotá, la Costa Atlántica y la frontera con Venezuela hacen de esta ciudad un centro de distribución de toda clase de mercancía proveniente de esos lugares.

Además del aspecto geográfico contribuyen en un gran porcentaje los siguientes puntos:

— La rentabilidad de la actividad que permite un margen de utilidad neto —aproximadamente— el 35%.

— La reducida existencia de sindicatos en el sector comercial que le permiten al bumangués un fácil manejo de su negocio sin estar en la permanente zozobra de pactar convenciones colectivas y el sometimiento a estados de huelga.

— El bajo costo de la mano de obra ya que en esta actividad los salarios son mucho más baratos que en la industria, además de que no se requiere de mucha especialización.

Sustentando lo anterior y de acuerdo con estadísticas de la Cámara de Comercio, se menciona que de 6.621 establecimientos, que cumplieron su deber mercantil en 1980, el 38.3% es decir 2.534, pertenecen al comercio en general.

Así mismo, contribuye con el 18% del total de activos registrados y con el 17.2% del total del patrimonio.

Una cuestión particular es: teniendo en cuenta que en Colombia las líneas de créditos para el comercio son muy escasas y, por lo tanto, difíciles de conseguir, sinembargo, el comercio en general presenta un nivel de endeudamiento del 69%. Esto, lógicamente, nos lleva a concluir que las principales fuentes de financiación del sector son los proveedores y los préstamos corrientes de los bancos comerciales y que, por ser fuentes de financiación costosas sobre todo la corriente hacen que los productos se encarezcan obstensiblemente desde su salida de fábricas, ya que el comerciante y el distribuidor tienen —además de lograr márgenes de utilidad aceptables— que cubrir los altos costos financieros de su capital de trabajo.

Desde el punto de vista de la forma jurídica se aprecia claramente cómo el comerciante prefiere registrarse como persona natural y es así como el 68.3% de los establecimientos dedicados a la actividad comercial pertenecen a personas naturales. Las sociedades limitadas, tan comunes en otros sectores, como el industrial, aquí sólo representan el 27.5%.

Las posibilidades de incrementar el capital, por emisión y colocación de acciones, en este sector, son escasas, debido a que solo el 1.3% son sociedades anónimas y las comanditas por acciones apenas alcanzan al 0.4% del total de registros comerciales.

Analizando el factor generación de empleo concluimos que el comercio en general aporta el 29.3% del total de empleos, cifra que a todas luces resulta baja, teniendo en cuenta que, como se dijo anteriormente, el 30.3% de los establecimientos en la ciudad son comerciales.

COMERCIO MAYORISTA

El 21.4% del total de establecimientos comerciales se dedica al comercio mayorista, es decir, la exportación, importación, distribución y representación de diferentes mercancías en grandes cantidades.

Lo anterior indica —muy a las claras— que Bucaramanga es una ciudad de comerciantes minoristas y que sinembargo, estadísticamente se observó, ese 21.4% —los mayoristas— abarcan el 61.7% y el

UNAB HEMEROTECA

39.7% de los activos y patrimonio registrados por el comercio en el año anterior. Y, de la misma manera, este 21.4% ofrece el 50.9% de los empleos con que contribuye el comercio en general. El nivel de endeudamiento del comercio al por mayor está por encima de los niveles del comercio en general llegando al 80% cifra que, además de alta, desvirtúa la creencia general que el comercio trabaja con base en su patrimonio líquido.

Así mismo, a diferencia del comportamiento del comercio en general, el mayorista prefiere la sociedad limitada y vemos como el 64.4% son sociedades de este tipo.

En segunda instancia, las individuales con el 26.5%, las anónimas con apenas el 3.7% y las colectivas con el 2.8%.

Una breve mirada a los subsectores más representativos del comercio mayorista, nos lleva a las siguientes apreciaciones:

— El 44% de los mayoristas se dedican a la importación y exportación de artículos en general, con activos por valor de $880 millones y un patrimonio líquido de $229 millones de pesos.

Se trabaja con un nivel de endeudamiento del 74% y aporta el 27.7% de los empleos que genera el comercio mayorista.

El comerciante dedicado a este tipo de actividades prefiere la sociedad limitada y es así como el 66.5% son sociedades con esas características y solo el 28.1% son individuales.

— El comercio al por mayor de comestibles es explotado por el 17.5% de los mayoristas, con activos por $527 millones y un patrimonio líquido por valor de $122 millones de pesos.

El nivel de endeudamiento alcanza un 77% y aporta el 14.5% de empleos.

Al igual que la anterior, prefieren la sociedad limitada y es así como el 61% son organizaciones de este tipo, el 29.5% individuales y, tan solo, el 2.1% son anónimas.

— El 9.8% de los mayoristas se dedican a la importación, exportación y distribución de textiles y prendas de vestir, con activos por valor de $372 millones y un patrimonio líquido registrado por valor de $57 millones de pesos.

El endeudamiento de esta actividad llega al 84% y genera el 10.2% de los empleos.

El 71.7% de sus inscritos se constituyeron como sociedad limitada, el 17% como personas naturales y el 5.6% para anónimas y colectivas.

— La importación y distribución de vehículos es la actividad de mayor volumen de inversión. Solo el 9% de los mayoristas se dedica a explotarla, pero cuentan con activos por $930 millones y un patrimonio líquido de $155 millones de pesos; es decir, el 28.8% del total de activos al por mayor y el 23.9% del patrimonio líquido.

Su endeudamiento alcanza el 83% y genera el 13.5% de los empleos.

Las sociedades de responsabilidad limitada siguen siendo las predilectas y se constituyen en el 75.5%, las anónimas —en este caso— ocupan el 10.2% y le permiten a este subsector obtener mejores posibilidades de financiamiento propio, las individuales —son tan solo— el 6.1% al igual que las colectivas.

— A la importación, exportación y distribución de drogas se dedican el 7.2% de los mayoristas, con inversiones en activos por $226 millones y con un patrimonio líquido por valor de apenas $25 millones de pesos.

El nivel de endeudamiento alcanza el 89% y en general el mayor volumen de empleos, es decir, el 24.3% del total aportado por el comercio mayorista.

La tendencia hacia la sociedad limitada, aunque disminuye con respecto a los otros subsectores, mantiene el primer lugar de preferencia y logra un 53% mientras que las individuales alcanzan el 35.9% y las sociedades anónimas el 10.3%.

