

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA



FORMAMOS ADMINISTRADORES con ESPIRITU EMPRESARIAL

BUCARAMANGA Vol. 4 No. 6 1987

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	BUCARAMANGA (COL.)	Vol. 4	N. 6	p.p. 1-48	Noviembre 1987	ISSN 0120-8608
--	--------------------	--------	------	-----------	----------------	----------------

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA



TABLA DE CONTENIDO

BUCARAMANGA, Vol. 4 No. 6 Noviembre 1987

EDITORIAL SOBRE LA NECESIDAD DE UNA ADMINISTRACION ESTRATEGICA Jorge Enrique Silva Duarte Administrador de Empresas M.B.A. Decano Facultad de Administración de Empresas UNAB.	5
CONFERENCIA PRESENTADA EN EL 42 CONGRESO DE FENALCO EN PASTO, OCTUBRE 1º Al 4 de 1987 Alvaro Gómez Ortiz Administrador de Empresas Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.	6
LA PLANEACION ESTRATEGICA Martha Elena Parra de Silva Administrador de Empresas Monitor Auxiliar Facultad de Administración de Empresas UNAB.	11
EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA César Darío Galvis Moreno Trabajador Social Facultad de Administración de Empresas UNAB.	13
LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION Martha Inés Blanco Alvear Ingeniero Industrial Especialista en Finanzas Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB	14
EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COMO SOPORTE DE UNA NUEVA COLOMBIA Jorge Enrique Silva Duarte Administrador de Empresas M.B.A. Decano Facultad de Administración de Empresas UNAB.	17

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BUCARAMANGA (COL.)

Vol 4

No. 6

p.p. 1-48

Noviembre 1987

ISSN 0120 - 8608



UNAB HEMEROTECA

15 FEB. 1988

JUEGO GERENCIAL: UN ENTRENAMIENTO
DINAMICO EN LA FORMACION PROFESIONAL
Juan Carlos Hederich Martínez
Egresado Facultad de Administración de Empresas UNAB
Monitor Auxiliar Juego Gerencial UNAB.

22

EL ADMINISTRADOR DEL FUTURO
Alberto Pineda López
Ingeniero Industrial
Master en Administración de Empresas
Profesor Asesor Oficina de Prácticas
Facultad de Administración de Empresas UNAB.

24

BASES PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO
EN EL SECTOR PUBLICO
Juvenal Rodríguez Villalba
Administrador de Empresas
Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.

25

KEYNESIANISMO FRENTE A LA TEORIA DE LA OFERTA
Gloria Elsa Cordero Herrera
Economista
Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.

29

ENSEÑANZA DE LAS HUMANIDADES-POR DONDE EMPEZAR
Mario Laserna

30

EL DIAGRAMA DE PARETO
Alberto Leal Solano
Administrador de Empresas
Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.

34

DISCURSO DE APERTURA DEL 4º CONGRESO DE LA ASOCIACION DE
ADMINISTRACION DE PAKISTAN

37

APUNTES GEOGRAFICOS DE SANTANDER
PROVINCIA DE SAN GILO DE GUANENTA
Eduardo Arturo Rincón Acevedo.
Economista
Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB

43

COMO ESTABLECER UN PROGRAMA DE COMUNICACIONES EN SU
EMPRESA
José Antonio Ramírez Gélvez
Administrador de Empresas
Coordinador Area Fundamentación Científica Facultad de Administración de
Empresas UNAB.

46

EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL PETROLEO PRESENCIA DE ECO-
PETROL EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA
Sergio Augusto Mestre Sarmiento
Economista
Area Financiera
Instituto Colombiano del Petróleo

48

UNAB

- Rector: Alberto Montoya Puyana
- Decano: Jorge Enrique Silva Duarte

• Comité de Redacción Jorge Enrique Silva Duarte
Marina Gutiérrez De Piñeres
Miguel Angel Barrera Rubiano
Otto Enrique Barrera Rey
Alfonso Mantilla Rodríguez
José Antonio Ramírez Gelves

Editada por: Facultad de Administración de Empresas

Periodicidad: Irregular

Formato: 21,8 mm x 27,7 mm

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

Portada: Publicaciones UNAB

El Comité de Redacción de la Revista, desea expresamente reconocer la tesonera labor de todas las personas que han contribuido con su empeño, sin el cual hubiera sido imposible su publicación. Igual reconocimiento para los lectores a cuyas opiniones nos acogeremos y tendremos muy en cuenta.

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, 1987

EDITORIAL

Sobre la necesidad de una Administración estratégica.

JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

Las Empresas han venido enfrentando problemas que no han podido ser remediados mediante las técnicas administrativas normalmente utilizadas. Los cambios del entorno, la nueva racionalidad del consumidor, un ambiente más competitivo por la mundialización de los mercados, han superado las técnicas administrativas clásicas de administración, basadas en la extrapolación del pasado.

El análisis sistemático y la generación de alternativas, que respondan a las preguntas de cuál es y cuál debería ser nuestro negocio?, Hacia dónde deberíamos orientarnos?, no pueden enfrentarse con la simple proyección de la información histórica. De suyo, cualquier herramienta cuantitativa que se utilice, por más sofisticada que sea, solo permite visualizar lo que ocurriría en el futuro, si las condiciones del mer-

cado tienen la misma tendencia y si la empresa se mantiene con la actual cartera de productos.

Lo inadecuado de las técnicas conocidas, para tratar los nuevos síntomas, ha generado el enfoque de la Administración Estratégica, resultante del trabajo experimental de muchas firmas, que encontraron convergencia en esta visión prospectiva de la Administración.

Las empresas que han planeado y decidido en el presente a partir de un escenario futuro, deseable y no a partir del pasado y presente, han sido exitosas y están a la vanguardia.

Esta concepción estratégica, implica administrar la empresa, con cierta idea del sentido de cambio y de la sociedad futura.

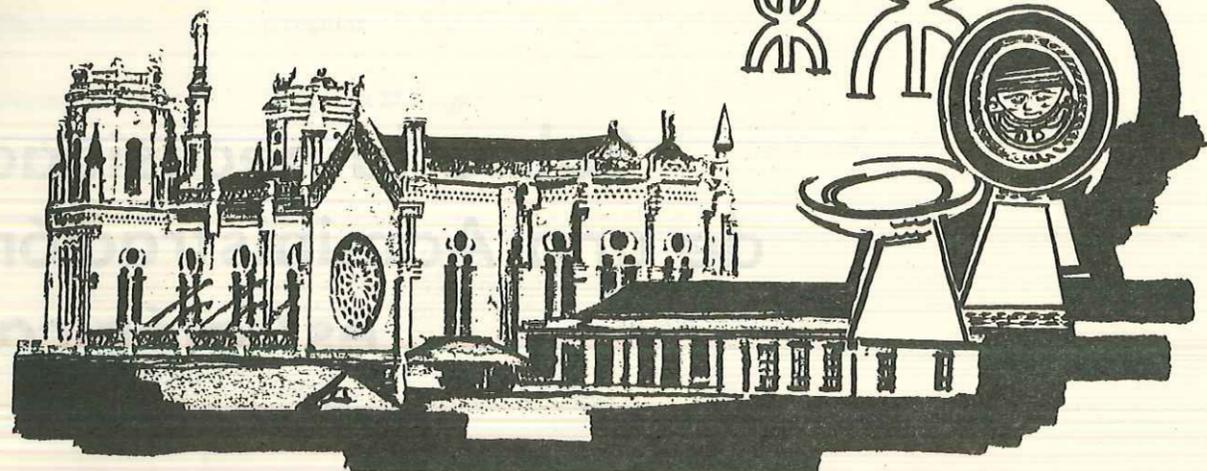
Muchos intentos de instalar una disciplina estratégica rigurosa, caen en la típica resistencia al

cambio, que parecen frustrar los esfuerzos innovadores, por la inercia organizacional. Pareciera que nos acostumbramos a dirigir por la vía mecanicista, bajo el postulado: "Así lo hemos hecho siempre".

No cabe duda, que la administración estratégica permite asignar los recursos en las áreas de mayor futuro (actuales o nuevas), frente a la costumbre de señalar directrices solo con base en los resultados históricos de la Empresa.

No existe un razonamiento más lógico para decidir "en qué negocio debemos estar", lo cual nos evita los gastos de energía en acciones inadecuadas para mover la empresa hacia una nueva postura, frente a los retos que nos plantea el medio ambiente empresarial.

CONFERENCIA PRESENTADA EN EL 42 CONGRESO DE FENALCO, EN PASTO, OCTUBRE 1°. AL 4 DE 1987.



ESTRATEGIAS DE MANEJO FINANCIERO

ALVARO GOMEZ ORTIZ

No creo equivocarme al afirmar que la Ley 75 del 23 de diciembre de 1986, podrá generar un cambio de estrategia en el manejo financiero de las empresas en Colombia, si se desarrollan adecuadamente las facultades extraordinarias contempladas en su artículo 90, que tienden a armonizar el "efectivo control, recaudo, cobro, determinación y discusión de los impuestos que administra la Dirección General de Impuestos Nacionales" con una BASE SANA DE IMPOSICION al ordenar que se dicten "las normas tendientes a desligar la determinación del impuesto sobre la renta de los efectos de la inflación... de tal forma que el impuesto sobre la renta no grave en lo posible el ingreso nominal de los contribuyentes".

Se abre el camino para un esquema de tributación más realista, que reconozca la existencia de

utilidades nominales, producidas por la inflación y que provea de los mecanismos de ajuste, parciales o totales, de los estados financieros, fundamentando la determinación y el recaudo del impuesto a la renta sobre unas cifras más cercanas a los verdaderos resultados económicos de los contribuyentes.

Esta facultad se extiende hasta el 31 de diciembre de 1988 y confiamos en que comience a materializarse durante el año entrante, una vez que nuestro gobierno haya logrado una evaluación completa del efecto de los cambios de la Reforma Tributaria y un estudio cuidadoso de los procedimientos y mecanismos de ajuste que produzcan el efecto deseado y que no precipiten a nuestras empresas por los senderos desastrosos de la INFLACION INERCIAL que ha deteriorado las condiciones económicas y sociales de algunos

países vecinos nuestros, cuyas experiencias en esta materia podemos y debemos capitalizar.

Buscan también las facultades extraordinarias que se dicten medidas tendientes a fortalecer la Sociedad Anónima, propiciar su apertura, democratizar la propiedad de los medios de producción y establecer mecanismos para vincular el ahorro de los trabajadores a la democratización del capital accionario. Se contempla la creación y el establecimiento de mecanismos forzosos institucionales como Fondos Mutuos de Inversión, Fondos de Pensiones de Jubilación e Invalidez y Fondos de Capitalización Social de las empresas.

Estas medidas, si son desarrolladas con fin y buena fe, pueden contribuir a crear un nuevo estado de cosas más fundamentado sobre la verdad económica y finan-

ciera de nuestros negocios. Pueden conducir a armonizar la realidad con la legalidad. Pueden ayudar a revertir la desinstitucionalización, la corrupción generalizada y el progresivo derrumbe de los valores éticos y morales, estimulado por el divorcio entre la realidad y las leyes tributarias que se han venido confeccionando sin adaptación oportuna y realista a los efectos distorsivos del fenómeno inflacionario. Pueden dar como resultado que otra vez sea buen negocio trabajar honradamente en Colombia. Solamente sobre estados financieros ciertos y publicables es posible vincular a los trabajadores como socios y democratizar no solo el capital accionario sino hasta la misma administración de nuestras empresas.

Si se logra diseñar mecanismos idóneos que permitan mostrar los resultados nominales que obtienen los contribuyentes y ajustarlos en función de la inflación para determinar su dimensión económica verdadera, habremos llegado de nuevo a una base real para la tributación. Y si sobre esta base se tasan los impuestos en la medida justa el resultado será benéfico para los contribuyentes, que podrán detener el proceso de permanente descapitalización y progresivo endeudamiento. En palabras de Luis Fernando Gutiérrez Marulanda, "las empresas van a la quiebra cuando requieren reponer sus activos y descubren que no pueden hacerlo por haber repartido utilidades ficticias y pagado impuestos de más, por haber operado con depreciaciones históricas, muy distintas de las que habrían resultado de valorizar los activos depreciables a costos de reposición". Por haber operado con resultados nominales presentados por los sistemas tradicionales de contabilidad en una economía de precios cambiantes (1).

Las facultades extraordinarias del artículo 90 posibilitan continuar con los sistemas tradicionales de contabilidad y ajustarlos luego para convertir sus resultados nominales en cifras económicamente más reales, que sirvan como base para la tributación y para la toma de decisiones administrativas y financieras. Posibilitan, en consecuencia, el desarrollo y la capitalización en vez del endeudamiento y la quiebra de los em-

presarios dedicados a inversiones productivas.

Por estas razones me parece que la reforma tributaria puede cambiar la estrategia de financiamiento con pasivos de alto interés que ha predominado en los últimos 13 años por otra de financiamiento con recursos propios (capital, depreciaciones y utilidades retenidas), al limitar la deducibilidad del componente inflacionario de los intereses, al desmontar la doble tributación sociedad-socio y al hacer más atractiva la capitalización porque exonera de renta presuntiva el patrimonio de los contribuyentes vinculado a sus sociedades.

En el futuro, el desarrollo de las facultades extraordinarias permitirá la capitalización de las utilidades nominales, balanceando así el efecto de la no deducibilidad del componente inflacionario del interés pagado al no gravar la falsa utilidad proveniente de la inflación "ganada". Así se posibilitará la tributación sobre utilidades más reales, lo que puede redundar en una economía más cierta, más sana y más estimulante para las inversiones productivas.

Demos ahora un vistazo a épocas ya pasadas, en que nuestra economía se desarrollaba con niveles de inflación más bajos y con esquemas tributarios menos fiscalistas, factores éstos que a su vez determinaron más sólidas estrategias de financiamiento.

En esa época, las sociedades anónimas no habían sido gravadas con tasas tan altas, ni estaban sometidas a los estragos de la doble tributación, ni veían tan erosionados sus ingresos por altos índices de inflación, ni tenían que acudir a préstamos de tan altos intereses. Obtenían financiación directamente del público, que invertía en acciones porque los dividendos en aquel entonces eran más atractivos que las tasas de interés. Las inversiones productivas primaban sobre la inversión especulativa y las normas tributarias permitían mostrar las utilidades, pagar buenos dividendos y capitalizar los excedentes, que se reinvertían para beneficio de accionistas y trabajadores.

Eran frecuentes los depósitos en cuenta corriente en las empresas que retribuían esta fuente de financiamiento con servicios y otras

contraprestaciones diferentes al pago de interés. Se acudía más racionalmente al endeudamiento y los bancos se limitaban a la intermediación de los dineros sobrantes, orientados a solucionar las necesidades temporales o estacionales de sus clientes y no sus requerimientos estructurales o permanentes.

En pocas palabras, el dinero del público financiaba las fábricas, las fábricas financiaban a los mayoristas, los mayoristas a los distribuidores y éstos al cliente o consumidor final. Era usual que los fabricantes concedieran 30, 60 ó 90 o hasta 120 días de plazo a sus mayoristas, quienes a su vez podían conceder hasta 60 ó 90 días a los comerciantes minoristas y distribuidores, quienes facilitaban a sus clientes plazos normales de 30, 45 ó hasta 60 días sin recargos adicionales. El dinero del público financiaba el ciclo de caja del proceso de producción y de distribución. Tenía su recompensa en el buen dividendo y en el buen servicio que podían prestarle empresas bien financiadas a costos de capital razonables.

El ciclo del efectivo se cerraba con beneficio para todos y se pensaba entonces en generar empleo y riqueza sobre las bases del ESPIRITU DE TRABAJO y la HONORABILIDAD A TODA PRUEBA, en negocios normales y productivos y no en arriesgadas y oscuras operaciones especulativas y financieras.

Vinieron luego otros tiempos, otros criterios y otras circunstancias. El dinero dejó de fluir directamente a las sociedades anónimas y se encareció, al decir del Dr. Gutiérrez Marulanda, "desde el momento en que a la captación se le puso costo. El advenimiento del sistema del valor constante permitió la existencia de cuentas a la vista que devengaban intereses, estando incluso, en aquella época, ligadas directamente con las corrientes de los bancos mediante las famosas cuentas "convenio".

"Dejó pues el sistema bancario de contar con fondos de bajo costo provenientes de los depósitos en cuenta corriente o de ahorro y comenzó la competencia por la captación, que llevó al encarecimiento de los créditos al canalizarse la liquidez de las empresas hacia las Corporaciones de Ahorro

y Vivienda, quedando los bancos con la única alternativa de comprar fondos caros para venderlos con algún margen "spread" de ganancia. Esta operación de intermediación con ganancia parece ocupar más la atención de los bancos que el estudio juicioso de las consecuencias del crédito en la generación de sus propios medios de pago, su plazo y su riesgo."

"Adicionalmente, la inflación y la devaluación coadyuvaron en el proceso alcista, colocando las tasas de captación por encima de la inflación para lograr tasas reales positivas, buscando a la vez que las tasas efectivas fuesen lo suficientemente altas para desmotivar que el ahorro nacional se canalizara en parte hacia la compra de dólares que se fugan del país" para ser invertidos en el extranjero a tasas efectivas que alcanzaron y aún superaron el 60% anual, producido por la combinación de la devaluación más la tasa de interés más la composición mensual de los intereses.

"La necesidad de financiar el déficit fiscal por parte del Estado hizo que éste recurriera a la banca compitiendo por los fondos disponibles, y que captara directamente del público por medio de papeles estatales de tasas muy competitivas, encareciendo el ahorro."

"La aparición de las compañías de financiamiento comercial, carentes de reglamentaciones y de respaldos apropiados, fomentó también la competencia por los fondos. Ellos suplieron con elevados intereses la poca tradición y respaldo que en su mayoría tenían, hasta el descalabro del Grupo Colombia y de otros similares, que le hizo gran daño a la credibilidad del sistema bancario tradicional, dejándole además como secuela unas elevadas tasas de captación" (2).

Hasta aquí el Dr. Gutiérrez Marulanda. Paralelamente a estos factores de naturaleza financiera se fueron introduciendo "reformas" tributarias con ánimo estrictamente fiscalista y diseñadas por personas que no entendían el fenómeno inflacionario, a tal punto que las tasas de impuestos convertían las altas tasas de interés en tasas de rentabilidad REALMENTE NEGATIVAS después de inflación y de impuestos.

Así, \$ 100 colocados el 30% rentaban \$ 30, de los cuales solo \$ 10 eran ganancia real de capital pues los otros \$ 20 constituían recuperación del poder adquisitivo perdido en el año, considerando una tasa de inflación del 20%. Pero si los \$ 30 de interés se consideraban gravables y el ahorrador tributaba al 40%, tenía que pagar \$ 12 de impuesto, quedándole tan solo \$ 18 después de impuestos, cifra menor que los \$ 20 necesarios para recuperar el poder de compra de su capital inicial, lo que daba como resultado una tasa de interés negativa del 2% después de inflación y de impuestos (3).

No fueron únicamente los inversionistas financieros los golpeados por las medidas entonces vigentes. En las sociedades anónimas también se causaron perniciosos efectos. De cada \$ 50 de utilidad producida con \$ 100 de inversión propia se tenían que deducir \$ 20 por concepto de impuesto a la renta en cabeza de la sociedad. De los \$ 30 restantes los socios tenían que descontar, si suponemos para ellos una tasa del 35%, \$ 10.50 como impuesto a la renta en cabeza de los socios. Les quedaban, entonces, \$ 19.50 que no alcanzaban a recuperar los \$ 20 de la corrección monetaria sobre los \$ 100 invertidos con inflación al 20%, resultando una rentabilidad negativa del 0.5% después de inflación y de impuestos.

En estas circunstancias, las empresas dejaron de tener utilidades. Se vieron forzadas a reducir o a suspender los dividendos en efectivo y el público, desmotivado por los bajos índices de rentabilidad de sus acciones y atraído por los altos intereses sin riesgo aparente de los depósitos financieros, abandonó las inversiones tradicionales sanas, seguras y productivas antes de impuestos y se dedicó a las inversiones monetarias, por esencia especulativas, y que resultaron de alto riesgo, como después pudo comprobarse dolorosamente.

Por otra parte, los administradores de las sociedades concluyeron que era más rentable y menos complicado tributariamente producir utilidades con dinero ajeno, dada la ventaja ofrecida por la deducibilidad total de los intereses pagados, incluido su componente inflacionario, y la estructura progresiva de las tasas de impuestos en los socios. Si se pro-

ducían \$ 50 antes de intereses con \$ 100 obtenidos en préstamo a una tasa de interés del 40% quedaba una utilidad antes de impuestos de \$ 10. Al descontar de ésta el 40% de impuesto a la renta en la sociedad quedaban \$ 6 gravables en cabeza de los socios a una tasa menor del 35% (que era la tasa aplicable a una renta de \$ 30 del anterior ejemplo). Si suponemos una tasa del 10% en los socios para los \$ 6 de renta en cabeza de éstos, los socios pagarían \$ 0.60 y obtendrían una utilidad de \$ 5.40 después de impuestos y sin haber efectuado inversión alguna.

El costo inflacionario estaba incluido en la tasa de interés y contribuyó a resolver el problema tributario y en consecuencia el problema de rentabilidad, al llevar las utilidades de -\$0.50 con capital de los socios a +\$5.40 sin inversión de capital propio. Obviamente, al adoptar la estrategia financiera de máximo endeudamiento, se redujeron los impuestos pagados por la sociedad y por los socios, de \$ 30.50 a \$ 4.60. Reducción de \$ 25.90 que no se vería compensada por los impuestos del ahorrador (\$ 12), sumados a los del banquero (Sociedad y Socios): 0.70 (\$ 40-\$ 30): \$ 7, que totalizaban \$ 19, suponiendo tasas impositivas altas.

Total: el fisco salió perdiendo y el país entero también, pues se abandonó una estrategia financiera sana de capitalización con el dinero del público y el sano manejo de las sociedades anónimas y se adoptaron políticas de manejo más arriesgadas y en muchos casos irresponsables. Se aceptó de manera bastante generalizada la estrategia del máximo endeudamiento, acudiendo peligrosamente a los intermediarios financieros, con intereses muy altos, justificados por el hecho de que era aún más costoso pagar los impuestos. Los intereses siguieron subiendo, pues la demanda de fondos de las empresas se sumó a las demandas del Estado y a las consideraciones financieras derivadas de la inflación y de la devaluación analizadas anteriormente.

Esta circunstancia afectó gravemente al sector comercio, que por la naturaleza de sus activos en que priman los activos corrientes sobre los activos fijos, tiene más capacidad relativa de endeudamiento a corto plazo y por tanto más facilidad relativa de ac-

ceso a los préstamos ordinarios de corto plazo, que en nuestro medio son más costosos que los préstamos de largo plazo. Para el comercio no existen líneas de fomento con intereses más baratos y a más largo plazo.

La preferencia por el endeudamiento tuvo graves efectos. Los bancos acudieron a procedimientos como el del interés anticipado, las comisiones y la exigencia de reciprocidades, buscando elevar el interés efectivo para obtener un rendimiento bruto cercano al 48%, con un grave desconocimiento de las repercusiones que sus medidas tenían sobre el costo del crédito a los usuarios (4).

En un ejemplo que trae el Dr. Gutiérrez Marulanda se ilustra como "el cobrar un banco el 34% liquidable por trimestre anticipado, implica de hecho una tasa efectiva del 42.66%. Si adicionalmente le carga —como es frecuente—, aún en los bancos oficiales, un 2% de comisión inicial, la tasa efectiva se eleva al 46.30%. Si además le piden al cliente que cancele el principal en cuotas trimestrales, su costo real se sube al 48.28%. Finalmente, si para colmo, como todos pretenden se le exige al cliente que la relación entre su promedio en cuenta, o en depósitos, al monto del crédito, sea de 1 a 2.5 o a 3, el costo efectivo sería 93.5% al año."

"Con cifras como las anteriores se puede imaginar el extra costo que deben soportar los bienes y servicios producidos en Colombia para poder absorber el costo financiero. Supóngase por simplicidad que un producto tiene un costo total de \$ 80 antes de costos financieros y que su productor aspira a ganarse un margen de \$ 20 que conduciría a un precio de venta de \$ 100, en ausencia de costo financiero. Si la compañía manufacturera es del tipo común que tiene su volumen de ventas igual al volumen de activos, cada \$ 100 de venta implicarán, con un 70% de índice de endeudamiento, \$ 70 de deuda con un costo financiero, estimado al módico 50% efectivo de \$ 35. El producto entonces deberá encarecerse en un 35% para soportar el costo de la deuda" (5).

Ahora bien, como el banco debe cumplir con las normas del encaje, que inmoviliza alrededor del 45% de los depósitos en cuenta corriente y el 10% de los depósitos a término,

sin que el dinero así inmovilizado produzca renta alguna y además debe realizar inversiones forzadas con bajos rendimientos, se concluye que para que los bancos obtengan una rentabilidad bruta del 48% al 50% en operaciones de crédito ordinario, el usuario de los fondos debería estar dispuesto a soportar costos efectivos que superan el 90% (6).

Esta situación, aunada a la indexación de los salarios, a los sobrecostos laborales y a la upaquización de los servicios públicos, ha conducido a un gravísimo encarecimiento de nuestra producción de bienes y servicios.

Buscando atenuar estos efectos, las fábricas mal financiadas comenzaron a condicionar efectivamente los despachos al pago anticipado de sus productos, generando una estructura financiera opuesta a la de la época de financiamiento con dinero del público. Se acudió a la estrategia de maximizar la ROTACION DEL EFECTIVO y la ROTACION DE LOS INVENTARIOS. Para maximizar la rotación del efectivo hay que reducir la edad promedio de los inventarios y el período promedio de cobranza y aumentar el período promedio de pago. Con la política del pago anticipado lo que en realidad se logra es tener un período promedio de cobranza negativo, benéfico para el fabricante en este caso, pero lesivo para el comerciante, quien tiene que acudir entonces al crédito bancario, que como hemos visto, ha sido desproporcionadamente costoso en nuestro medio.

De este modo pasó a ser el comerciante quien financia al fabricante su ciclo de producción y de inventarios y quien también financia al consumidor al tener que extenderle crédito para que venga en comprar su mercancía. Situación insostenible en el largo plazo, a no ser que se haya capitalizado previsivamente en los años anteriores, lo que no fue muy común, dadas las dificultades que antes analizamos. Si el comerciante no dispone de capital suficiente, se ve entonces forzado a trabajar con altos márgenes o con altos volúmenes, que le permitan acudir al mercado financiero de altos intereses para cubrir los desfases de fondos que supuso esta nueva estrategia de financiamiento, desarrollada por el sector productivo

para resolver su problema de fondos costosos y reducir sus pagos de intereses.

Y en esas condiciones y por causa primordialmente de la legislación tributaria, se desarrolló una fuerte preferencia entre el público por los intereses y no por los dividendos, por las rentas de capital y no por las rentas derivadas del trabajo. Y entre los administradores se aumentó la preferencia por el financiamiento indirecto y costoso y no por las fuentes directas de costo moderado. Por los negocios especulativos y oscuros y no por las actividades productivas y honestas.

Se transitaron los senderos de la evasión, la elusión y el ocultamiento de utilidades, inversiones, activos y patrimonios. Se llegó al endeudamiento, real o ficticio, y en última instancia, hasta el concordato o la quiebra, también de naturaleza real o ficticia. Todo se volvió falso. Se desarrolló la economía paralela o subterránea y se abonó el terreno para el cultivo del informalismo.

Como en esos años no fue posible la presentación significativa de utilidades legales, permitidas, tampoco pudo mostrarse ahorro legal, ni inversión legal, ni empleo legal. Las utilidades, casi todas, se encontraban al margen de la ley y el ciclo de ahorro-inversión-empleo comenzó a cerrarse subterráneamente y a prosperar ilegalmente y a nutrirse con el informalismo.

Los contribuyentes organizados y formalmente establecidos tienen ahora que pagar por aquellos otros que prosperaron a la sombra, sin contribuir a las necesidades sociales y que cada día son más numerosos y agresivos comercialmente, pues no tienen que afrontar los sobrecostos, ni los controles, ni las presunciones, ni las molestias improductivas y absurdas que afectan al comerciante fiscalmente matriculado.

En esta situación no es de extrañar que cada día que pasa tengamos que sufrir las consecuencias nefastas del progresivo DETErioro ETICO que tiene amenazada la vida de nuestras instituciones.

Puede concluirse, entonces, que no ha sido el ahorrador, ni el banquero, ni el empresario, como superficialmente se afirma a ve-

ces, el culpable del encarecimiento de las captaciones, ni de las altas tasas de los préstamos, ni de los sobrecostos que elevaron los precios de nuestros productos y servicios, ni de las circunstancias y factores que descuadraron nuestra economía.

Nuestra LEGISLACION ha sido juzgada y hallada culpable, porque no fue realista ni oportuna y llegó con mucho retraso sobre la evolución de las condiciones económicas que requerían de normas diferentes. La ley 9 de 1983 no pasó de ser un tímido esfuerzo por remediar la muy grave situación que desencadenaron aquellas ante-

riores normas muy mal concebidas.

Por eso comencé esta conferencia afirmando que la Ley 75 de 1986 sí podrá inducir un cambio en la estrategia financiera de nuestras empresas, porque por primera vez desde hace muchos años SE HA ACEPTADO LA CAUSA DEL PROBLEMA y se han hecho dos reformas en una. La segunda reforma es la que subyace en el desarrollo de las facultades extraordinarias, que podrán ser legisladas de modo que corrijan y revertan el proceso negativo que analizamos. Unas normas bien hechas permitirán de nuevo la utilización en

nuestros negocios de más sanas estrategias financieras que redunden en verdadero progreso y en mayor bienestar social.

(1) Véase Gutiérrez Marulanda, Luis Fernando, "La inapropiada enseñanza de las finanzas está perjudicando al país", APUNTES DE VUELO, revista de AVIANCA.

(2) Véase del mismo autor y en la misma fuente "El alto costo de los créditos bancarios".

(3) Ibidem.

(4) Ibidem.

(5) Ibidem.

(6) Ibidem.

LA PLANEACION ESTRATEGICA.

MARTHA ELENA PARRA DE SILVA



El propósito de este estudio es presentar una idea clara del concepto Estrategia Corporativa y su importancia en la planeación administrativa.

El término Estrategia Corporativa comprende más que la connotación militar usual, ya que en este campo se refiere al despliegue de fuerzas en contra del enemigo y a la ubicación de todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos fijados por el líder.

En el campo administrativo el término Estrategia extiende su significado hasta cubrir la escogencia de objetivos, propósitos y políticas pertinentes para el logro de tales metas; estructurados de tal manera que permitan definir en qué clase de actividades se ubica la empresa o desea ubicarse, y la clase de compañía que es o desea ser.

La Escuela Stanford asimila la estrategia a las diferentes maneras como la empresa reacciona a las presiones de las fuerzas del medio ambiente, desplegando sus recursos principales y dirigiendo sus esfuerzos al logro de sus propósitos.

La estrategia Corporativa comprende dos aspectos igualmente importantes e interrelacionados como son: La formulación y la implementación.

La Formulación de la estrategia es un proceso racional que implica: identificar oportunidades y riesgos que la empresa pueda

tener, evaluando los posibles cursos de acción; detectar los puntos fuertes y débiles, definiendo la capacidad actual y potencial para capitalizar las necesidades del mercado y neutralizar posibles riesgos en la participación competitiva del mismo. Una decisión estratégica tiene que ver esencialmente con el desarrollo, a largo plazo, de la Empresa.

La implementación de la estrategia comprende una serie de actividades principalmente administrativas, que conlleva la movilización de todos los recursos comprometidos. Todo ello enmarcado dentro de un adecuado sistema de comunicación y control.

Una formulación completa de estrategia definirá los productos de una forma más funcional que literal, es decir destacando sus propiedades y bondades; designará claramente los mercados, segmentándolos e indicando los canales de distribución más apropiados, como también determinarán la forma de financiación de la operación y la organización que se encargará de ejecutarla.