— Por último, el 2.2% se dedica a la importación y distribución de instrumentos y equipo científico, con activos por $131 millones y un patrimonio líquido de tan solo $6 millones de pesos.

El nivel de endeudamiento alcanza el 95% y solo aporta el 2.2% de los empleos generados por los mayoristas.

El 83.3% de ellos, prefiere la sociedad limitada y el 8.35% la sociedad anónima.

COMERCIO MINORISTA

El santandereano y más específicamente el residente en la capital se dedica —de acuerdo con las estadísticas— al comercio al por menor, es decir, venta directa del producto al consumidor.

El 78.6% de los establecimientos dedicados a la actividad comercial, explotan el comercio al detal, con activos por valor de $2.000 millones y un patrimonio líquido equivalente a $988 millones de pesos.

En cuanto a su nivel de endeudamiento, este tipo de actividad comercial cuenta con pocas posibilidades y es así como sus pasivos solo alcanzan a ser el 50% del total de activos. Es fácil preveer que su financiación —en las pocas veces que la hay— proviene de los proveedores, porque no existe ningún tipo de línea de crédito que favorezca esta actividad.

En cuanto a su constitución jurídica, los comerciantes minoristas prefieren matricularse como personas naturales y es así como representan el 79.7% de los comerciantes registrados en la Cámara de Comercio; el 17.5% prefieren la sociedad de tipo limitada; el 1.5% la sociedad de hecho y solo el 0.6% se anima por la sociedad anónima.

Su aporte al empleo, se manifiesta con el 49.1% del total de empleos ofrecidos por el comercio.

Entre los subsectores más apetecidos por los comerciantes minoristas, se tiene:

Venta de Víveres

El 30.9% de los establecimientos se dedican a explotar esta actividad, con activos por $138 millones y un patrimonio líquido por valor de $99 millones de pesos.

Trabajan este subsector con un nivel de endeudamiento del 28% y aporta solo el 10.8% de los empleos que genera el comercio minorista.

En lo referente a la constitución jurídica, el 96.3% prefiere matricularse como persona natural y el 2.7% como sociedades limitadas.

Venta de Textiles y Prendas de Vestir

El 11.6% de los establecimientos se dedican a comercializar los textiles y las prendas de vestir, con activos que alcanzan $299 millones y un patrimonio líquido por valor de $229 millones de pesos.

El nivel de endeudamiento solo alcanza el 23% y aporta el 11.1% de empleos al sector comercial.

Un porcentaje mayor, el 21.1%, se constituye como sociedad limitada pero, sinembargo, se sigue prefiriendo la persona natural y es así como abarcan el 76.7% del total registrado.

Ferreterías y Cacharrerías

Tan solo el 4.4% de establecimientos se dedican a esta actividad y sinembargo registran activos por encima de los $404 millones y un patrimonio líquido por $108 millones de pesos.

El nivel de endeudamiento está muy por encima del promedio del sector y es así como alcanza el 73%.

Su contribución al empleo solo alcanza el 8.2% del generado por el comercio minorista y aunque la tendencia por registrarse como persona natural persiste, el 59.1% se nota un incremento en las sociedades limitadas, con un 34.1% y las anónimas con el 3.5%.

Venta de Vehículos, Accesorios y Repuestos

Aunque el porcentaje de inscritos solo alcanza el 8.2%, es una actividad de gran movimiento en la ciudad, debido a la tradición metalmecánica de ella y sus gentes.

Registra activos por $239 millones y presenta un nivel de endeudamiento del 50%, es decir, igual al promedio general del sector.

Es la actividad que, dentro del sector, mayor cantidad de empleos genera, con el 11.2% del total aportado.

El 56.5% se inscribe como persona natural, el 41.1% como sociedad limitada y el 1.2% como sociedad anónima.

LITERATURA

LITERATURA

LITERATURA

PEDRO GOMEZ VALDERRAMA:

LA OTRA RAYA DEL TIGRE

POR
EUGENIA REYES DE MANTILLA

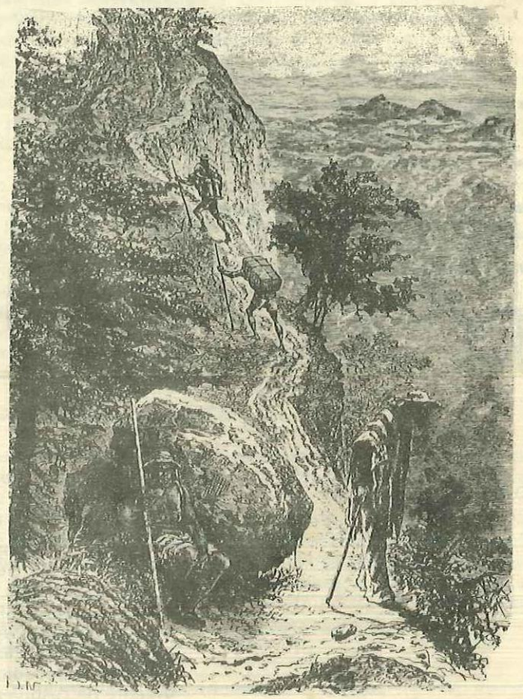
LA OTRA RAYA DEL TIGRE, es una novela que participa de la tendencia actual de nuestra literatura de buscar lo propio a partir de la recreación de una región determinada, tomando su historia, su idiosincrasia, sus costumbres, para llevarlas al ámbito de la ficción literaria.

En esta obra se toma la realidad de una comarca como materia prima y se utiliza la vida de un personaje, Geo Von Lenguerke, para hacer girar en torno a él, toda la historia de una zona durante el período de vida del protagonista hasta llegar a convertirlo en el portavoz de la región, no obstante su sangre extranjera.