La Planeación estratégica de las empresas se basa en la utilización de un horizonte de tiempo de varios años para reevaluar la estrategia vigente, examinando el medio ambiente para advertir oportunidades y/o amenazas que se puedan presentar, y analizando los recursos de la empresa para identificar los puntos fuertes y débiles.

En las empresas pequeñas la

planificación estratégica se lleva a cabo mediante un proceso menos formal y casi continuo. El gerente general y su grupo de directivos se reúnen con frecuencia para resolver temas estratégicos y bosquejar los pasos a seguir, sin ceñirse a un sistema complejo y formalizado de planificación.

Pero las empresas grandes y diversificadas ofrecen un marco distinto a la planeación, ya que la mayoría de ellas tiene una estructura organizacional divisional, lo cual les permite la toma de decisiones descentralizadas involucrando a muchos directores de centros de responsabilidad que requieren una acción coordinada para la toma de decisiones.

El proceso de planificación formal implica una serie de pasos para la formulación de estrategia, de acuerdo al nivel organizacional donde se genere:

1. Planificación y estrategia de la Empresa.

Se desarrolla en el nivel superior de la estructura organizacional, conduce a la formulación de la estrategia empresarial y es el proceso de decidir:

1.1. Las metas y objetivos para un lapso de tiempo determinado y las actividades que deberá realizar la empresa.

1.2. La adquisición de los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

1.3. La forma en que deben distribuirse los recursos entre las diferentes áreas funcionales.

2. Planificación y estrategia del negocio.

Se lleva a cabo en el nivel superior y medio de la estructura, conduce a la formulación de la estrategia del negocio, es el proceso de determinar:

2.1. La amplitud que deberán tener las actividades de una división para satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.2. Los objetivos dentro de su área de operaciones, con respecto a mercados, ubicación geográfica y tecnología.

3. Planificación y estrategia funcional.

Se formula en los niveles medios, en el curso de este proceso los departamentos desarrollan un conjunto de programas tendientes a ejecutar la estrategia de la división, lo cual implica la selección de objetivos y metas para cada área funcional y las acciones que deberán emprender para lograrlos.

Consecuentemente, mientras que la planificación del negocio cubre actividades muy homogéneas, la planificación empresarial se ocupa de asuntos relevantes de las diversas actividades de la empresa, y evalúa los cambios propuestos en términos de efectos que tendrán en la composición general de la empresa.

Un punto importante que debe anotarse en cuanto al proceso de planificación es que requiere interacción formal entre los gerentes de los distintos niveles de la jerarquía organizacional, donde los ejecutivos tratan de llegar a decisiones respecto a las acciones que deberán llevar a cabo, frente al interrogante: "¿Qué debemos hacer?".

La mejor forma de responder a esta pregunta es descomponiéndola en una serie de preguntas más específicas así:

¿Cuáles son los objetivos y metas de nuestra empresa?

¿En qué circunstancias podremos esperar operar?

¿En qué negocio estamos y en

qué otros negocios deberíamos ingresar?

¿Qué programa debería desarrollar cada división y cuál deberá ser el presupuesto de operaciones?

Esta serie de convenios entre individuos de la dirección general comienza a nivel muy amplio, inicialmente las opciones son muy numerosas pero se van limitando gradualmente, hasta llegar a la selección final: "Un conjunto de metas específicas para cada centro de responsabilidad de la empresa". Al principio solo un grupo pequeño de ejecutivos está implicado en el proceso, pero más adelante van tomando parte un número cada vez mayor de directores de niveles inferiores, hasta involucrar a todos los directivos que tendrán la misión de que la estrategia funcione.

El proceso de Planificación formal, a largo plazo, desde el punto de vista conceptual es muy sencillo, consiste en ir depurando progresivamente las soluciones estratégicas. Desde el punto de vista operacional, es más complejo ya que depende del pensamiento creativo de los administradores. No obstante existen pocas dudas acerca de la importancia de este proceso, ya que garantiza que los gerentes, a todos los niveles, dedicarán algún tiempo al pensamiento estratégico y que tendrán un auditorio para sus ideas. Sin embargo la Planificación estratégica formal no puede garantizar que todas las ideas sean buenas, pero sí aumentar sustancialmente las probabilidades de un buen rendimiento.

Planeación estratégica para empresas diversificadas
Richard F. Vancil y Peter Loreng
Biblioteca Harvard de Admón. de Empresas

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA.



CESAR DARIO GALVIS MORENO

Ud. amigo administrador de empresas está llamado al éxito, siempre y cuando tenga presente que usted es el líder de su empresa y de sus colaboradores. No es simplemente el "Gerente", el "Jefe", el "Administrador", etc., es el ejemplo, la cabeza visible, el orientador, el "impulsor de la empresa". Aquí usted dirá, todo eso es cierto, pero ¿cómo lo hago?, pues queremos sugerirle algunas ideas a través de este artículo que le permitan hacerlo y prepararse para ello.

1. Todo administrador es líder porque influye en la actividad y conductas de las personas que están en su medio de trabajo, unas veces en forma directa otras indirectamente.

2. Tener en cuenta que el tener los medios para influir en la conducta de los demás, no lo hace inmediatamente líder, sino que ello se logra a través de las relaciones interpersonales, la motivación y el entusiasmo mutuo.

3. No confiarse en la autoridad que otorga el ocupar un cargo directivo para dar orientaciones a subordinados, sino apoyarse en la habilidad para utilizar los recursos propios de las relaciones personales.

4. Los subordinados ejecutarán lo que se les proponga y pondrán el máximo de empeño en lograrlo, dependiendo de la ascendencia afectiva y psicológica que logre im-

primir el líder sobre ellos, de lo contrario realizarán las actividades en forma lenta o las enterrarán como una forma de rechazo a la autoridad formal.

5. En lo posible y según las circunstancias, el líder debe tomar las decisiones con su equipo de trabajo, de modo que su decisión y la del grupo sean la misma, mostrando a sus asociados, que "él" es parte del grupo.

6. La habilidad para dirigir no debe ser reemplazada por una autoridad formal y autocrática.

7. No existe un tipo de liderazgo prefabricado, sino que éste lo construye el líder acorde a los factores de organización, tareas y medio laboral.

8. Comprometa a las personas en tareas concretas, particulares y a corto plazo, muéstreles que también pueden llegar a ser líderes; marque usted la pauta mostrando dinamismo, entusiasmo y seguridad.

9. Aspecto visible y fundamental es la seriedad en los compromisos y la credibilidad que imprima el líder en sus actividades diarias; no debe faltar nunca a su palabra y menos utilizar las excusas o mentiras para eludir responsabilidades.

10. Recordar que el ser líder implica la pérdida de intimidad y privacidad, sus actuaciones están expuestas al criterio público. Por

tanto el aspecto ético es fundamental.

11. Desarrollar una gran capacidad de adaptación a cada circunstancia y a cada grupo, mostrando así flexibilidad en sus concepciones y actitudes.

12. Comunicarse con los demás sin establecer barreras con sus características de personalidad o con actuaciones autoritarias.

13. Capacidad de escuchar y comprender los problemas personales y sicosociales de sus subordinados.

14. Saber ubicar los problemas particulares dentro de un contexto general y amplio, no como hechos aislados.

15. Mostrarse interesado, alegre y entusiasmado por la labor que desarrolla; quien no está motivado no puede motivar.

Las anteriores premisas le permitirán obtener el objetivo propuesto al inicio de este artículo, sin desechar otras ideas que usted pueda hallar y basarse en la experiencia de otros que han recorrido el camino profesional que usted inicia o iniciará.

EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

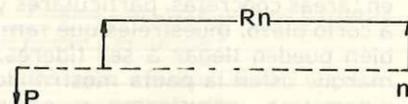
MARTHA INES BLANCO ALVIAR

Para evaluar proyectos de inversión de capital existen varios métodos:

1. Valor presente Neto —VPN—
2. Tasa Interna de Retorno —TIR—
3. Costo Anual Equivalente —CAE—
4. Relación beneficio costo —B/C—
5. Período de restitución.

1. EL VALOR PRESENTE NETO, es uno de los índices más adecuados para el cálculo de la rentabilidad. El VPN de un proyecto de inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy. Es la equivalencia en pesos de hoy de los ingresos y los egresos presentes y futuros de un proyecto.

$$VPN(i^*) = -P + R(P/R, i^*, n)$$



Las principales CARACTERÍSTICAS son:

1. Puede asumir valores de cero, positivos o negativos.
2. Depende de la tasa de interés que se utiliza para descontar las sumas de dinero en el momento cero.

EL CRITERIO DE DECISION que acompaña el índice del valor presente neto se define así:

1. Su valor depende de la tasa de interés que se emplee para computarlo.
2. Si utilizamos i^* = interés que

se utiliza en el cálculo del valor presente neto, tenemos:

$VPN(i^*) > 0$: Los dineros invertidos en el proyecto rinden más que i^* .

$VPN(i^*) = 0$: Los dineros invertidos en el proyecto rinden i^* .

$VPN(i^*) < 0$: Los dineros invertidos en el proyecto rinden menos que i^* .

3. Si i^* es la tasa de interés de oportunidad, tenemos:

$VPN(i^*) > 0$: El proyecto es conveniente.

$VPN(i^*) = 0$: El proyecto es indiferente.

$VPN(i^*) < 0$: El proyecto no es atractivo.

EL SIGNIFICADO DEL VPN, está relacionado con el valor de la oportunidad en pesos actuales de la alternativa en cuestión. Si es positivo: Representa las ganancias extraordinarias que genera el proyecto.

Si es negativo: Representa lo que cuesta embarcarse en un proyecto o que se está dispuesto a pagar para que otro lo lleve a cabo.

En cuanto a las ventajas del método, podemos citar que se incorpora automáticamente el hecho de que los fondos liberados del proyecto se reinviertan a la tasa de oportunidad.

En cuanto a las desventajas: cuando se evalúa una alternativa con el método de VPN, es conveniente utilizar una tasa de interés de oportunidad desde el comienzo,

y tal exigencia nos hace reflexionar sobre el i escogido.

2. LA TASA INTERNA DE RETORNO, o rentabilidad, es el interés que ganen los dineros invertidos en el proyecto. Una de las grandes ventajas radica en que es uno de los métodos de más difundida aceptación. Una de las desventajas es que no exige que se estipule la tasa de interés de oportunidad.

En la consideración del método debe tenerse en cuenta que:

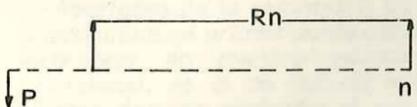
1. La tasa interna de rentabilidad de un proyecto es una característica propia del mismo, independiente de las condiciones de quien evalúa el proyecto.

2. La tasa de interés del evaluador, es decir la rentabilidad de oportunidad del mismo es una de las características propias del evaluador independiente de la evaluación de las características del proyecto.

3. La rentabilidad del proyecto para un evaluado, en particular, es la noción de la rentabilidad que efectivamente buscan los decisores. Esta rentabilidad resulta de la interacción entre la tasa interna de rentabilidad del proyecto y la tasa de interés de oportunidad del decisor. Frecuentemente estas tasas coinciden, por lo que se requiere el examinar esta coincidencia. Esto es peligroso si se evalúan alternativas múltiples de inversión.

Otra desventaja es que la tasa interna de rentabilidad no toma en cuenta lo que pasa con los fondos liberados en el proyecto, y cuando se escoge con base en este índice se supone que los fondos liberados se reinvierten a la TIR. El cálculo de la TIR, se logra igualando los ingresos y los egresos fondos en el momento cero.

$$VPN(i) = -P + R(P/R, i, n) = 0$$



Existen algunas discrepancias entre el VPN y la TIR en lo relacionado con el ordenamiento preferencial que produce cada método utilizado. Para solucionar

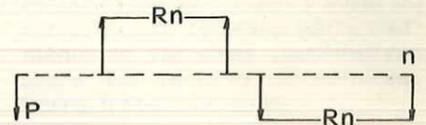
esta situación debe hacerse un análisis comparativo de las alternativas, que indique lo que significa adelantar una en detrimento de la otra.

3. EL COSTO ANUAL EQUIVALENTE, es utilizado para evaluar proyectos que fundamentalmente son fuentes de egresos. En varios casos no se puede establecer la rentabilidad, ya que en esencia se trata solo de desembolsos, para lo cual es necesario utilizar el costo anual equivalente.

Este método consiste en convertir el conjunto de ingresos y egresos asociados con el proyecto en una serie uniforme de partidas anuales. Para poder utilizarse debe estipularse la tasa de oportunidad.

Una forma de llegar al CAE es calculando el VPN y convertirlo a una serie uniforme.

$$CAE(i) = VPN(i) (R/P, n, i)$$



El valor presente neto y el costo anual equivalente son plenamente consistentes en las evaluaciones que producen, por lo cual el CAE tiene las mismas ventajas y desventajas que se asociaron con el VPN. Señalaríamos una ventaja específica para este índice, que cuando se trata de evaluar alternativas que esencialmente constituyen gastos requeridos para la prestación de un servicio, el índice de evaluación económica más indicado es el costo anual equivalente.

4. LA RELACION BENEFICIO COSTO, es un índice muy utilizado en el estudio de grandes proyectos públicos de inversión, y se apoya en el método del valor presente neto, aunque en ocasiones produzca resultados inconsistentes a los arrojados en el VPN. La relación se calcula así:

$$B/C = \frac{VPN(\text{INGRESOS})}{VPN(\text{EGRESOS})} \text{ a una}$$

tasa i = tasa de interés de oportunidad.

La razón beneficio costo, puede asumir los valores de:

B/C > 1: El VPN de los ingresos es mayor que el de los egresos y el proyecto es atractivo.

B/C = 1: El VPN de los ingresos es igual al de los egresos y el proyecto es indiferente. La tasa de interés empleada es la tasa interna de rentabilidad del proyecto.

B/C < 1: El VPN de los ingresos es menor que el de los egresos. El proyecto no es atractivo.

Como la razón B/C, incorpora el VPN de los ingresos y de los egresos, la cifra VPN representa el valor de oportunidad extraordinario que tiene el proyecto en cuestión, es decir que ella constituye el valor de la "prima" que se debería pagar a quien tiene la opción de adelantarlo.

$$\text{Prima} = \frac{\text{VPN ingresos}}{\text{VPN egresos}} - 1$$

$$\text{B/C} = \frac{\text{Prima}}{\text{VPN egresos}}$$

El significado que arroja la relación B/C disminuido en 1, es la relación de la prima con el VPN de los egresos, o la cantidad de prima que genera cada peso de inversión expresado en este VPN.

Las DESVENTAJAS, radica en que no representa el rendimiento de la inversión. Cuando se utiliza el método de la relación B/C, en el ordenamiento preferencial de las alternativas de inversión mutuamen-

te excluyentes, es necesario hacer previamente un análisis incremental.

5. PERIODO DE RESTITUCION.

Mide la bondad de un proyecto de inversión en términos del tiempo que se demora en recuperar la inversión. Presenta desventajas en cuanto que no considera el valor del dinero en el tiempo.

Al presentar la evaluación de un proyecto de inversión involucrando cualquiera de los métodos definidos, el evaluador debe incluir dentro de su análisis el efecto inflacionario. La consideración de la inflación, afectará los posibles flujos de efectivo proyectados para los diferentes períodos, situación que altera en gran medida las decisiones tomadas. Debido a que esta situación debe explicarse ampliamente, nos limitamos por el momento a mencionarla, estudiándola detalladamente en posterior oportunidad.

BIBLIOGRAFIA:

INFANTE, Arturo. Evaluación Económica de Proyectos de Inversión.

VAN HORNE JAMES. Fundamentos de Administración Financiera.

EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

COMO SOPORTE DE UNA NUEVA COLOMBIA

Conferencia dictada el 18 de julio de 1987, en el Tercer Congreso Nacional de Administradores.

JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

El tema central de este Tercer Congreso, "La Administración de Empresas para una Colombia eficiente", me induce a plantear algunos tópicos de reflexión, que convertidos en acciones concretas desde el alcance de las decisiones de los asistentes a esta convocatoria, coadyuven a alcanzar el postulado que titula esta disertación.

La Efectividad Gerencial

En mi parecer, la formación de una actitud protagonista en la sociedad, comienza con los criterios de efectividad aplicados por quienes administramos. La efectividad es el grado con la cual logramos los resultados en nuestras posiciones, en términos de que se logra, más que por lo que se hace. La sociedad colombiana reclama un mayor impacto de las decisiones que se toman en empresas e instituciones, ya que sean públicas o privadas, y en mi percepción el relativo efecto, se debe a una equivocada mentalidad en quienes ostentan el papel de administradores, más centrados en las descripciones de tareas, con las cuales inhiben la efectividad de quienes deciden. Algunos administradores se centran sobre los insumos de su tarea diciendo: "Dirijo a 150 personas", en vez de plantearlos en términos de resultados.

Las descripciones de los puestos conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría llamarse eficiencia gerencial: La relación entre el producto y el insumo. El

problema aquí, es que si producto e insumo son bajos, la eficiencia podría ser del 100%, y en efecto encontramos a gerentes de empresas que son 100% eficientes y cero por ciento efectivos. El administrador eficiente es fácil de identificar, prefiere:

- Hacer bien las cosas, en vez de hacer lo que corresponde.
- Resolver problemas en vez de producir alternativas creativas.
- Cuidar los recursos en vez de optimizar la utilización de los mismos.
- Cumplir con su deber en vez de lograr resultados.
- Reducir costos en vez de aumentar ganancias.

Pareciera que estos planteamientos censuran el tema central del Congreso, al estar incorporado la palabra eficiente, pero mi misión como conferenciante está el de señalar hacia dónde debe apuntar la acción de los Administradores de Empresa. Me parece que ser eficiente es la primera etapa en intentar hacer las cosas bien, y ser efectivo es la segunda etapa para hacer lo que corresponde.

Aportados de la semántica administrativa, el primer punto para incorporar en nuestro devenir profesional, es el de inducir en nuestro proceso decisorio el criterio de efectividad como pilar introductorio en el desarrollo de la capacidad empresarial.

El Administrador como promotor del desarrollo en Colombia

Cuando se habla de desarrollo económico, muchas veces se incurre en un proceso dialéctico y esotérico de un relativo nivel de comprensión, centrado particularmente en variables cuantitativas sobre los factores económicos: tierra, trabajo y capital.

Las actuales circunstancias requieren incorporar el factor de organización empresarial, como soporte cualitativo del desarrollo económico del país; es decir es de interés el análisis de las actitudes de gerencia que hace posible obtener resultados para el bienestar social (mayores ingresos, mejores niveles de convivencia, distribución equitativa de la riqueza, etc.).

En consecuencia, se debe agregar al análisis del desarrollo económico del país, la capacidad empresarial que nuestra sociedad debe tener para aprovechar los recursos existentes.

Considero que la capacidad empresarial como soporte de una sociedad más justa, está centrada en el factor humano, ya que en últimas el problema de combinar factores de producción, de consumo y de distribución, mediante criterios organizacionales, recae en actos humanos.

Esta es una aproximación que explica la poca efectividad de las decisiones empresariales públicas y privadas, que nos pone a pensar sobre cuáles son las características que deben definir a la generación de empresarios que se

requiere.

A principios de este siglo, Schumpeter señalaba que el criterio empresarial iba aunado al factor innovación, pasando recursos de áreas de baja a alta rentabilidad, utilizando los factores de la producción, mediante un proceso de "destrucción creativa".

Dentro de esta teoría, va asociado lo que es ser empresario con la promoción del desarrollo económico, siendo éste el actor capaz de hacer esta innovación como promotor del bienestar social.

El desarrollo de las sociedades occidentales fue hecho mediante gente emprendedora que impulsaron pequeñas empresas e industrias, inclusive en épocas de crisis, porque percibieron la situación como una oportunidad, mas no como un problema.

Esta actitud emprendedora tiene que ver más con los administradores de empresas que con otros oficios, por lo cual es de interés detenernos en el análisis de lo que podría ser la misión del Administrador, en su función como empresario en el sector privado y promotor y directivo de las empresas estatales.

Desburocratizar acción para lograr efectividad gerencial

La organización burocrática se origina con las teorías planteadas por Max Weber divulgada en el decenio de los 20, la cual fue una reacción a los esquemas organizacionales heredados de las oligarquías feudales y los sistemas patriarcales vigentes en esa época, que conducían al desorden e indisciplina.

La teoría burocrática se centró en los siguientes principios:

1) Impersonalidad: Para resolver el problema de los privilegios, el hombre pasó a ser un elemento más de la Empresa. Este principio que fue aplicado en la relación entre los funcionarios de la organización, se ha hecho extensivo en Colombia, a la relación con los clientes.

Aquello que fue establecido como un modelo de organización perfecta, está trayendo resultados funestos a las empresas, porque al no individualizar la relación con los

usuarios, es desconocer el comportamiento del consumidor con las consecuencias que trae a nivel de participación en el mercado, solidez financiera y baja en la moral de los subordinados, por la dificultad en alcanzar resultados.

Creo, que la percepción que tenemos o que sentimos como usuarios o clientes de muchas organizaciones, que a veces parece que cliente e institución tuvieran intereses opuestos, es una resultante de la aplicación de la impersonalidad de las organizaciones.

2) La Especialización: Fue planteada como un principio para elevar el rendimiento del trabajo, bajo el esquema que un proceso total subdividido en partes permite una mayor productividad. Su aplicabilidad ha sido distorsionada en las organizaciones, por lo que cada funcionario cada día sabe menos de la tarea global de la Compañía.

La Falta de capacidad de respuesta de muchas de nuestras organizaciones, se debe a que cada funcionario se circunscribe al contenido especializado de su cargo.

3) Sistema de Normas: Fue dado para atacar el problema de la desorganización, sin embargo la excesiva normatividad en las empresas ha desestimulado la creatividad en la toma de decisiones. Todas las operaciones deben estar contenidas en manuales y más manuales, que a veces inducen a decidir en contra de la racionalidad y la lógica.

4) Centralización: Para resolver la indisciplina, principio que origina la jerarquía autoritaria limitando la participación y la valoración del hombre en la organización. Esto se refleja en el sistema de comunicación donde muchas veces los componentes de la empresa saben cada día menos de ella.

Este contexto burocrático está vigente en Colombia, altamente ligado en la cultura organizacional de las Empresas e inclusive como un valor compartido, por lo que las nuevas técnicas de Administración, Mercadeo y Desarrollo humano han sido objeto de tratamiento burocrático y su efecto ha sido tenue.

Cómo desburocratizar.

Responder a este planteamiento no es difícil, por lo cual creo que a través de la aplicación de las acciones relacionadas a continuación, se logrará efectividad en las empresas.

1) Ante todo es una decisión política porque significa para la gerencia adquirir compromisos humanos y técnicos para desarrollar un nuevo esquema.

2) Es necesario considerar la cultura organizacional como un factor de eficacia. De poco sirven los cambios estratégicos y estructurales, la capacitación en tecnología administrativa, si el ambiente de la empresa funciona como un restrictivo e inhibidor. Es necesario ajustar las formas de pensar de la gente con la estrategia y estructura, tratando de orientar el trabajo hacia valores claves.

3) Se debe valorar la función en vez de la forma, los procedimientos rígidos y el papeleo no permiten alcanzar resultados. Un listado de objetivos dirige más la acción de las personas que los manuales de funciones y procedimientos.

4) Las empresas que han logrado un alto nivel de excelencia gerencial, regularmente están montadas sobre estructuras de organización sencillas, lo cual sigue una relación directa entre menor grado de burocratización y alto rendimiento.

5) Estimular la "visión del producto". Es necesario crear la conciencia de cada administrador de la organización en establecer la misión de cada departamento a cargo.

La falta de visión sobre "el producto" que ofrece cada cargo, departamento u organización conlleva a la burocratización y la ineficacia, porque de repente se introducen métodos de trabajo innecesarios, se establecen informes y tareas sin destinatario y sin usuarios evidentes que lo requieran para su proceso decisorio.

La falta de conocimiento del por qué y el para qué de funciones y procedimientos conduce a las respuestas típicas que percibimos en las organizaciones: "así se ha hecho siempre".

La inducción y reflexión sobre el funcionamiento de la organización impiden la consolidación de

"funciones heredadas", sin contribución a los propósitos de la Empresa.

6) Establecer como principio la educación continua de los componentes de la organización y la filosofía de innovar para crecer.

7) La necesidad de descentralizar la autoridad, para liberar de las tareas operativas a los miembros de la dirección empresarial, que permita centrarse en los aspectos estratégicos de la empresa.

8) Desmontar el imperio del papeleo. Casi en todas las empresas existen oficinas productoras de informes sin usuario. Se conocen experiencias de empresas que han introducido en su cultura de organización el reconocimiento para quien escribe menos líneas, con resultados excelentes en pro de la efectividad gerencial.

El Mariscal Montgomery, sugirió un epitafio para las personas con mentalidad burócrata "Aquí yace un hombre que murió agotado por preocupaciones menudas. Jamás dispuso del tiempo para pensar, porque siempre estaba leyendo y tramitando documentos. Vio cada uno de los árboles pero no el bosque".

La Inversión y la Estabilidad Política

Es generalizada la apatía de los administradores por este tema, sin embargo considero que es fundamental la participación activa en la controversia, porque esto configura el escenario donde se desarrolla la acción empresarial.

Un problema fundamental que enfrenta la sociedad colombiana en el aspecto económico es el riesgo creado por sus propias instituciones políticas. No hay duda de que la inversión es el verdadero elemento dinámico del crecimiento. Es esa inversión la que permite la acumulación de capital y la operación de nuevas tecnologías que determinan el nivel de productividad y, por ende, el nivel de ingreso de la sociedad.

Cada vez más los procesos productivos requieren más capital (capital intensivo) y por consiguiente el período de la inversión real se extiende. Igualmente así se extiende el riesgo de nacionali-

zaciones y estatizaciones, lo cual necesariamente tiende a disminuir el nivel de inversión real en tanto que "incentiva" la inversión especulativa de corto plazo.

A los efectos del análisis propuesto vamos a suponer, a priori que la inversión privada es más eficiente que la inversión pública. Es decir que, a igual nivel de la inversión, la tasa de crecimiento será mayor cuando la inversión sea privada o no pública. Existen muchas razones para explicarlo, pero en esta oportunidad nos limitaremos a tomar esta diferencia como a priori.

En la medida en que comienza a aparecer el riesgo de la socialización, la inversión privada produce no solo una caída en la tasa de crecimiento, sino que determina igualmente una disminución en el nivel de empleo.

En esta situación los gobiernos se ven obligados a aumentar el gasto público para lograr mantener el nivel de empleo. Esta sustitución en el corto plazo desapercibida en el sentido de que se mantiene el nivel de empleo, pero a más largo plazo tiende a disminuir la productividad y, con ello, la tasa de crecimiento del ingreso.

Paulatinamente se genera una situación de inflación, ya que es posible que el gobierno trate de mantener el nivel de empleo y la tasa de crecimiento anterior pero, como la productividad de la economía ha disminuido, surge desequilibrio entre la demanda creada por el gobierno y la producción de bienes y servicios en la economía.

Este proceso de inflación, que generalmente va acompañado de mayores impuestos teóricos o efectivos y controles de precios —inclusive de la tasa de interés—, produce nuevas distorsiones en lo que representan los parámetros respecto a los cuales se toman las decisiones de invertir. La inversión privada se torna cada vez más especulativa y menos productiva, al mismo tiempo que se fomenta la salida de capitales del país.

Para mantener el equilibrio, el estado decide intervenir como empresario, sobre todo en la producción de artículos que están en la base productiva.

Así se genera una especie de

categorización de la actividad industrial, en la cual la industria básica deja de ser una actividad industrial con fines comerciales y cuyo fin último es la producción de bienes de consumo de calidad y a bajos precios para convertirse en un elemento sublime en el que renace el espíritu hegeliano del Estado. El Estado como empresario no es exitoso no porque el modelo de intervención no tenga validez, si no porque en la práctica la Gerencia estatal, le ha concebido como un cargo y no un oficio que debe aprenderse.

Las consideraciones sobre costos y beneficios pasan a un segundo plano y cualquier intento de analizar estas inversiones en tales términos aparece como el resultado de una mentalidad dependiente incapaz de percibir la misión de las empresas del Estado.

Como la actividad empresarial del Estado se encuentra en la base de la estructura productiva, trasladada su ineficiencia al resto de la economía, lo que implica costos más altos.

De otra parte, se afecta la actitud de los empresarios privados quienes, en lugar de producir, tienen que dedicar gran parte de su atención a escapar de la maraña estatal que se manifiesta de diversas maneras en controles, créditos costosos y racionados, impuestos inoportunos, trámites oficiosos, que en mi parecer es una distorsión a la teoría del intervencionismo de Estado, que fue planteada para activar la economía desde el Gasto Público.

El empresario, en estas condiciones, se encuentra atrapado y sus decisiones, en muchos casos, dejan de ser autónomas para ser determinadas por el Estado. De este modo el propio Estado crea de manera manifiesta una separación profunda entre lo que se conoce por rentabilidad privada y rentabilidad social. O sea, que las decisiones que se toman para mantener las ganancias de las empresas se alejan cada vez más de aquellas que implican un beneficio social.

El empresario se convierte de este modo en el chivo espiatorio de los bajos ingresos de la comunidad y el proceso económico se convierte en una lucha fratricida por la distribución del ingreso.

El Estado debe ser el Facilitador de la actividad privada, lo cual implica permanencia en las políticas para que haya un marco cierto en la actividad empresarial.

Características del auténtico Administrador de Empresas

Las características esenciales que en mi parecer deben tener el nuevo Administrador, como soporte para una nueva Colombia, son:

1) Percibir el fenómeno de cambio como una oportunidad y no como un problema: El país hoy frente a nuevos hechos sociales, los cuales requieren de la actitud de liderazgo para analizar la insatisfacción de las necesidades en las comunidades. Dentro de este contexto, el Administrador tiene una función política, en tanto que asigna recursos, vía a resolver problemas sociales. Se genera una responsabilidad pública del Administrador, tema que muchas veces no apetece a gerentes y directivos, pues lo que se considera más un papel de abogados o políticos, que cimenta o solidifica una actitud burócrata en el Administrador cuando le corresponde ocupar una posición. La innovación es un criterio que permite ser protagonista.

2) Asumir riesgos objetivamente calculados: Ser emprendedor implica la audacia e intrepidez pero de ninguna manera apuntando hacia el fracaso. Es evidente que quien no esté dispuesto a asumir un riesgo calculado, no puede servir como emprendedor.

El verdadero administrador con espíritu empresarial, suele tener éxito en la mayor parte de las ocasiones; y suele tener éxito precisamente porque no es arriesgado por definición. Empezar o innovar, como cualquier actividad económica, siempre implica una tasa de riesgo, es cierto, pero este riesgo puede estudiarse con anticipación, y por tanto reducirse considerablemente. En cambio, la política de defender el ayer, es decir, la política de no innovar, resulta siempre la postura más arriesgada para cualquier empresa, sea cual sea su actividad.

Los que sí tienen grandes posibilidades de fracasar son los mal llamados "entrepreneurs" que no utilizan la más importante de las tecnologías para cualquier em-

presa; la tecnología de la administración. Y es cierto que muchos de los hoy aclamados como "entrepreneurs" —en realidad, verdaderos "bonzos empresariales"— están violando constantemente las reglas más elementales de la administración, bien porque las desprecian por considerarlas excesivamente teóricas, bien porque las desconocen, por simple y llana ignorancia.

Por eso, creo que es fundamental desmitificar la imagen que se tiene en Colombia y en el mundo respecto a los "entrepreneurs"; una imagen fabricada a partes iguales por psicólogos aficionados, escritores de "management comics" y de historias de "management fiction" divulgadas por los estudios de Hollywood, una imagen que es como una mezcla entre Superman, los Caballeros de la Mesa Redonda y el Cid Campeador. El buen innovador nada tiene que ver con estas fantasías; al contrario tiende a ser medido, analiza y evalúa los riesgos. Conceptualmente no está polarizado hacia el riesgo, sino hacia la oportunidad: se trata evidentemente de dos cosas muy distintas.