Gómez Valderrama tiene el propósito de contarnos una historia comprometiéndose desde dentro con ella. Responde así su autor a una posición de juglar subjetivo; y aunque omniciente porque puede adelantarse a la narración y ver más allá del presente, no narra objetivamente; siempre se compromete mezclando con el hecho escueto sus propias vivencias: "Y la cabalgata seguirá por años sobre los caminos de Santander. Las calles de los pueblos serán calles de un Bremen fantasma. La cabalgata irá de Bremen a Montebello a través de los caminos, a través del mar"... Esta actitud subjetiva, comprometida con la narración, nos va a dar una forma novedosa, una concepción moderna de novela, con un lenguaje complejo en el cual se funde lo poético con lo prosaico, la subjetividad y la objetividad, el pasado con el presente. Es la pérdida de barreras entre poesía y prosa y Pedro Gómez Valderrama no puede ocultar en su narración su vocación poética: "Aquí desaparece la llanura, parece como si alguien hubiera arrugado la tierra. Las montañas desnudas, cabras, espinos y hierba pobre, abren entre sí profundos abismos. La selva libertina, la montaña ascética"... El lenguaje es plástico, simbólico, intimista.

El narrador quiere penetrar en el alma de su pueblo y se olvida de lo objetivo del relato. El tiempo deja de ser lineal y continuamente se yuxtapone el presente con el pasado y aún con el futuro. El abuelo parece ser la voz de la leyenda; vive el tiempo de la conquista, siente el pasado, presiente el futuro.

En cuanto a la temática de la obra, el autor toma los elementos principales de la historia colombiana, aludiendo a las guerras civiles acaecidas durante el tiempo en que circunscribe su narración. Su personaje central Geo Von Lenguerke, personalidad con sangre extranjera, llega a fundirse totalmente con la región hasta constituirse en personaje representativo



Montaña del Quindío.- Dibujo de A. de Neuville

de un sector y de un modo de ser. Se sitúa en un nivel superior con relación a los demás personajes de la obra; se le admira se le considera agente de progreso y se le engrandece, elevándolo a la categoría de mito. En efecto, Lenguerke dista mucho de ser un personaje común. Su personalidad avasalladora logra siempre lo que se propone: es fuerte, emprendedor, autosuficiente. Sin embargo, él que todo lo logra, que es amado por todas las mujeres que desea, que tiene poder, va hundiéndose lentamente en el fracaso, en la soledad y se ahoga en el alcohol. El protagonista, el príncipe, como se le llama en la región, con sus contradiciones, su desarraigo, sus complejidades, más un pretexto para recoger la historia de una región, es un personaje que encarna los conflictos del hombre de siempre. Su muerte, acorde con su vida, es una muerte arrasadora, violenta, como lo fue su existencia.

La novela tiene una estructura fuerte. Todo confluye alrededor del personaje: la geografía, la historia, los sentimientos, el alma de la región. Además, su desarrollo gira en torno a tres símbolos: el tigre, el caimán, el piano. Todos ellos reiterativos y alusivos a la índole del protagonista y ligados íntimamente al sentido de la colonización. Las rayas del tigre simbolizan los caminos que abren posibilidades. El caimán, la naturaleza agreste y salvaje de América; el piano es la penetración cultural europea. Es la simbiosis cultural llevada a cabo por medio de las vías de penetración (las rayas del tigre), unificado todo en Montebello, el centro del mestizaje, la unión de dos mundos diferentes. Lenguerke y el castillo, consolidan esta unión.

El alemán, además de pretexto para aglutinar la narración, vive por sí mismo, tiene profundidad psicológica y mucho más que arquetipo es hombre con todos los conflictos de los humanos. Con todas sus connotaciones míticas y simbólicas, trasciende el plano particularista para convertirse en hombre universal con la problemática que ello implica.

CRAB HEMEROTECA

PERSPECTIVA DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL

POR
ALVARO ZARAMA MEDINA

El fantástico historiador de la ciencia Thomas Khun, en su libro "La Estructura de las Revoluciones Científicas", explica cómo la comunidad científica, en toda época y disciplina, comparte unos esquemas de pensamiento, unos "paradigmas", útiles para la comprensión de los fenómenos a cuyo estudio se dedica. Sostiene, en el referido libro el profesor Khun, que el avance en el conocimiento científico ocurre mediante la sustitución de paradigmas. Cuando ya no es capaz la concepción científica vigente de resolver los problemas e inquietudes que ella misma ha descubierto o planteado, entonces experimenta una crisis, y es reemplazada por una nueva, distinta en sus supuestos y sus alcances. Sobre la naturaleza de la luz, por ejemplo, como lo relata el mismo Khun, no hubo, desde la antigüedad hasta finales del siglo XVII, período alguno en que existiera una opinión generalmente aceptada. Consideraban algunos que la luz estaba compuesta de partículas que emanaban de los cuerpos materiales; para otros era una modificación del medio ambiente entre el ojo y los objetos; y había quienes explicaban la luz en términos de una interacción entre el medio y una emanación del ojo. Fue Newton, quien en el siglo XVIII formuló el primer "paradigma" uniformemente aceptado, y según el cual la luz era corpúsculos de materia. A comienzos del siglo XIX, Young y Fresnel formularon otra interpretación y los textos de física oficializaron la creencia de que la luz era un movimiento ondulatorio transversal. Hace solo medio siglo, después de Einstein y de Planck, el "paradigma" es otro; la comunidad científica piensa que la luz es fotones, es decir, entidades mecánico-cuánticas que muestran características de partículas y de ondas.
Esas transformaciones de los paradigmas de la óptica-física son revoluciones científicas, y la "Transformación sucesiva de un paradigma a otro, por medio de una revelación, es el patrón usual de desarrollo de una ciencia madura". (1)