Y por esta razón, porque el innovador calcula escrupulosamente los riesgos, los auténticos "entrepreneurs" no se multiplican por la carencia de capital riesgo, en verdad, ni siquiera necesitan de capital riesgo en el sentido estricto de la palabra. Sus empresas contienen los tres principios fundamentales que son los únicos que funcionan, según la experiencia de cualquier analista financiero. Me refiero al principio de las tres "P": "P" de people, "P" de project, y "P" de profit. Con estos ingredientes, con gente, con calidad de proyectos y con beneficios, la tasa de riesgos se minimiza. Y es que es de sentido económico bien ordenada puede demandar que se genere un capital riesgo para que sea devastado por los "bonzos empresariales".

3) Promover la "destrucción creativa": Esto hace que el papel del Administrador debe ser a veces irreverente frente a los esquemas clásicos del manejo de empresas públicas y privadas en contra del decir: "Así lo hemos hecho siempre".

Las grandes corrientes del pensamiento económico, incluyendo a

Keynesianos y monetaristas, etc. centran su doctrina en obtener en máximo posible de los recursos actuales y en establecer un equilibrio. Todas las corrientes económicas mantienen al Administrador en la sombra, lo consideran una variable más del entorno. La realidad de hoy nos muestra que Schumpeter al escribir su teoría en 1911 estaba mucho más acertado cuando afirmaba que el progreso económico se obtiene como consecuencia del desequilibrio dinámico que produce el administrador innovador. Las economías innovadoras con espíritu empresarial del Japón y los Estados Unidos, lo confirman plenamente: la creación de 600.000 empresas en USA en 1984 y las 800.000 nuevas empresas en 1986, junto al espectacular incremento del empleo en ese país, generado de las medianas y pequeñas empresas durante el llamado período de crisis, constituyen un fenómeno insólito cuya aplastante realidad no deja lugar a interpretaciones equívocas.

Está demostrado que una sociedad de administradores emprendedores comporta progreso. Una sociedad de meros administradores del pasado y del presente, o de burócratas de mentalidad estrecha, solo pueden conducir a acelerar progresivo deterioro de la sociedad colombiana.

Las empresas actuales deben adoptar el nuevo estilo

La filosofía "empresarial" debe ser comprendida y practicada por las empresas que hoy ya existen, e incluso por aquellas con larga tradición en el mercado. Las empresas que ya existen y desarrollan un cierto nivel de actividad, deben comprender que difícilmente sobrevivirán a los cambios actuales y futuros si no adoptan la nueva cultura. Deben ser muy conscientes de su responsabilidad social a la hora de mantener el nivel actual de empleo, e incluso de generar los nuevos empleos tan necesarios. Su fracaso acarreará problemas sociales, y políticos, además de inestabilidad financiera a causas de sus pérdidas.

Dentro de 25 años, el número de trabajadores de overol, será probablemente, un tercio de la cifra actual, mientras que la producción industrial aumentará de tres a cuatro veces. Mantenerse

en estas turbulencias siguiendo las políticas tradicionales será un objetivo a todas luces imposible.

Las empresas pequeñas y medianas deben luchar contra la rutina y la burocracia, pero también deben actuar en contra de la autocomplacencia que genera el éxito consecutivo de varios años. Las empresas que hoy ya existen y que obtienen beneficios han de esquivar la tentación de alimentar el ayer y hacer miserable el futuro. Deben comprender y practicar el concepto de "destrucción creativa" expresado por Schumpeter. El único cambio hacia la prosperidad es practicar la humildad y desposeerse de los viejos dogmas.

Necesidad de nuevas políticas en las empresas

El Administrador con espíritu empresarial es un estilo, pero significa mucho más: conocimientos, trabajo, tenacidad, esfuerzo y disciplina. Para que las empresas grandes y medianas actuales puedan crecer y desarrollarse con esta nueva filosofía, es preciso cambiar y establecer nuevas políticas a fin de lograr que la organización y la gente sea receptiva a la innovación, que la desee y trabaje duro para alcanzarla. La innovación no puede existir en una empresa sin que la gente la perciba solo puede trabajar en su contra.

Las empresas deben promover políticas que les permitan abandonar el pasado de forma ordenada y sistemática. Deben analizar todas las actividades y recursos de hoy y someterlos a un test de productividad. También deben descubrir la necesidad de liberar de

las ocupaciones rutinarias a la gente con más talento para innovar.

Asimismo, es imprescindible que exista la capacidad de hacer un frío y objetivo retrato de la situación actual para, a partir de ahí, poder determinar aunque sea por tanteo la cantidad de innovación que necesitarán en el futuro.

Defender los beneficios de hoy sin aumentar la tasa de innovación es sembrar destrucción y pérdidas para mañana. Recurrir a políticas que protegen el empleo de hoy equivale a garantizar plenamente el desempleo de mañana. Y ningún país puede mantener un clima de bienestar y de progreso, y menos aún hablar de calidad de vida, si una parte importante de su población está en una situación de desempleo. No existe, para responder a este reto —por lo menos en este momento— ninguna solución válida, más que la de afrontar con responsabilidad y pragmatismo la nueva economía "empresarial" que ha demostrado ser, en la práctica, la única capaz de generar empleo, progreso y bienestar; y éste es el reto de la alta dirección que debe generar en paralelo un aumento de las productividades.

A MANERA DE CONCLUSION

Estas reflexiones buscan en el auditorio la fijación de la actitud que a través de una mentalidad aplicable en nuestra gestión, los administradores podemos contribuir a la construcción de una nueva Colombia, mediante tres acciones concretas:

1) Desburocratización y Efec-

tividad Gerencial

2) Activación Empresarial: Desde el sector privado con mentalidad empresarial, crecerán nuestras organizaciones para tener las posibilidades de mercado identificados, habrá más necesidad de mano de obra calificada y no calificada. Desde el sector público, administradores incorporados al poder ejecutivo y legislativo, pueden facilitar el marco legal e institucional para promocionar la iniciativa privada.

El Administrador de Empresas como funcionario público debe ser "facilitador" de la gestión empresarial privada, que como lo hemos señalado es la variable cualitativa del desarrollo económico del país.

3) Percibir las nuevas realidades sociales y políticas del país, como una oportunidad. El Administrador de Empresas debe participar en la esfera política mediante la adaptación de las teorías del Marketing y la Administración, interpretando estas realidades mediante decisiones que corresponden a quienes desempeñan cargos públicos, que tengan que ver con la definición de prioridades y la asignación de recursos, que en mi parecer es en la etapa de ejecución donde se decide con criterios ajenos a la realidad social, lo cual es causante del conflicto social.

Los que hoy perciban cómo se está configurando el futuro y adopten desde ahora esta filosofía emprendedora e innovadora, garantía, de eficacia y productividad, no solamente irán por delante, sino que mantendrán la capacidad para generar beneficios y bienestar.

JUEGO GERENCIAL:



UN ENTRENAMIENTO DINAMICO EN LA FORMACION PROFESIONAL.

JUAN CARLOS HEDERICH MARTINEZ

El ambiente de incertidumbre que caracteriza al mundo moderno en todos los campos y específicamente en el área empresarial y de negocios, ha obligado a la educación formal a realizar un viraje en su orientación, esencialmente teórica, hacia la adopción de elementos y técnicas pedagógicas más dinámicas, de manera que se facilite a los estudiantes "experimentar" situaciones similares a las que ha de enfrentar en su desempeño profesional posterior, y con esta vivencia se comprendan más efectivamente los conocimientos adquiridos en las aulas de clase, se logre una mejor asimilación de éstos y una actitud más positiva para su investigación y estudio.

Surgen entonces los juegos gerenciales o de simulación gerencial,

como uno de los mecanismos que facilitan el encuentro teórico-práctico en el aprendizaje dentro de la Administración de Empresas, reproduciendo situaciones de la vida real programadas con anterioridad para diferentes sectores industriales o comerciales, en los que, según la capacidad con que hayan sido confeccionados y el objetivo que se persiga con ellos, se manejan diferentes variables o dimensiones que afectan el sector implicado, y que son estudiadas y trabajadas por los practicantes dentro de los diferentes ciclos de decisión-resultado que se van a ejecutar, generando el éxito o fracaso de la gestión simulada, obviamente sin el riesgo que implica esta toma de decisiones en el contorno empresarial real.

Para la aplicación del juego

gerencial dentro de un grupo de estudio, se conforman "compañías" o "asociaciones" integradas por los miembros del mismo, que a su vez serán coordinados por un instructor que garantizará la aplicación de las normas específicamente prefijadas para cada juego, pero que no participará dentro del proceso decisorio con el objeto de que el accionar de cada una corresponda al estudio, conocimiento y buen juicio de los participantes. Dichas decisiones son procesadas generalmente por computador, con el objeto de comparar más fácilmente los resultados, y de agilizar su ejecución y el análisis de las intervenciones efectuadas y sus implicaciones. El computador simula además el comportamiento del mercado y genera los resultados de acuerdo con el tratamiento que cada grupo dé a las variables con-

sideradas en el proceso.

El desarrollo del juego se ve incentivado por la competitividad que del mismo se desprende, ya que las "compañías" se enfrentan entre sí por la posesión del mercado simulado, lo cual provoca una mayor participación de los integrantes al explotar su sentido innato de concurso, teniendo como base que la importancia y beneficio del juego radica en buscar la mejor coordinación de cada grupo, unido a un empleo satisfactorio de sus recursos intelectuales y su habilidad para detectar oportunidades, más que en conseguir ganancias representadas únicamente en términos cuantitativos.

Otra de las ventajas del juego, adicional al aporte teórico y experimental que representa, pero tal vez la de mayor importancia, es la posibilidad que da a cada "asociado" de evaluar su comportamiento psicológico ante una situación predeterminada como es el trabajo de conjunto, su reacción ante el éxito o el fracaso, su sentido de cooperación, su capacidad de cesión o negociación, etc., permitiéndole de esta manera detectar y corregir fallas actitudinales que no le aportarán ventajas comparativas en su vida profesional, o descubrir y desarrollar actitudes consideradas como positivas para su desempeño futuro.

Otros aportes teóricos y prácticos del juego:

Aportes teóricos

—Conocer y usar el sistema de contabilidad como medida de la situación de la empresa y como información base para la toma de decisiones.

—Determinar las caracterís-

ticas e interacciones entre las áreas funcionales de un negocio.

—Aceptar la importancia e impacto del medio ambiente competitivo en el manejo de la empresa.

—Adiestrar al estudiante en la identificación de variables económicas críticas tales como ciclos del negocio, inflación, etc.

—Aportar conocimientos sobre técnicas y ventajas del proceso de planeación estratégica.

—Destacar la importancia de desarrollar y conocer técnicas para toma de decisiones.

Aportes prácticos

—Facilitar la lectura e interpretación de informes contables y la utilización de esta información para generar una toma de decisiones adecuada.

—Experimentar el manejo de las áreas funcionales de la empresa consideradas en el modelo.

—Elaborar planes estratégicos y participar de las responsabilidades de su ejecución.

—Detectar amenazas y oportunidades ante los cambios económicos generados por el modelo.

—Utilizar la planeación en el proceso de toma de decisiones detectando las bondades de su aplicación.

—Seleccionar y utilizar técnicas analíticas adecuadas diferenciándolas entre sí.

—Las enunciadas anteriormente dentro del campo psicológico de cada individuo.

Construcción de los juegos

Los juegos gerenciales son modelos de simulación de actividades específicas que constituyen una aproximación más o menos válida de una realidad en el mundo de los negocios, comprendiendo

dos etapas básicas para su realización: Determinar la distribución de probabilidad que siguen las diferentes variables, actividad que consiste en cuantificar la experiencia y conocimiento de un movimiento empresarial, y seleccionar adecuadamente las variables que conformarán el modelo. La complejidad del juego dependerá entonces de la cantidad de elementos, situaciones, decisiones y resultados posibles que se puedan generar, así como del tratamiento que se dé a la estructura del mismo en su confección. Generalmente son elaborados por entidades especializadas, pudiendo extenderse esta actividad a instituciones universitarias que trabajan problemas más concretos del ambiente al cual prestan sus servicios.

Conclusión

El juego gerencial se manifiesta como una posibilidad educativa adecuada en la formación profesional moderna, facilitando la ejecución y práctica de conceptos teóricos aprendidos, e involucrando al estudiante en situaciones, que si bien no experimentará en igual forma dentro de su vida profesional, aportarán un soporte de habilidad significativo para la toma de decisiones, base del comportamiento empresarial.

Bibliografía

—Revista Uno y Cero. "Simulación incertidumbre vencida". Año 1 No. 4 Octubre — Noviembre 1984. Pág. 54-61. Editorial Legis Bogotá.

—Ficitec, Ficicor, Juego de Entrenamiento Gerencial. Manual de instrucciones, Bogotá.

EL ADMINISTRADOR DEL FUTURO

ALBERTO PINEDA LOPEZ

Analizando las actividades y funciones específicas que los estudiantes realizan en las prácticas administrativas, encontramos después de hacer un análisis de las diferentes actividades y/o funciones, el cómo debe ser el Administrador de Empresas en los próximos años; esta concepción ante todo está basada en el contacto directo con los alumnos que se han vinculado a la experiencia de la práctica.

Los programas que tradicionalmente se enseñan en las Universidades se dan muy recargados de materias que nada o poco despiertan esa motivación de crear, de hacer algo nuevo en un proceso, y menos en modificar los procedimientos que existen. Los conocimientos se dan o se transmiten mediante la utilización de textos y transmisión de conocimientos, perjudicando nuevamente la capacidad de aprender a aprender a hacer y ser él, el profesional del mañana. Veo que el futuro profesional perderá mucho si él mismo no se apersona de su papel de innovador en la tecnología blanda, por cuanto la Universidad hasta ahora está iniciando ese proceso de cambio en las aptitudes y posiblemente de actitudes del futuro Administrador; el Administrador del futuro tiene que ser una persona que "aprenda a hacer"; que llegue a identificar, con la colaboración de los docentes, el papel que juega el Administrador en la empresa, en conocer los factores técnicos a través de sus conocimientos tecnológicos y por qué no decirlo, científicos; que profundice en conocer las destrezas y habilidades que se deben tener para lograr los avances y objetivos institucionales; que conozca el ámbito de la seguridad y calidad de los productos; que identifique el factor

de rendimiento que es básico en lo que llamaría el avance del Administrador hacia la contribución en la productividad administrativa; que no le dé temor en hacer los cambios propios de los procesos que elevan el desarrollo, y que innove y/o modifique proyectando la técnica al futuro.

Pero no todo debe quedar en hacer, sino que deberá ser un profesional que participe activamente; él, más que su docente, en el proceso de "aprender a aprender", aquí es donde diría, está haciendo falta mayor motivación institucional para que el estudiante, profesional del mañana, logre compenetrarse en el campo de su desarrollo y competencia; diría que es aquí donde se consolida el profesional del mañana y el empresario del futuro; es aquí donde nos "toca" profundizar en donde no podemos ahorrar esfuerzos por parte institucional, lo mismo que lograr la participación total en el papel que juegue el estudiante en su aprender; él tiene que iniciar su proceso de participación y creatividad, la innovación, mejorar esas habilidades intelectuales que lo despierten y lo ubiquen en la realidad socio-económica y lo proyecten en el futuro y en especial se identifiquen con su papel de Administrador; que aprenda los procesos cognoscitivos, que inicie conjuntamente con el profesor, la etapa básica de solución de problemas y la toma de decisiones; que se dé el proceso conceptual; que aprenda a dar razones del porqué de los procedimientos y/o teorías administrativas.

Por último estoy convencido que formaremos al futuro profesional si nos preocupamos porque "aprenda a ser" que es un área actitudinal, y en la cual el docente, la

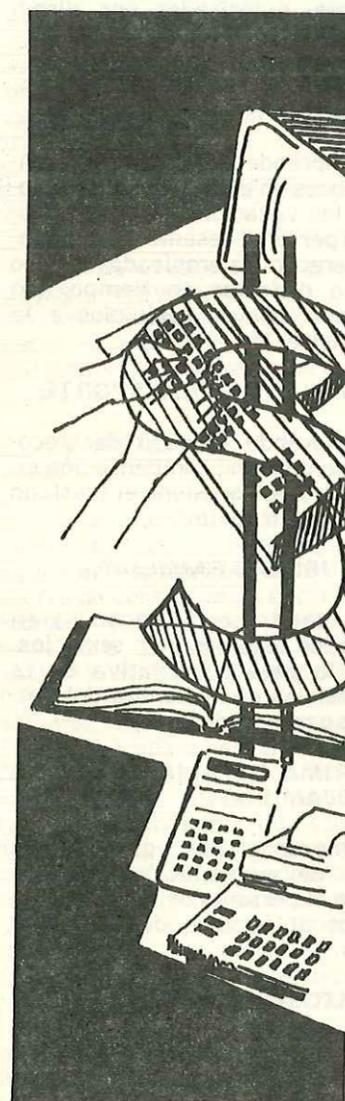
familia, sus compañeros de trabajo y de clase hacen parte de ese aprender; ese aprender a ser que se debe desarrollar más, aquella actitud profesional que lo remontará al liderazgo del mañana. Ello es precisamente lo que completaría académicamente y profesionalmente a nuestro Administrador, es, ese líder, que precisa en su responsabilidad, cumplimiento, participación solidaria, el sentido ético-profesional lo llevará a ser reflexivo, abierto al cambio e indudablemente al juicio crítico.

Los tres objetivos que durante su formación debe cumplir el Administrador, tiene la oportunidad de practicarlos y de acabarlos de perfeccionar en sus Prácticas-Administrativas, y es aquí en donde él, el Administrador, se enfrenta a sí mismo y debe autoanalizarse y llegar a pensar si es solo el técnico o solo el intelectual, o si se defiende con sus actitudes o por el contrario necesita ajustes, y pienso que para ese mañana el Administrador Líder, o el Empresario, entenderá pero muy profundamente, que si no busca el equilibrio en los tres objetivos: "aprender a ser, aprender a aprender y hacer", difícil será encontrar el profesional del futuro y más el Administrador del mañana que las Empresas necesitan.

Invito a los lectores de este artículo, a todos mis colegas docentes, que si pueden hacer algo para contribuir a mejorar los tres aprendizajes definidos en éste, no dudemos ni esperemos en hacer los ajustes y contribuyamos para que el Administrador inicie su proceso de cambio, pues somos nosotros el eslabón que dará permanencia y sentido al profesional del mañana.

BASES PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO EN EL SECTOR PUBLICO

JUVENAL RODRIGUEZ VILLALBA



El presupuesto en el sector Público es un acto administrativo mediante el cual el Ejecutivo computa anticipadamente las rentas e ingresos y asigna partidas para los gastos públicos dentro de un período fiscal. El año o período fiscal comienza el 1° de Enero y termina el 31 de Diciembre de cada año, lapso durante el cual puede afectarse el presupuesto. El ejercicio fiscal se prolongará hasta el 28 de febrero siguiente con el objeto de consolidar los registros contables y cerrar la cuenta general del presupuesto y del tesoro.

Conforme lo dispone el Artículo 194 de la Constitución Política, corresponde al Ejecutivo preparar y presentar a la Corporación política respectiva los planes y programas de desarrollo económico y social, así como los de obras públicas que hayan de emprenderse o continuarse e incorporarlos en el presupuesto, junto con los recursos e inversiones que se autoricen para su ejecución. Tales planes y programas se elaboran bajo las normas que establezca la ley para que puedan ser coordinadas con los planes y programas regionales y nacionales.

Corresponde al Gobierno elaborar anualmente el Proyecto de Presupuesto de Rentas e Ingresos y de apropiaciones para gastos, de acuerdo con las normas legales contempla lo siguiente:

1. Presupuesto de rentas e ingresos.

2. Presupuesto de gastos, y
3. Disposiciones generales.

PRESUPUESTO DE RENTAS E INGRESOS

El presupuesto de Rentas e Ingresos comprende dos grandes secciones a saber: ingresos corrientes y recursos de capital.

Los ingresos corrientes se clasifican en tributarios y no tributarios. Los ingresos tributarios se subclasifican según su fuente, en impuestos directos e indirectos, y los ingresos no tributarios comprende las tasas, las multas, las rentas contractuales, las rentas ocasionales, el producto de monopolios y de empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta, los auxilios, los aportes y participaciones de otros organismos oficiales.

Los recursos de capital comprende el cómputo de los Recursos de Balance del tesoro y el cálculo de los recursos de crédito interno y externo, el cual se hará con base en los empréstitos y operaciones de crédito con término mayor de un año, debidamente autorizados y contraídos.

Estas disposiciones regirán únicamente en el período fiscal para el cual se expiden.

PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSION

La estructura del presupuesto

de gastos está dividido en 2 partes: Los Gastos de Funcionamiento y Gastos de Inversión.

Los gastos de funcionamiento comprenden:

1. SERVICIOS PERSONALES

Se entiende por servicios personales, aquellos trabajos ejecutados por el personal de nómina, supernumerarios, técnicos, auxiliar o jornal, etc., bien sea que predomine en ellos el trabajo intelectual. Los servicios personales se dividen en los siguientes grupos y conceptos que indican la capacidad de cada apropiación para sufragar los giros que la afecten con el objeto de cubrir los gastos.

1. DIETAS

Comprende la remuneración legal diaria de los diputados, senadores o representantes, durante el periodo para el cual fueron elegidos.

2. SUELDOS DE PERSONAL DE NOMINA

Comprende los pagos a los empleados que figuren en las nóminas respectivas de los diferentes organismos públicos de conformidad con las asignaciones legalmente establecidas, como contraprestación por los servicios personales.

3. GASTOS DE REPRESENTACION

Comprende los gastos de representación, autorizados por disposición legal inherentes, al cargo de los funcionarios beneficiados ya sea que presten sus servicios en propiedad o interinamente.

4. HONORARIOS

Comprende los gastos de honorarios, autorizados por disposición legal como retribución por servicios prestados por consejeros, asesores, etc., siempre que no estén comprendidos dentro de las funciones permanentes del personal de nómina.

5. JORNALES

Comprende la remuneración o salarios de los obreros por concepto de los trabajos manuales que requieran las diferentes actividades del gobierno.

6. PRIMA DE NAVIDAD

Comprende los gastos por concepto de prima de navidad al personal de empleados y obreros al servicio del gobierno.

7. PRIMA DE VACACIONES

Comprende el pago equivalente a 15 días de sueldo por cada año de servicio para los empleados públicos.

8.— PRIMA DE SERVICIO.

Comprende los gastos de prima de servicio autorizados al personal de empleados y obreros.

9.— BONIFICACION CHOFER.

Comprende el reconocimiento del pago de la bonificación a los choferes, autorizados por disposición legal.

10. INDEMNIZACION DE VACACIONES.

Comprende el pago de indemnizaciones en efectivo, por concepto de las vacaciones que se adeudan al personal cesante o a que tengan derecho los empleados que no puedan disfrutar en tiempo, sin ocasionar graves perjuicios a la administración.

11. AUXILIO DE TRANSPORTE.

Comprende el pago del reconocimiento como compensación de los gastos que ocasione el traslado al lugar del trabajo.

12.— SUBSIDIO FAMILIAR.

Prestación social pagadera en dinero, en especies o en servicios, sobre la base cuantitativa de la composición de la familia del empleado o trabajador.

13. PRIMA DE ALIMENTACION Y ALOJAMIENTO.

Comprende los gastos por prima de alimentación y alojamiento al personal de empleados y obreros al servicio del Departamento.

II. GASTOS GENERALES.

Se entiende por gastos generales los que se causan por concepto de adquisición de los bienes y servicios para el normal funcio-

namiento de la administración pública. Estos gastos se clasifican en los siguientes rubros o conceptos, que indican la capacidad de cada apropiación para sufragar los giros que la afectan para cubrir los gastos de la vigencia respectiva y la anterior.

1.— VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE.

Comprende este rubro los gastos legalmente autorizados para cubrir al personal, los viáticos y gastos cuando salgan en comisión oficial, en razón del desempeño de su cargo fuera del lugar de su residencia.

2.— SERVICIOS PUBLICOS.

Bajo ese rubro se agrupan los gastos correspondientes a los siguientes servicios: alumbrado, fuerza eléctrica, acueducto, servicio telefónico local, aseo y desinfección y demás gastos de sostenimiento y reparación de los mismos servicios.

3.— SERVICIO DE COMUNICACIONES.

Bajo este rubro se agrupan los gastos correspondientes a portes aéreos, terrestres, radiocomunicaciones, alquiler de línea y demás gastos similares inherentes a estos servicios.

4.— MATERIALES Y SUMINISTROS.

La afectación de este rubro comprende los siguientes gastos: Útiles de escritorio, Formularios, Libros de Contabilidad, Control Estadístico y otros usos, Pastas, Índices para las mismas, Encuadernación y Empaste, Confección de Registro de marcas, Títulos de patentes, de inversión y placas, Blusas de trabajo para empleados, Overoles para obreros y uniformes para conserjes, choferes, porteros, carteras, combustible, lubricantes, grasas, impuestos, placas, garajes y demás similares al servicio de los vehículos; materiales de enseñanza para uso de los alumnos y profesores de los colegios y escuelas del gobierno. Además la dependencia legalmente autorizada para hacerla podrá efectuar este rubro para la compra de drogas, elementos de curación, prevención de enfermedades, gastos de laboratorio y demás ma-

teriales necesarios para la salud pública.

5.— COMPRA DE EQUIPO.

La afectación de este rubro comprende la siguiente clasificación de gastos: muebles y enseres y equipos mecánicos de oficina, maquinaria y herramienta para talleres, equipo para la dependencia de gobierno, vehículos para el personal administrativo, naves aéreas, armamento, material de guerra, semovientes, equipo correo y vestuario para las fuerzas militares y de policía y otros cuerpos como por ejemplo: los Resguardos Departamentales.

6.— MANTENIMIENTO Y ASEGUROS.

La afectación de este rubro comprende la siguiente clase de gastos: conservación, seguros, mecánicos y repuestos de los equipos y mobiliarios, reparaciones menores, y adaptación de locales al servicio de los diferentes organismos públicos, reparación, conservación, seguros y repuestos de los vehículos al servicio de la administración pública, conservación y reparación de las inversiones de las dependencias del gobierno y sostenimiento de los equipos, conservación real de comunicaciones; de las fuerzas de policía y del servicio de inteligencia, seguros de muebles e inmuebles.

7.— IMPRESOS Y PUBLICACIONES.

Comprende los gastos de compra de libros de consulta, suscripciones a periódicos y revistas nacionales y extranjeras, avisos y publicaciones oficiales del ramo legalmente autorizado y demás gastos similares inherentes a estos mismos servicios.

8.— ARRENDAMIENTOS

Comprende los gastos ocasionados por el pago de cánones de arrendamiento de los inmuebles ocupados por secciones del gobierno de propiedad particular. También se comprende este rubro el alquiler de equipos especializados.

9.— GASTOS VARIOS E IMPREVISTOS

Comprende los gastos no in-

cluidos en rubros anteriores, destinados a afrontar erogaciones de carácter imprevisto que se presenten en las diferentes dependencias durante la ejecución del presupuesto. La afectación de esta partida de gastos varios e imprevistos requerirá de resolución motivada por parte de la correspondiente secretaría por la cual se reconoce el gasto y se ordena su pago. Requiere para su validez de la firma del Secretario de Hacienda.

10.— TRANSPORTE DE PRESOS

Son los gastos que demandan la remisión de presos.

11.— PAGO POR PRIMAS DE POLIZAS DE MANEJO

Comprende el pago de pólizas de seguros para manejo de fondos fiscales.

12.— DOTACION

En la Secretaría de Educación, este rubro se podrá afectar para adquisición de: laboratorios de biológicas, física, química, bibliotecas, material didáctico.

III GASTOS DE TRANSFERENCIA

Las operaciones que haga el gobierno sin recibir una contraprestación en servicios personales o en bienes de servicio. Estos gastos se clasifican en los siguientes rubros o conceptos que indican la capacidad de cada apropiación para abarcar los giros que la afectan para cubrir los gastos de la vigencia y anteriores.

1.— PAGOS DE PREVISION SOCIAL

Comprende los aportes de cuotas patronales que el Estado paga al Instituto de Seguro Social o a CAJANAL, con destino a la cancelación de las prestaciones a que tienen derecho los empleados y trabajadores por servicios prestados y demás gastos de la Institución.

2. PAGOS A OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO. (Que no se convierten en gastos de capital).

Este rubro comprende los gastos hechos a favor de:

a) Los departamentos y municipios, y

b) Empresas y otras entidades descentralizadas.

Este rubro se afecta por el pago de cuotas, auxilios, participaciones, subsidio de indemnizaciones concedidas con el carácter de ayuda financiera.

3. PAGOS A PARTICULARES Y ORGANISMOS PRIVADOS (Que no se convierten en gastos de capital).

Comprende el pago de cuotas, auxilios, participaciones, subsidios, aportes e indemnizaciones concedidas por el departamento a particulares y organismos privados con carácter de ayuda financiera.

Además de las apropiaciones descritas en el ítem anterior también se efectuarán aquellas especiales que aparecen liquidadas en el presupuesto para los fines específicos.

El Gobierno Departamental, por conducto de la Secretaría de

Hacienda, Sección de Presupuesto, incorporará y clasificará en los correspondientes capítulos y subprogramas, todas y cada una de las partidas que indican adiciones incrementos y nuevas apropiaciones que se relacionen en el pliego de modificaciones al proyecto aprobado por la Asamblea para la vigencia fiscal respectiva, de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del Artículo 195 del Código Fiscal de Santander.

No podrá hacerse ningún gasto público que no haya sido decretado por el Congreso, por las Asambleas Departamentales o los Concejos Municipales, ni transferirse ningún crédito a un objeto no previsto en el respectivo presupuesto.

Las partidas para el desarrollo regional, solo podrán aprobarse después de debate público en las comisiones de presupuesto y en las sesiones plenarias, previo anuncio de las fechas de su celebración por intermedio de los anales del Congreso. Con excepción de los aportes regionales para planteles educa-

tivos o de beneficencia pública oficialmente reconocidos u autorizados y de las juntas de acción comunal, que también vigilará el gobierno, ninguno podrá destinarse a entidades privadas.

IV. SERVICIO DE LA DEUDA

1. Deuda Interna.

2. Deuda Externa.

DEUDA INTERNA: Son compromisos financieros adquiridos por concepto de empréstitos contraídos con entidades públicas o privadas.

DEUDA EXTERNA: Son los empréstitos en dólares otorgados por organismos internacionales que ha recibido la nación, el departamento o el municipio para que éstos atiendan sus planes de inversión.

KEYNESIANISMO FRENTE A LA TEORIA DE LA OFERTA .

GLORIA ELSA CORDERO HERRERA

Cuando se analiza el desarrollo de los países del tercer mundo, siempre se hace referencia al papel que el Estado ha desempeñado en la consecución de los objetivos prioritarios que ayuden a salir de esa crisis en la que actualmente nos encontramos.

Una de las críticas más fuertes es el adaptar modelos económicos que no se ajustan a las condiciones estructurales propias de estos continentes, sino que han sido concebida para países que se caracterizan por un alto grado de industrialización y desarrollo tecnológico avanzado, con ingresos altos y tasas de crecimiento elevadas que es lo que corrientemente denominan como desarrollados.

En la actualidad, se cuestiona la aplicación del modelo económico enfocado hacia la teoría de la oferta que ha implementado los EE.UU. bajo la Administración Reagan cuyos resultados parecen ser bastante halagüeños, y cuyos principios básicos ya empiezan a ser utilizados por algunos países de América Latina, entre ellos Colombia, cuando toda la estructura de las cuentas nacionales corresponde a principios básicos de teoría Keynesiana.

Es decir, nuestros dirigentes están haciendo uso de una mezcla de teorías económicas cuando sus concepciones son diferentes. En primer lugar la teoría Keynesiana tuvo un punto de partida que fue la depresión de los años treinta que se caracterizó por ser una crisis de escasez de Demanda Agregada (es la suma de la demanda que realiza el sector familia en bienes de consumo, la demanda del sector empresarial llamada Inversión y la demanda del sector externo que es

el volumen de exportaciones menos importaciones), y cuyo objetivo principal era solucionar problemas de desempleo.