LA SUCESION DE MODELOS

La ciencia administrativa ha seguido el señalado derrotero. La teoría organizacional se ha desarrollado por sustitución de paradigmas. El "Modelo mecanicista" útil para concebir las organizaciones, cuando el crecimiento y la eficiencia era los problemas y objetivos básicos de las mismas. La funcionalidad de aquel modelo fue incuestionable durante las que ha denominado Chandler "Etapas de acumulación y racionalización" de la teoría organizacional. (2) Pero ante la presencia de fenómenos administrativos nuevos, surgidos a veces de la práctica misma del modelo, como los experimentos de Hawthorne, entró en crisis, hacia los años treinta, el esquema mecanicista, y se abrió paso un nuevo paradigma. Encontraron los teóricos en el "Modelo organicista" un marco conceptual mejor para el entendimiento de las tareas administrativas de una sociedad más hetereogénea y competitiva, y más preocupada por los problemas existenciales del hombre. El "Paradigma organicista" tuvo la relievante cualidad de integrar al pensamiento organizacional numerosas disciplinas. Sicólogos, psiquiatras, sociólogos, antropólogos, teorizaron en el área administrativa. La más formidable extensión del 'paradigma organicista ,los modelos sociotécnicos, permitieron inclusive que la moderna teoría de los sistemas fuese asimilada y usada por los científicos de la administración. Sinembargo, las dimensiones del mundo actual han revasado las capacidades explicativas y funcionales del modelo organicista; ha entrado en crisis el sistema de pensamiento "generalmente aceptado". Son múltiples e inequívocos los signos de esa crisis: los modelos se han complicado hasta el punto de resultar inútiles e inintelegibles ,hay tantas versiones de la misma teoría como teóricos, y la comunidad científica está experimentando el típico desconcierto de ver agotadas sus posibilidades de racionalizar, los hechos y fenómenos administrativos observados. Es ahora el contexto, y no las organizaciones mismas, el factor determinante de la vida organizacional. Los paradigmas tradicionales no fueron formulados para lidiar con esa nueva realidad, ni siquiera la sospecharon.

EL PARADIGMA ECOLOGICO

La teoría organizacional ha comenzado a girar en torno al "paradigma ecológico". Las organizaciones se conciben como poblaciones ecológicas sujetas a procesos de selección dentro de nichos turbulentos, caracterizados por la incertidumbre, la complejidad, la alta competividad por la escasez de recursos y la elevada e imprescindible tasa de cambio. Con el nuevo paradigma se intenta relacionar la teoría organizacional con la ciencia biológica. (3) Las organizaciones existentes son las que han "sobrevivido", las que han sido "seleccionadas" "naturalmente" por el medio a su intrínseco conjunto de recursos y a sus propias características organizacionales.

Una de las primeras y más interesantes aplicaciones del nuevo paradigma es la efectuada por el profesor Paul R. Lawrence en el programa de investigación "Organización y Entorno" de la Universidad de Harvard. El profesor Lawrence ha formulado un "modelo adaptativo" consistente en posicionar, dinámicamente, la evolución de una organización en un medio determinado por la incertidumbre y por la escasez de recursos (Ver figura 2). Para ilustrar el proceso de "selección organizacional" relata el profesor Lawrence como un mercado de productos (Nicho ecológico), abierto por un nuevo desarrollo tecnológico o de mercados, concurren inicialmente muchos productores, debido a la demanda insatisfecha, al bajo costo de entrada (disponibilidad de recursos) y a la ausencia de competidores (baja incertidumbre). En ese "estado" del nicho organizacional dominan las organizaciones con mayores aptitudes para el rápido crecimiento. A medida que el "nicho" se vaya copando (por la afluencia de firmas y/o el engrandecimiento de las dominantes) ocurre una mayor tensión de recursos, y bajo estas condiciones, sugiere la teoría biológica, el medio seleccionará aquellas firmas con características de alta competividad en la consecusión de recursos. Esas características pueden consistir en habilidades de mercadeo, eficiencia en la producción o imaginación en el desarrollo de nuevos productos. El proceso coloca fuera del negocio a muchas de las firmas de rápido crecimiento. Si aumenta más la tensión de recursos, el proceso selecciona solo aquellas firmas con "alta tolerancia de stress" por ejemplo, aquellas que puedan reducir costos, modificar su estructura, o llenar los vacíos dejados por otras. "En términos biológicos, ese proceso, de tres etapas, está restringido e influenciado no solo por la cantidad disponible de recursos sino también por la variedad en el "pool de genes" de las especies del nicho. El "pool genético" es la analogía biológica existente con el número de variaciones estratégicas diferentes que existen en el dominio de una organización (información y recursos).

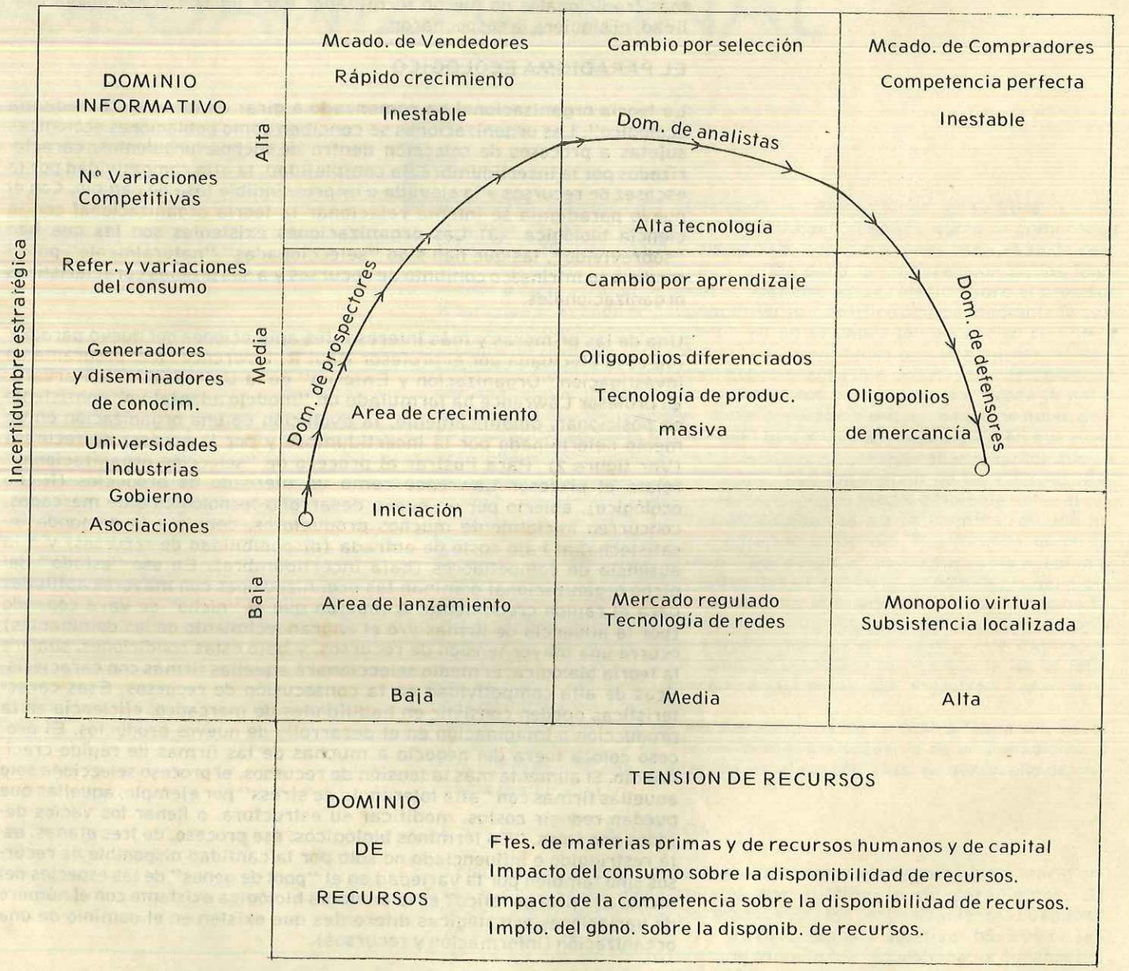
Desde otra perspectiva, son sustenciales los aportes que el paradigma ecológico viene ofrecienco al estudio de los procesos de estabilidad y cambio de las organizaciones. Se está sustituyendo el antiguo e insufi-