Bajo esta concepción era admisible la intervención del Estado, como el único capaz de manipular cada componente de esta demanda agregada de acuerdo a los objetivos que se quisiera conseguir, mientras que se dejaba al libre juego del mercado el ajuste de las ofertas y demandas de cada artículo concreto.

En 2º lugar el punto básico de la teoría de la oferta, es una disminución de las tasas impositivas, como factor para incentivar la inversión y el ahorro que conduzca en la dinámica de la actividad económica a lograr crecimiento económico.

Pero las condiciones económicas han variado sustancialmente, porque se han dado factores externos que han condicionado el desarrollo de los países latinoamericanos, principalmente en la década de los años setenta donde la aparición de la OPEP marcó un cambio dramáticamente buscado en la dependencia que países subdesarrollados tenían del petróleo y sus derivados conduciendo a una crisis de balanza de pagos cuyas consecuencias estamos en los años ochenta pagando, con el problema de deuda externa.

Desde el punto de vista netamente económico se empezó a utilizar un concepto llamado "estancamiento" que significa período de recesión con una alta tasa de inflación como consecuencia del incremento de precios de materias primas y alimentos que normalmente eran importados, generando un incremento en los costos de las

mismas que se conoce como inflación por costos, lo que lleva a que se saque más dinero para pagar al exterior por estas importaciones y quede menos para demandar productos internos.

Concluyendo: Esta crisis es diferente a la planteada durante los años treinta, aquella fue crisis de demanda, lo que estamos viviendo es crisis de oferta y costos.

A pesar de que las condiciones ameritan y justifican la teoría de la oferta, el problema consiste en que la teoría Keynesiana aplicada en nuestro país no ha solucionado los problemas que se suponen debería solucionar, todo lo contrario, la intervención del Estado ha conducido a que se constituya no como empleador de mano de obra altamente productiva sino que ha generado una hipertrofia difícil de superar, junto con los problemas a los que se enfrenta el sector empresarial, como es la carga presional generada por las presiones sindicales respecto del incremento de salarios, y el problema más agudo al que nos enfrentamos que es la inseguridad, que tiene repercusiones altamente negativas sobre la inversión.

Lo anterior significa que la aplicación de cualquier modelo debe tener como principio básico las condiciones reales del país, buscando ajustar unos objetivos factibles de conseguir y que deben corresponder a solucionar los problemas primarios que nos permitan salir de la condición de subdesarrollo. Para que esto se pueda lograr nuestros dirigentes deberían ser conocedores de la realidad colombiana, y no como sucede en la actualidad donde los intereses políticos están por encima de los intereses sociales.

ENSEÑANZA DE LAS HUMANIDADES

POR DONDE EMPEZAR

MARIO LASERNA

Después de ser la base de la educación, las Humanidades han pasado a ocupar en universidades y colegios un lugar secundario, desplazadas por pragmatismos profesionales. A esos estudios indispensables habría que devolverles su prelación, por medio de vinculación a problemas que sientan los alumnos. Esta tesis fue sostenida durante el reciente congreso de egresados de la Universidad de Los Andes.

(Tomado de Lecturas Dominicales El Tiempo, 4 de octubre de 1987).

Nuestra época ha cambiado con relación a 1950. Los problemas son diferentes igual que la manera de enfocarlos y nuestra responsabilidad ante ellos. Me refiero a nuestra capacidad de opinar y de actuar frente a la nueva situación. De esta suerte tenemos que estudiar el problema de la enseñanza de las humanidades dentro de este nuevo contexto. Partamos entonces de la siguiente premisa: la enseñanza a base de la herencia de Grecia, Roma, la Edad Media, el Renacimiento y la ilustración debe ser revaluada. Parece claro que como adquisición cultural individual este programa sigue poseyendo gran valor. Examinando, sin embargo, desde la perspectiva de su utilización crítica frente a la crisis de nuestra época, el resultado es más, mucho más discutible ya que no prepara al ciudadano activo y deseoso de participar en el momento histórico para entender y mucho menos intentar orientar el proceso

social-cultural que padece.

Uno de los atractivos del pensamiento marxista, hoy en decadencia, frente a la pujanza de la post-guerra, era la de orientar la acción de los individuos, de las élites actuales, frente al momento histórico. Por otra parte los intentos de que la tradición cristiana cobre fuerza dinámica dentro del proceso histórico no han sido muy afortunados aunque de ninguna manera se puede menospreciar sus logros y contribuciones en mantener vivo el espíritu de Occidente. A lo menos dentro de los cuadros políticos dirigentes. No así al nivel más popular de la conciencia económica y tecnológica que domina la época actual.

Pero a un nivel directivo las sorpresas se acumulan una sobre otra en cuanto a los acontecimientos mundiales. Los mecanismos de prever el futuro fallan. ¿Por qué eso, y cómo lograr crear más capacidad de manejar y anticipar algo de la realidad? ¿No es esa la tarea de lo que llamamos, para nuestro propósito, una visión humanista? Así llegamos a enfrentarnos a la crisis actual.

Y se impone la tarea de entender sus orígenes. Para ello poco nos sirve el legado de Grecia o el de Roma. En cambio sí y mucho el del Renacimiento, la Reforma, la Revolución Científica de Galileo-Newton, la ilustración, la revolución industrial, el Romanticismo, el Nacionalismo, el Socialismo, el Darwinismo y todo aquello que

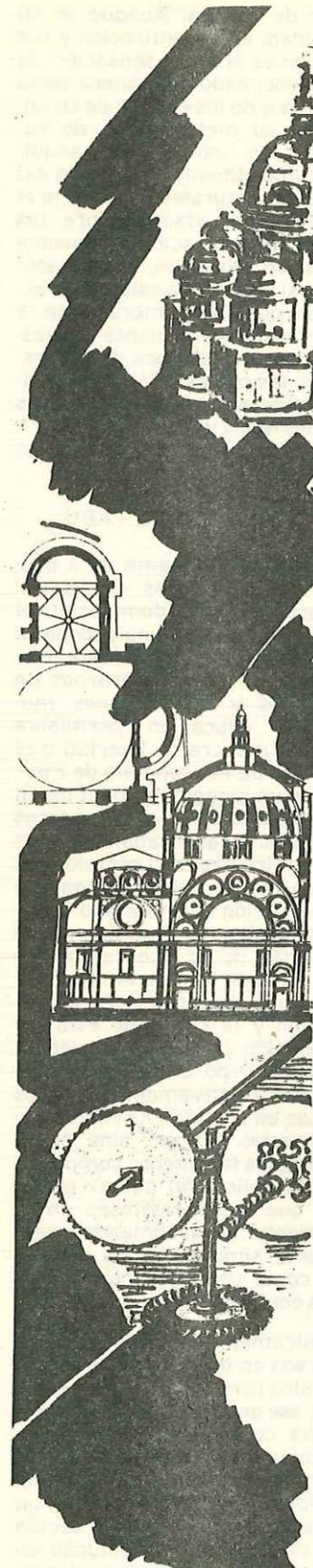
viene a culminar en los estremecimientos del siglo XX, y expresa un cambio radical en nuestro modo de pensar, sentir y actuar en el mundo "moderno".

Entonces, si los contrastes y dinámica histórica que estos temas y conceptos representan son constitutivos de lo moderno y su crisis, se desprende lógicamente que ellos deben constituirse en el esencial contenido de un programa de lecturas y discusiones tendientes a formar una capacidad crítica de lo moderno. Logramos así dar al estudiante la gramática de la historia actual con su dinámica y conflicto. Disminuímos, es cierto, el goce intelectual que el contacto con la épica o la tragedia griega aportan a la formación y delite de la persona. Por contraste aumentamos la participación en la problemática actual y la responsabilidad histórica que ella conlleva.

FORMACION EN EL CLAUSTRO

Si en 1949 se trataba de entender lo moderno desde el punto de vista de lo antiguo, la tarea de hoy es a la inversa: se requiere entender lo antiguo desde el punto de vista de sus frutos dinámicos y conflictivos, buenos y malos, visibles en la crisis del humanismo en nuestros días. El mundo está lleno de congresos, seminarios, cátedras e institutos dedicados a ello.

Este remontarse al pasado ha implicado un regreso no solo a lo antiguo clásico y arcaico sino que nos lleva a lo proto-humano. A la



época en que aparece el hombre en la escala evolutiva y, como dice el relato bíblico, "por haber comido del Arbol de la Ciencia logró distinguir entre el bien y el mal". Se busca así dar una fundamentación a la conducta humana y a las instituciones que la regulan en su organización filogenética revisando drásticamente la aún dominante idea de que la mente humana es una tabla rasa, como lo proclamó e impuso, con bases científicas inseguras y resultados dudosos para la comprensión del fenómeno humano, el empirismo del siglo XVII.

PROBLEMAS ACTUALES

Empezar el estudio de las humanidades con el siglo XVI no implica excluir referencias a la antigüedad. Ni mucho menos. Se busca sí, introducir al alumno de manera más inmediata al vocabulario vivo en que se expresan y debaten los problemas actuales del género humano a escala planetaria abarcando tanto la sociedad industrial occidental como la comunista y el llamado Tercer Mundo. Aunque las raíces sean diferentes las sociedades actuales van teniendo más puntos de contactos y similitud que hace cincuenta años.

Ese hecho indica isomorfismos y paralelismos de convivencia y cambio dignos de cuidadoso análisis.

Este mismo proceso debe conducirnos a no detenernos, como en el programa actual, en la mitad del siglo XIX sacándole el bulto a lo típicamente contemporáneo. Ni tampoco ignorar la historia propia. Adportas de los quinientos años del Descubrimiento de América debemos buscar integrar este continente en la formación humanística incluyendo a la América del Norte desde su población por los puritanos hasta su identidad actual pasando por Filadelfia y las dos guerras mundiales. Igualmente con nuestra América indígena, africana e ibérica. Analizando con objetividad y serena inteligencia lo que encierra el hilo conductor de nuestra historia: la independencia y los principios que se buscó llenar el vacío institucional dejado por el desaparecido imperio español a través de los Libertadores Bolívar, Santander, San Martín, y demás.

Hemos de llegar así a nuestra

problemática actual frente a las nuevas técnicas industriales y de dominio vigentes en nuestro planeta. El ejemplo de la Comunidad Europea o de la unidad del bloque socialista nos demuestran que la historia exige acción apropiada a sus metas por grupos dirigentes capaces de asumir las responsabilidades y rectificaciones de la nueva época.

INDIVIDUO Y COLECTIVIDAD

Deseo anticipar una objeción a esta presentación de las humanidades que seguramente ya ha surgido en la mente de muchos: se intenta aquí diferenciar y separar la formación de la conciencia de la colectividad inmersa en su momento histórico. No quiero entrar en discusiones teóricas sobre este importante aspecto de la cuestión. Intentaré sí, con citas de diferentes autores representantes de tradiciones nacionales y ubicación intelectual diferentes, ilustrar cómo la crisis de lo moderno abarca por igual lo que atañe al individuo y a la sociedad.

Dice el escritor argentino y físico de profesión, Ernesto Sábato: "Esta civilización ha ido cavando un insondable abismo entre nuestro ser primigenio y esta enajenada criatura de la sociedad de consumo. Qué lejos estamos de aquellas culturas en que los grandes momentos del hombre —su nacimiento, la llegada del sexo y del amor, el grave momento de la muerte— eran actos sagrados enaltecidos por bellos y significativos rituales. El siglo de las luces expulsó, y creía que lo hacía para siempre las visiones del pensamiento mágico, un vanidoso desprecio por las otras formas del conocimiento, ese conocimiento que nos revela las más oscuras intuiciones en forma de misteriosos mitos y símbolos, nos ha conducido a esta trágica encrucijada de la historia, dominada por la angustia y la histeria colectiva de un mundo profano".

Por su parte el filósofo polonés y gran conocedor del marxismo y su actual crisis, Leszek Kolakowski, actualmente profesor en la Universidad de Chicago, anota en una contribución a los "coloquios de Castelgandolfo" 1986: "Si yo intentase resumir y señalar con una sola expresión el aspecto más peligroso de la vida moderna, sería: la desaparición del tabú. No podemos dis-

tinguir entre tabúes "buenos" y tabúes "malos" y de manera artificial sostener los unos y eliminar los otros. Cuando, con el pretexto de su "irracionalidad" hacemos desaparecer un tabú caerán los otros por una especie de efecto dominó. La mayoría de los tabúes sexuales han sido eliminados y los pocos que quedan, como la prohibición del incesto y la pedestasia, están bajo fuego... El tabú que impone respeto por la evolución mortal del hombre parece pronto a derrumbarse. Y a pesar de que el arte de trasplantar órganos ha salvado muchas vidas y sin duda salvará muchas otras, no puedo evitar cierta simpatía por aquellos que miran con horror la aparición de un mundo en el cual los muertos apenas significarán una bodega de repuestos para los vivientes o una fuente de materias primas para diversos productos industriales".

Por su lado, el economista y premio Nobel austríaco F.A. Hayek en "La Ley, legislación y la libertad" buscan los orígenes del mal contemporáneo en ciertas escuelas de pensamiento que endiosan al individuo y la razón, olvidándose del hombre concreto con sus múltiples y entrelazadas facetas y necesidades físicas, afectivas, morales y espirituales. "El positivismo lógico ha intentado mostrar que todos los valores morales carecen de significado y son pura emotividad. El desprecia toda concepción y toda advertencia de que aún respuestas emotivas seleccionadas por el desarrollo biológico o cultural pueden tener la mayor importancia para la coherencia de una sociedad avanzada, la sociología del conocimiento que se deriva de la misma fuente, intenta de manera similar desacreditar todo punto de vista moral alegando el interés supuesto que motiva a sus defensores. Pero los efectos culturales más devastadores provienen del intento de siquiátras para curar a la gente liberándoles sus instintos innatos. Después de haber alabado en época temprana a mis amigos vieneses Kopper, Lorenz, Coprich, Ibertalanfi, me temo que ahora debo admitir que el positivismo lógico de Carnap y el positivismo legal de Kelsen no son por mucho, las peores cosas que han salido de Viena. A través de sus efectos profundos sobre la educación, Sigmund Freud ha sido probablemente el más grande des-

tructor de cultura. Aunque en su ancianidad, en la civilización y sus inconformes él da la sensación de estar preocupado de manera seria por algunos de los efectos de su enseñanza, su meta básica de retrotraer las inhibiciones adquiridas culturalmente, liberando así los apetitos naturales, ha abierto el más mortífero ataque sobre las bases de la civilización. Si nuestra civilización sobrevive, lo cual solo logrará si renuncia a estos errores, yo creo que los hombres van a mirar retrospectivamente a nuestra era como una época de supersticiones, las cuales están principalmente asociadas con los nombres de Carlos Marx y Sigmund Freud". Y continúa su diatriba contra los destructores de tabúes.

DESTRUCTORES DEL TABU

"Pienso que la gente va a descubrir que las ideas de mayor aceptación y que dominaron el siglo XX, aquella de una economía planificada y con una justa distribución, así como liberarnos de represiones y convenciones morales, la educación permisiva como una manera de libertad o el reemplazo de la economía de mercado por un arreglo racional de un cuerpo o una autoridad con poderes coercitivos, todas estaban basadas en supersticiones en el sentido más riguroso de esa palabra. Una era de superstición es un tiempo cuando las gentes se imaginan que saben más de lo que realmente saben. En este sentido el siglo XX ha sido una destacada era de superstición y la causa de esta sobrevaluación de lo que la ciencia ha logrado —no en el campo de fenómenos relativamente sencillos en donde en realidad ha tenido extraordinarios éxitos— sino en el campo de los fenómenos complejos donde la aplicación de las tecnologías que fueron exitosas en el tratamiento de fenómenos esencialmente simples se ha demostrado como capaz de conducir a graves equivocaciones.

Irónicamente estas supersticiones son en gran parte un efecto de nuestra herencia de la Era de la Razón, ese gran enemigo de todo lo que ella contemplaba o consideraba como superstición. Si la ilustración ha descubierto que el papel atribuido a la razón humana en un inteligente proceso de construcción había sido demasiado pequeño en el pasado, ahora estamos descu-

biendo que la tarea que nuestra época ha asignado a la construcción racional de nuevas instituciones es demasiado grande, sobrepasa sus capacidades. Lo que la edad del racionalismo —y el positivismo moderno— nos ha enseñado a mirar como carente de sentido o como instituciones sin significado provenientes del azar o del capricho humano, se revela en muchos casos como los fundamentos sobre los cuales nuestra propia capacidad para pensar racionalmente está basada. El hombre no ha sido y nunca será dueño de su propio destino: su misma razón siempre avanza conduciéndolo a lo desconocido e imprevisible. Ahí es donde él aprende cosas nuevas".