FIGURA 1

ETAPA	PARADIGMA	FUNCION BASICA
* ACUMULACION	MECANICISTA	CRECIMIENTO
* RACIONALIZACION	ORGANICISTA	EFICIENCIA
* DIVERSIFICACION	ECOLOGICO	ADAPTACION
SOBREVIVENCIA		

* A. Chandler. "Structure and Strategy"

FIGURA 2



ESQUEMA DEL CICLO DE VIDA DINAMICO DE INDUSTRIAS DE FACIL ENTRADA DEL COMIENZO A LA MADUREZ.

ciente criterio según el cual el cambio organizacional era solamente un proceso de adaptación por aprendizaje. El profesor Craword S. Holling, ha advertido que las organizaciones, como sistemas vivientes, funcionan lejos del equilibrio, y que permanentemente experimentan procesos de transformación y de ajustes. Del trabajo del profesor Holling son de relievar los conceptos de "Hetereogenidad espacial" (los impactos de los eventos no se limitan al área o tiempo iniciales de ocurrencia, "Estabilidad y Elasticidad" (los sistemas no se recobran de las disturbaciones aunque las causas perturbadoras se remuevan).(El sistema responde asumiendo conductas que van desde el equilibrio estático hasta las oscilaciones del equilibrio dinámico y la inestabilidad de las configuraciones catastróficas), y Variabilidad Dinámica (La dinámica del cambio determina la estructura, la diversidad y la variabilidad del sistema. Entre mayor sea la ocurrencia del cambio dentro de los límites, mayor será la capacidad de sobrevivencia del sistema.

Los administradores debemos mirar desde una nueva perspectiva los fenómenos de la vida organizacional contemporánea. "El paradigma ecológico" se bosqueja, por ahora, como el marco conceptual más aceptable y funcional para el ejercicio práctico e intelectual de nuestra profesión. Ha sido el objetivo de este artículo indicar los rumbos que está tomando la teoría organizacional; debemos orientar en esa dirección nuestros esfuerzos formativos para no quedarnos fatalmente desubicados, para no convertirnos en una especie en extinción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Thomas S. Khun
"Estructura de las Revoluciones Científicas".
Ed. Aguilera Pag. 10-10 1972.

2. Alfred. Chandler
"Structure and Strategy" Garden City N.Y.
Anchor books pag. 150. 1962.

3. Hannan M.T. y J.H. Freeman
"The population Ecology of Organizations".
American Jornal of. Sociology pag. 929 964 (82) 1977.

4. Paul R. Lawrence
"The Harvard Organization and Envioronment Research Program".
Perspectives on Organizatión Design, Vande Van and Joyce Ed. Jhon Wiley Jons Pag. 315-410 1981.

5. Graword S. Holling
"Adaptive Envioronnmental Assessment and Management". New York.
Wiley Edi. 1978.

UNAB HEMEROTECA

PORQUE EL AREA DE SISTEMAS EN EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS?

POR
DANIEL RAMIREZ CABRALES

El secreto de una empresa próspera y que produzca utilidades, tanto en el sector público como en el privado, radica en una buena administración. El problema principal de las organizaciones modernas, es la complejidad siempre creciente que ha obligado a buscar nuevas dimensiones en la administración de la Empresa, y en esta década se ha introducido la "era de los sistemas", como una solución.

La tendencia actual es poder combinar los temas administrativos con las técnicas de computación, la información y el enfoque de sistemas. El administrador actual debe comprender el valor de los sistemas para perfeccionar el proceso administrativo, con el fin de utilizarlo en la tarea de la toma de decisiones.

El sistema de información siempre debe diseñarse desde el punto de vista del gerente usuario, no del especialista de sistemas. Un objetivo sería poder cerrar el espacio de comunicación que separa al gerente del especialista de computadoras. El gerente está demasiado ocupado, no se interesa en ello, no dedica el tiempo necesario para aumentar su comprensión al nivel indispensable para lograr una petición directa, o no tiene una serie de conocimientos básicos sobre los sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna.

La evolución de los sistemas de información ha sido muy poca, todavía se piensa que pueden existir sistemas aislados dentro de una empresa sin comprender las interacciones complejas que existen en las organizaciones. Lo que es peor, el administrador aún no participa activamente en el desarrollo de estos proyectos. Los mismos problemas que se veían en los métodos manuales se ven en los sistemas automáticos, en algunas ocasiones aún, el computador ha complicado los procedimientos, como se ven en varias empresas, entidades y organizaciones que los utilizan. La lentitud en los departamentos de sistemas para responder ante solicitudes imprevistas de la gerencia, es frecuente en muchas de ellas. No será que la utilización de las herramientas no está acorde a los problemas administrativos de la información?

Tomemos como ejemplo una empresa productiva. Se sabe que las funciones básicas de toda empresa son producción, ventas, finanzas y administración de recursos humanos. Qué información necesita el gerente de cada una de estas funciones o departamentos? Citemos algunas:

De ventas: Precios, competencia, demanda, personal de ventas.
De producción: Disponibilidad de maquinaria, mano de obra y materia prima.
De finanzas: Capacidad de endeudamiento, relación con proveedores, créditos, etc.
Recursos Humanos: En los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

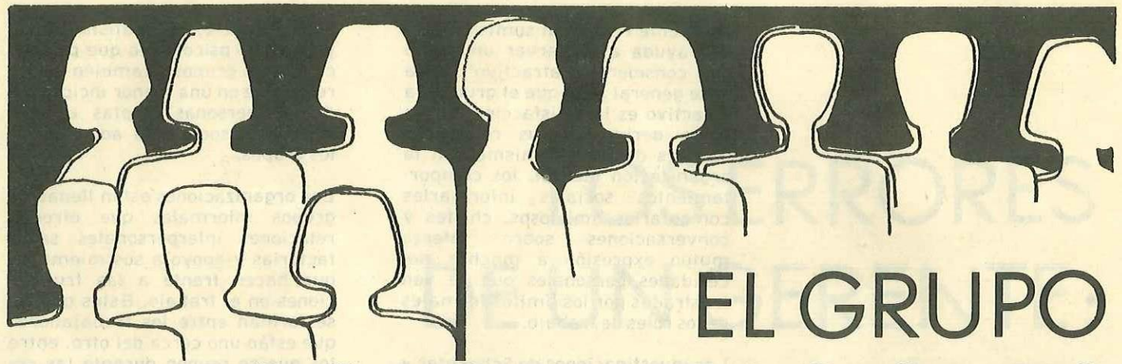
Después de terminar esta fase de estudio se debe saber qué cantidad de información requiere la gerencia.

Esta información se puede clasificar en grupos comunes, por ejemplo, dinero, personal y seguridad.

En dinero se puede agrupar: precios, materia prima, crédito.
En personal: Vendedores, mano de obra, proveedores.
En seguridad: Demanda, maquinaria y capacidad de endeudamiento.

En este momento se ve la necesidad de establecer la auditoría y el control. Todo el modelo anterior debe ser diseñado por el administrador y los expertos en sistemas, proporcionando el primero las políticas, la orientación y evaluación del sistema y al segundo la ejecución del mismo.

Esta capacitación la recibe el futuro administrador de empresas, en la asignatura Sistemas II, además de codificación, forma de normalización y automatización, y el manejo de archivos, todos vistos desde el punto de vista administrativo.



EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES

POR JORGE O. PRIETO TELLEZ

Desde la antigüedad se ha percibido que los grupos poseen un efecto modelador sobre sus integrantes. En el Génesis se relata cómo para evitar la triste soledad y asegurar la felicidad de Adán, aparece Eva, compañera de su vida. También los refranes y consejos populares destacan el efecto modelador "dime con quién andas...", pero no es hasta muy recientemente cuando se utiliza esa fuerza dirigida a objetivos concretos.

F.H. Allport, M Sherif y S.E. Asch han destacado el poder del grupo como instrumento de influencia o de control sobre sus miembros. Estos psicólogos en sus investigaciones han encontrado que:

1. Cuanto más atractivo sea un grupo para sus miembros, más posibilidades tendrán éstos de cambiar sus puntos de vista para someterse.

2. Si un individuo no se somete, el grupo probablemente lo rechazará y cuanto más atractivo sea el grupo para sus miembros, más decididamente rechazarán a este individuo.

3. Es más común que se rechace a los miembros del grupo por desviarse de un punto que es importante para el grupo, que de uno que no lo es.

Estas conclusiones sugieren que los miembros, implícita o explí-

UNAB HEMEROTECA

citamente requieren sumisión porque ayuda a conservar un grupo que consideran "atractivo". Una base general para que el grupo sea atractivo es la satisfacción que la gente deriva de sus relaciones sociales dentro del mismo. En la organización laboral, los comportamientos sociales, informarles comentarios amistosos, chistes y conversaciones sobre interés mutuo expresión a muchas necesidades personales que se ven frustradas por los límites formales de los roles de trabajo.

Las investigaciones de Schachter y Stoland demuestran que cuando sus miembros se enfrentan a un ambiente frustrante o amenazador, el grupo puede:

1. Proporcionar cierto sentido de bienestar y consuelo.

2. Ayudar a proteger a sus miembros actuando contra la fuente de amenaza o frustración.

3. Fortalecer al individuo para que le haga frente a la causa de la adversidad.

La investigación industrial sobre ausentismo y retiro de personal también sugieren la importancia del grupo. Los estudios de Trist y Bamforth, Coch y French, Mann y Baumgartel demuestran:

1. Pertenecer a un grupo unido ayuda a incrementar la satisfacción en el trabajo y a reducir el ausentismo y el retiro del personal.

2. Aquellos trabajadores que pertenecen a grupos con fuertes sentimientos de grupo abandonan el trabajo en porcentajes mucho menores aunque tengan fuertes sentimientos antagónicos hacia la organización que aquellos que no pertenecen a grupos unidos.

3. El sentimiento de pertenecer a un grupo, el espíritu de grupo, el orgullo de grupo o la solidaridad de grupo se relacionan en forma inversa con el ausentismo.

4. El grupo también tiene efectos importantes sobre la adaptación de los miembros de la organización. En cierto número de aspectos, los trabajadores que pertenecen a grupos unidos se ven mejor adaptados que aquellos que no tienen vínculos. La mejor adaptación se debe, en parte, a las satisfacciones y el apoyo psicológico que proporcionan los grupos y también puede reflejarse en una menor incidencia de las personas ineptas en sus relaciones sociales a adherirse a los grupos.

Las organizaciones están llenas de grupos informales que ofrecen relaciones interpersonales satisfactorias y apoyo a sus miembros que hacen frente a las frustraciones en el trabajo. Estos grupos se forman entre los trabajadores que están uno cerca del otro, entre los que se reunen durante las comidas mientras caminan por las instalaciones de la organización.

El grupo informal en las organizaciones plantea una paradoja: el grupo puede actuar con una considerable efectividad como agente para imponer una ley dentro de la más amplia estructura formal de la organización; pero puede dirigir los esfuerzos de sus miembros hacia la oposición de las metas u objetivos de la organización con la misma efectividad con que puede dirigirlos hacia el apoyo de esas metas u objetivos.

Esta paradoja hizo que los estudios de las organizaciones se preguntaran cómo podían fijar un límite al poder de los grupos unidos. Aunque parte de la respuesta parecía encontrarse en el estado de ánimo y en la satisfacción con el trabajo, en lo contentos que se sienten los trabajadores, esto no es todo. Tampoco se debía solo a la existencia de relaciones sociales amistosas y de un grupo muy unido. Los estudiosos sugieren otro elemento en el acertijo, es decir, el comportamiento del personal administrativo.

LOS ERRORES DE UN GERENTE: OTRO ENFOQUE DE GESTION

POR
JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

Analizando por qué las aerolíneas aconsejan a sus pasajeros, qué hacer si se presenta una contingencia en el viaje, se concluye que es con el ánimo de preparar un esquema para actuar en condiciones de riesgo e incertidumbre. Generalmente en las Facultades de Administración se estudia cómo debe funcionar una Empresa bajo condiciones normales, pero no se aprende intensivamente qué hacer si las operaciones no resultan. La anterior apreciación, no significa que los contenidos programáticos sean obsoletos ó deficientes, sino que una actitud gerencial positiva hacia la resolución de problemas reales, en condiciones no contempladas, es producto de la experiencia. Teniendo en cuenta que los tratadistas consideran la Administración como Ciencia y Arte, siendo el aspecto científico lo más analizado en las escuelas Universitarias, porque el punto de vista artístico depende más de las aptitudes y destrezas propias de cada ejecutivo, considero importante señalar y describir, los errores de gestión en los que podemos incurrir:

1. No estar al día de los últimos adelantos, tanto administrativos, como de factores externos a la empresa (Políticos, Legales, Económicos, Culturales, Educativos, Tecnológicos, etc.). En este aspecto es recomendable: El hábito de la lectura, que nos puede convertir en autodidactas, teniendo al alcance los avances en el saber; aceptar todas las posibilidades de capacitación administrativa; abrirse a nuevas ideas; buscar nuevas responsabilidades.

2. Encerrarse en su especialidad: Este error tiene que ver con el horizonte de expectativas individuales y con la limitante de los llamados "techos organizacionales", es decir el nivel máximo a donde podemos llegar en la estructura de la Empresa. Abrir las posibilidades de conocer otras áreas, dará más oportunidades para ascensos. Para no incurrir en ese error es recomendable aprender todo lo que haya que saber acerca de su propia institución, aprender cada día algo nuevo del trabajo de otro y mirar más allá de su propia empresa.

3. Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar la responsabilidad de sus propias acciones: como administradores nos darán facultades para decidir qué curso de acción tomar, dar órdenes, guiar y corregir acciones de otros. Por lo tanto debemos estar dispuestos a asumir la responsabilidad plena de sus acciones, es decir el éxito o el fracaso. Si se sigue esta línea de actuación, se ganará respeto y confianza de los superiores y se tendrá cooperación y apoyo de los subordinados.

4. No asegurarse que el trabajo está bien entendido, supervisado y bien terminado: Generalmente la imposibilidad para comprender instrucciones es un problema de comunicación. Asegurarse que una orden fue perfectamente recibida, hará que la gente responda con mayor prontitud, pondrá todo su potencial de esfuerzo y dispondrá más tiempo para su propio trabajo. Con el ánimo de obtener beneficios como producto de una instrucción, es importante asegurarse de la necesidad de dar determinada orden, nunca emitir aquello que no se pueda hacer cumplir y "disfrazar" las órdenes como sugerencias o solicitudes. El empleo de un lenguaje claro, preciso y sencillo, hará consistente el mensaje; debemos hacer que toda orden verbal nos sea repetida; utilizar la cadena de autoridad establecida, para que no haya dualidad de mando, por último supervisemos.

5. Tratar de "caer bien" en vez de ser respetado: Basado en la famosa escala de necesidades de Maslow, a todos nos gusta que nos aprecien y sentir pertenencia a un grupo social. Sin embargo si se trata de hacer carrera cayéndole bien a todo el mundo, se está cometiendo una equivocación. Es más importante que los subordinados nos respetan y luego viene como consecuencia el aprecio.

Este error se solidifica aceptando y concediendo "favores" a fin de conservar la jerarquía organizacional; tomando decisiones populares, antes que responsables. La subjetividad para imponer la disciplina, antes que la justicia, detendrá la gestión gerencial; el Juez Harlan Stevens decía: "Si las normas están equivocadas, Usted debe dar todos los pasos que sean necesarios para que la ley se modifique, mientras eso no suceda y siga escrita, no me queda más remedio que observarla y hacerla cumplir". (1)

6. No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda: Muchas gentes prefieren recurrir a costosos consultores, para resolver problemas, cuando en su empresa existe un potencial humano que puede cooperar en la búsqueda de soluciones. Tal vez esta actitud negativa se fundamenta en la presunción, que el gerente "debe saberlas todas" y que si consulta pierde su poder legítimo. En la concepción moderna de la gerencia, el administrador es un coordinador de esfuerzos ajenos, luego no se debe detener en pedir ayuda. Este estilo de gestión hará que los subordinados sientan que forman parte de su equipo gerencial, podrá identificar habilidades ocultas, sus subordinados pondrán su imaginación, iniciativa e ingenio para cooperar con Usted. Por lo tanto lo importante es hacer que los subordinados sientan el problema como suyo, seguir sus sugerencias hasta su comprobación y no olvidar la recompensa. En suma se puede lograr la canalización de la Energía Administrativa del grupo humano, con un esquema de gestión por participación.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:
James K. Van Fleet "The 22 Biggest Mistakes Managers make and How to correct them".
Parker Publishing Co. Inc.
West Nyack N.Y.

DE LOS ESTUDIANTES

NECESIDAD DE ADMINISTRADORES

POR CARLOS ARTURO SAMUR NASSAR

Cada uno de nosotros, como Administradores de Empresas, debemos ser conscientes de nuestros deberes y obligaciones morales, económicos y sociales.

La actividad de un Administrador de Empresas puede ser tan amplia como él quiera que sea, pero a la vez, tan especializada como lo necesite o quiera. No significa que seamos "toderos" como en algunas oportunidades se nos califica, sino por el contrario, significa que poseemos conocimientos y tenemos capacidades para manejar el ámbito general y complejo que enmarca una empresa o una actividad, ya que en el transcurso de la carrera se nos proporcionan conocimientos básicos sobre Administración, Producción, Contabilidad, Finanzas, Personal, etc. A mi modo de ver en la profundidad del conocimiento de cada una de estas áreas y la interrelación en el estudio y aplicación de cada una de ellas, está el éxito del Administrador de Empresas.

Es triste, realmente triste y preocupante, conocer el estado de algunas de las empresas pequeñas, medianas y grandes de nuestro departamento y en general del País. Teniendo la oportunidad de conocer los problemas internos de diversa índole que atraviesan las industrias y los negocios, me asalta el pensamiento de si realmente los Administradores estamos cumpliendo nuestro propósito, o si las empresas están siendo manejadas por profesionales diferentes a relacionados con carreras administrativas, o si persiste en nuestro medio público y/o privado el sistema de contratar más por influencias que por capacidades, o si la sociedad y las empresas no conocen realmente qué es la Administración.

Todas estas inquietudes me llevan a la firme convicción e ineludible conclusión de la necesidad de Administradores capaces, conscientes, prácticos y actuantes dentro del medio empresarial, con el propósito de lograr industrias futuras, productivas y competentes; con el propósito de saber dónde estamos, qué hacemos y hacia dónde vamos; con el propósito de decir, estamos manejando las empresas y estos son los resultados.

Quiénes más que nosotros para enfrentar este reto, más aún, cuado tenemos bases legales para hacerlo?

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

POR GUILLERMO AZUERO GONZALEZ

En su esencia la Administración por Objetivos (APO) es un esfuerzo para predecir y evaluar el desempeño en forma directa y lógica. Implica una identificación clara y precisa de los resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos.

Aunque de sencilla interpretación, en la práctica, la APO es rara vez implementada con éxito. Esto se debe a que los individuos responsables por la fijación de objetivos no tienen una concepción amplia de su puesto de trabajo y la relación de éste con cargos afines y con la empresa en general. Este artículo tratará en forma resumida algunos de los elementos básicos para lograr una efectiva utilización de la APO, específicamente a nivel gerencial.

QUE BUSCA LA APO

Cualquier organización que esté considerando la implementación de un programa de APO debe ante todo determinar cuáles son las metas que éste tendrá. La APO tiene una aplicación que varía según la empresa y alcance del programa a desarrollar. Sinembargo deben considerarse al menos, algunos de los siguientes como metas:

— Medir y evaluar el desempeño

— Relacionar el desempeño individual con objetivos organizacionales

— Precisar el trabajo a llevarse a cabo y las expectativas de logro

— Incrementar la competencia y el desarrollo del subordinado

— Propiciar la comunicación entre superiores y subordinados

— Servir como base para ascensos y aumentos de salario

— Motivar a la persona en el puesto de trabajo

— Servir como mecanismo de integración y control organizacional

AREAS DE EFECTIVIDAD

La siguiente etapa en el proceso de APO es la definición de áreas de efectividad. Estos son los requisitos de desempeño que se establecen a nivel empresarial, departamental y gerencial.

Las áreas de efectividad empresarial tienen que ver con la empresa en forma global y deben ser formuladas por la alta gerencia. Tienden a ser a largo plazo y pueden referirse a factores como, rentabilidad, planes de desarrollo, posición en el mercado, productividad y desarrollo personal.

Las áreas departamentales relacionan lo que puede aportar una división o unidad menor de una organización al entorno anteriormente definido. Pueden estar relacionadas con la contribución a las ganancias, el cumplimiento de las metas de producción, productividad del departamento e integración con las demás unidades de trabajo.

Las áreas de efectividad gerencial están relacionadas directamente con el desempeño a obtener en un cargo directivo. En conjunto las áreas de efectividad de una organización definirán el objeto social de la compañía, las actividades de un departamento o las funciones de un puesto de trabajo.

LOS CARGOS DIRECTIVOS Y LAS AREAS DE EFECTIVIDAD

Existen numerosas áreas que pueden definir el marco de acción de un cargo y según las cuales se puede evaluar el desempeño directivo. Algunas de las principales áreas claves son:

UNAB HEMEROTECA

Comercialización y ventas
Innovación
Recursos físicos
Recursos humanos
Recursos financieros
Productividad
Resultados económicos
Responsabilidad social

Tan pronto el directivo determine cuáles son las áreas de efectividad de su cargo, debe proceder a establecer unidades de medida para cada una de éstas. En el caso de un directivo cuyo cargo tenga como una de las áreas claves la comercialización y ventas, algunas unidades aceptables de medida podrán ser, las ventas netas obtenidas, la participación en el mercado, ventas por producto, nuevos clientes u otras similares. Algunas áreas claves tales como recursos humanos y responsabilidad social requerirán el diseño de unidades de medida especiales.

FIJACION DE OBJETIVOS

Una vez fijadas las áreas de efectividad y sus unidades de medida el siguiente paso es la fijación de objetivos. Existen varias formas para fijar objetivos pero el método más recomendado estipula:

— Definición de áreas de efectividad conjuntamente entre subordinado y superior

— Establecimiento de objetivos de desempeño

— Reuniones posteriores para seguir el cumplimiento de objetivos propuestos

— Comparación de resultados parciales con unidades de medida establecidas.

— Reunión entre superior y subordinado al final del período definido para evaluar resultados y esfuerzos obtenidos.

Al establecer los objetivos debe tenerse en cuenta que son válidos aquellos que se fijan en forma cuantitativa y específica. Deben estar de acuerdo con la realidad, centrados en los resultados y tener un plazo determinado. Para una mayor visualización y comprensión de los resultados a obtener, los objetivos pueden clasificarse en objetivos normales, especiales y de desarrollo.

Los objetivos normales son el centro de atención y los más íntimamente relacionados con las áreas de efectividad establecidas para el cargo. Los objetivos especiales exploran nuevas áreas de desempeño, son de menor prioridad que los normales y generalmente varían de un período a otro. Mientras tanto, los objetivos de desarrollo se ocupan del incremento de la competencia profesional del gerente en su cargo y la satisfacción y sentimiento de logro que éste puede obtener de las labores realizadas.

BIBLIOGRAFIA:
— Harvard Business Review. On Management. New York, Harper a Rom. 1975
— Reddin, W.J. Efectividad Gerencial. Edit. Diana 1974