Finalmente, debemos instaurar un enfoque, un concepto de humanidades que permita, a quien sale a la vida profesional, tener una educación continuada. La Universidad debe sentar las bases generales para que quien desea ampliar y profundizar más el mundo histórico actual y sus conflictos,

pueda hacerlo a medida que sus propias experiencias y su maduración personal se lo permiten. No se trata, en cuanto a los cursos iniciales, de explicarle a un joven que ingresa a la universidad cómo es el mundo actual y cómo debe actuar en él, sino de darle los órganos de percepción mental y espiritual para que aprenda a familiarizarse con él y, hasta donde es posible, analizarlo a fin de poder orientarse en él.

Un lenguaje adecuado; unos conceptos y unos métodos de análisis son instrumentos indispensables. Ello se hacía en las viejas humanidades con relación al conocimiento de sí mismo y a la conducta social. Muchos de los problemas y conceptos, procesos y cambios de que se trataría en esta nueva manera de ver a esta gramática de la historia implica que tan solo después de ciertos años de vivir en el mundo actual se comprende su importancia y se asimila su significado.

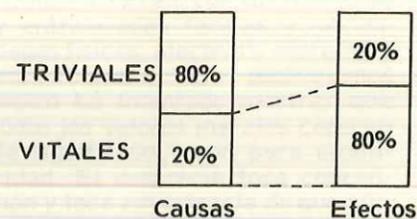
EL DIAGRAMA DE PARETO

ALBERTO LEAL SOLANO

Diariamente necesitamos solucionar un alto número de problemas y creemos que la mejor manera de actuar, es resolverlos todos a la vez, pero estamos equivocados pues empezamos a preocuparnos por muchos interrogantes que con el tiempo se responderán tan solo en forma parcial. Por esto, es aconsejable utilizar en todas las áreas de la empresa y en nuestra vida personal la Teoría de Pareto, herramienta que identifica cuáles son los problemas más importantes para darle a éstos los mayores recursos y buscarles una mejor solución.

QUE ES EL DIAGRAMA DE PARETO

Es la herramienta básica para la selección de prioridades, que identifica del total de las causas, las vitales y triviales. Todo tiene sus causas y efectos, pero por ley natural encontramos que si actuamos sobre las causas vitales (aproximadamente el 20%), podemos llegar a solucionar en un 80% los efectos como lo muestra la siguiente gráfica.



PASOS PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE PARETO

1. Identifique el efecto o conjunto de efectos a los que desea dar solución.
2. Haga un listado de las causas que determinan la presencia de los efectos cuantificándolos mediante unidad de medida común.
3. Ordene las causas de acuerdo a su valor (de mayor a menor) y de una posición ordinal a cada una.
4. Represente con el 100% la sumatoria de los valores, de los efectos y calcule el porcentaje relativo de participación de cada causa sobre los efectos.
5. Considere como vitales, aquellas causas hasta que la suma de sus porcentajes relativos totalicen el 65% y como triviales aquellos cuya participación adicional sea el 35% restante.
6. Identificados los vitales dé a

ellos sus mejores recursos y procedimientos y deje en segundo plano los triviales.

7. Como los sistemas son dinámicos, se recomienda revisar periódicamente, si las causas vitales continúan siéndolo o requiere una nueva estructura y por ende un cambio en la asignación de recursos.

8. Si los recursos son pocos se deben asignar en orden descendente de acuerdo a la importancia de la causa.

EJEMPLO DE APLICACION DEL DIAGRAMA DE PARETO

Un proceso posee 12 máquinas idénticas que elaboran el mismo producto, estos equipos deben trabajar 48 horas/semana y cada uno requiere de 0,70 mts, de materia prima, para obtener una unidad terminada. El departamento de producción está interesado en conocer cuáles equipos son los que producen más desperdicio de materia prima, para ello ha recopilado información de la producción diaria en unidades durante las cuatro semanas del mes de septiembre donde encontró los siguientes valores:

MAQ	SEMANA No.				PRODUCCION MENSUAL
	1	2	3	4	
1	3000	3210	3350	3315	12.875
2	2100	2515	1897	1564	8.076
3	3200	3100	3320	3350	12.970
4	2005	1585	1890	1800	7.280
5	3260	3120	3200	3280	12.860
6	3000	3310	3315	3310	13.235
7	3140	3125	3243	3368	12.876
8	1200	1250	1680	1710	5.840
9	1610	1720	1585	2110	7.025
10	2980	2890	3145	3260	12.275
11	3315	3302	3248	3257	13.122
12	3249	3254	3307	3251	13.061

TABLA No. 1

Con base en la información anterior, vamos a demostrar cuáles son las máquinas que necesitan mayor control, utilizando el diagrama de Pareto y explicando cada uno de los pasos necesarios para su construcción:

1. El efecto que se ha identificado y al que se le quiere dar solución es desperdicio:

Desperdicio = Consumo presupuestado de materia prima -

Consumo real materia prima.

2. Las posibles causas de un alto o bajo aprovechamiento de la materia prima son las 12 máquinas que en la actualidad tiene la empresa.

3. Para ordenar las causas de mayor o menor necesitamos comparar dos datos: El consumo presupuestado de materia prima/máquina, y el consumo real de materia prima/máquina y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{CONSUMO PRESUPUESTADO M.P./MAQ} = \frac{\text{PRODUCCION MENSUAL/MAQ} \times \text{STANDAR DE M.P./UNIDAD}}{1}$$

Esta información se encuentra en la Tabla No. 2, en la columna correspondiente a CONSUMO PRESUPUESTADO MATERIA PRIMA/MAQUINA.

MAQ	PRODUCCION MENSUAL (Uds)	CONS. PRESP M.P./MES (Mts)	CONS. REAL M.P./MES (Mts)	DESPERDICIO MES (Mts)
1	12.875	9012,5	9013,0	0,5
2	8.076	5653,2	7000,2	1347,0
3	12.970	9079,0	9080,0	1,0
4	7.280	5096,0	8130,0	3034,0
5	12.860	9002,0	9120,0	118,0
6	13.235	9264,5	9320,0	55,5
7	12.876	9013,2	9180,0	166,8
8	5.840	4088,0	7610,0	3522,0
9	7.025	4917,5	5200,0	282,5
10	12.275	8592,5	8700,0	107,5
11	13.122	9185,4	9190,0	4,6
12	13.061	9142,7	10320,0	1177,3

TABLA No. 2

CONSUMO REAL M.P./MAQ: Este dato lo puede suministrar el almacén o producción al terminar

el mes y se registra en la Tabla No. 2 parte de consumo real. Obteniendo el desperdicio de

cada equipo podemos ordenar los de mayor a menor utilizando la siguiente tabla:

POSICION	MAQ	DESPERDICIO (mts)	% RELATIVO
1	8	3522,0	35,88
2	4	3034,0	30,91
3	2	1347,0	13,72
4	12	1177,3	11,99
5	9	282,5	2,88
6	7	166,8	1,70
7	5	118,0	1,20
8	10	107,5	1,10
9	6	55,5	0,56
10	11	4,6	0,05
11	3	1,0	0,01
12	1	0,5	0,00
		<u>9816,7</u>	

TABLA No. 3

4. Al observar el desperdicio total es de 9816,7 metros, como tarea inmediata tendremos que calcular el porcentaje relativo de participación de cada máquina.

$$EJ: MAQ 8 = \frac{3522}{9816,7} = 35,88$$

Los valores se registran en la Tabla No. 3, en la columna % relativo.

5. Se deben considerar como vitales las máquinas 8 y 4 respectivamente, pues entre las dos suman el 66.79% de los efectos.

6. Lo anterior nos da base para concluir que se deben estudiar las máquinas 8 y 4, y entregarles a ellas los mejores recursos para mejorarlas.

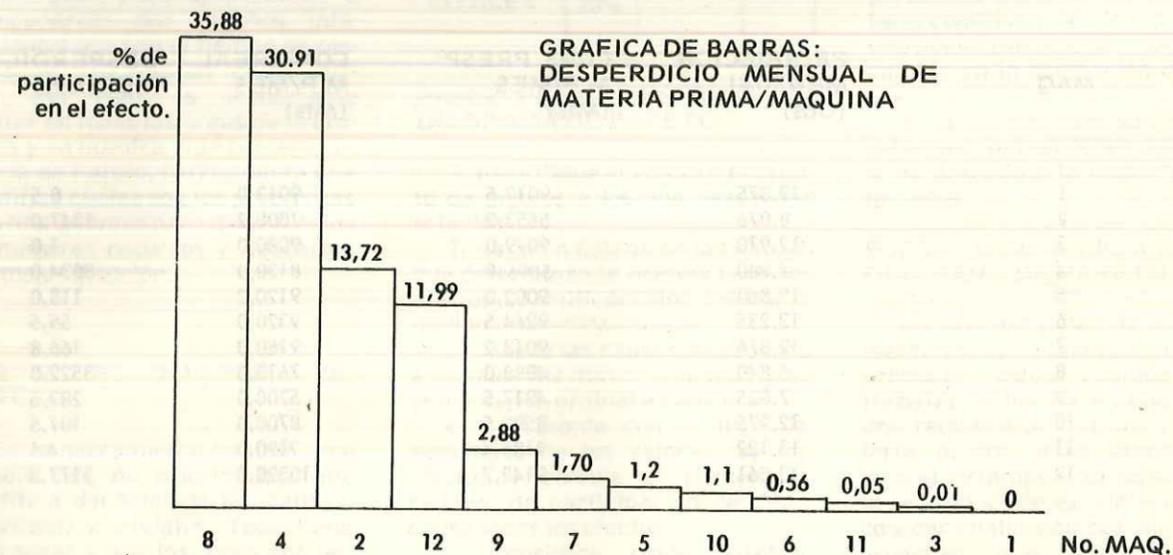
7. Después de un mes sería conveniente volver a analizar si las máquinas 8 y 4 continúan siendo las vitales, o fueron desplazadas por otras que se ubicaban como tri-viales.

8. Como toda acción correctiva gasta tiempo y dinero y si estos recursos son pocos en la empresa, podemos en primera instancia

tratar de solucionar tan solo la máquina No. 8 que es la que aporta el mayor porcentaje relativo a los efectos.

COMENTARIO GENERAL

Esta herramienta puede ser utilizada especialmente para la presentación de informes a la parte administrativa de la empresa, pues el resultado final se puede condensar en un diagrama de barras fácilmente comprensible como se muestra a continuación:



De ser posible el anterior gráfico se debe dar a conocer en pesos para cuantificar económicamente la pérdida en cada máquina.

CONCLUSION

El principio de Pareto es una herramienta de análisis que permite realizar una asignación de

prioridades técnicas y efectivas, para poder asignar los recursos en forma descendente de acuerdo a la importancia de la actividad.

LA ESENCIA DE LA VERDADERA ADMINISTRACION

NOTA DEL EDITOR:

Por considerarse de gran aporte a la filosofía administrativa, se incluye el texto del discurso de apertura al 4º Congreso de la Asociación de Administración de Pakistán, realizado en Lahore entre el 17 y 18 de marzo del presente año.

Su ponente el Sr. Abedi explicó la Esencia de la Verdadera Administración, en la perspectiva de un país en vías de desarrollo.

Se recibió su discurso con entusiasmo. El "Pakistan and Gulf Economist" dijo que era uno de los mejores ejemplos de iniciativa, empuje, imaginación y perspicacia administrativa. También ha sido recibido con el mismo entusiasmo en otras partes del mundo. La revista "Leaders" en los EEUU dedicó cuatro páginas a la Verdadera Administración, decisión totalmente inusual, en su publicación periódica. "Leaders" es una de las revistas más prestigiosas del mundo. Para poder obtenerla es preciso ser líder de una nación, una compañía internacional, una religión mundial, una institución de educación internacional o una organización laboral internacional, o tiene que ser laureado del premio Nobel o un líder de las ciencias o de las artes.

Gracias, señor Shah. Gracias, señoras y señores.

Les agradezco la oportunidad que me han dado para hablarles esta mañana. Especialmente les doy las gracias por haberme traído a mis orígenes. Me han traído a mi verdadero hogar, el de la administración corporativa en Pakistán. Me han hecho el honor de invitarme a hablar ante este grupo informado de personalidades eminentes, negociantes y directores. Créanme que no me siento digno de este honor. Soy un hombre humilde, no un hombre educado. No perteneczo a la élite intelectual. Lo único que puedo pretender es haber pasado unos años en la búsqueda de la verdad, que la vida concede de tan mala gana. Dentro del alcance del trabajo que estoy haciendo ahora y de mis extensos viajes,

he experimentado y he mirado a la vida desde un punto de vista global y he aprendido algunas lecciones.

Me siento muy limitado en mi habilidad de expresar mis pensamientos, pero deseo compartirlos con ustedes, con la esperanza de que encuentren algún significado en lo que voy a decir.

Señor Presidente, ha tocado usted muchos puntos que afectan a los negocios aquí en Pakistán. Como sabemos, la administración corporativa no es más que un factor en la escena más amplia de los sucesos económicos, sociales y políticos. Pero me voy a limitar al tema de este congreso, al de la administración corporativa, a sus problemas y a su futuro.

Esto lo hago teniendo bien en

cuenta que ésta solo es una variable entre muchas, pero es una con la que nosotros, como directores profesionales, podemos hacer algo.

Señor Presidente, como usted observó en su discurso:

"... la buena administración de cualquier compañía, tanto privada como pública, tiene que estar doñada de una filosofía clara, bien definida..."

Con su permiso, voy a añadir que una buena administración también debe tener un propósito bien definido —un propósito digno de su nombre. Un propósito que haya penetrado en toda la administración y un propósito que se haya convertido en la voluntad del director y de los dirigidos. No se puede

discutir lo que usted ha dicho acerca de la administración: hay muchos sistemas administrativos o cuasi-sistemas. Lo que todos tienen en común —y muchas veces es la única cosa que tienen en común— es que pretenden estar apuntalados por alguna suposición filosófica maestra o serie de suposiciones sobre el mundo, la economía, la gente o los sistemas de producción.

Pero si miramos a la ciencia de la administración globalmente, tal y como es hoy en día, lo que vemos es un montón bastante desorganizado de técnicas más o menos claras de costumbres, tendencias, creencias y hábitos. Algunas son contraproducentes, otras se anulan unas a otras. Y me temo que algunas solo son supersticiones. En términos humanos, algunas hacen mucho daño. Unas cuantas son razonables y, entre éstas, unas pocas incluso son humanas.

Pero, señor Presidente, me da muchísima pena saber que no se aplica verdaderamente ninguno de estos conceptos o filosofías. Las administraciones no son más que hombres que manejan y hombres manejados —sin que ninguno de los grupos sepa jamás quiénes son. Con frecuencia, los conceptos a que me he referido no son ni benévola ni metódicamente aplicados en los acontecimientos locales o globales; lo que podríamos llamar los vaivenes de los acontecimientos, económicos, sociales, políticos y naturales.

En el curso de este proceso sin fin, que es realmente la vida, descubrimos con frecuencia que los sistemas de organización dejan de cumplir las obligaciones que se les han atribuido. En estos casos, nos enteramos de que una compañía o incluso toda la economía de un país "ha perdido su rumbo". Incluso podemos leer que "la administración se ha metido en un rincón". Me permito sugerir que tales circunstancias ocurren cuando la administración tiene una meta que, aunque bien definida, le falta precisar un propósito y un fin definitivos. Permítanme, si tienen la bondad, que defina esto:

La META es el objetivo inmediato y el FIN es el objetivo definitivo que nos proponemos establecer.

METAS y OBJETIVOS son esenciales para el futuro próximo; PROPOSITOS, para el futuro a largo plazo y, bajo mi punto de vista, para siempre.

Sencillamente, mi visión de la administración es:

Que es un sistema organizado, sistemático, imaginativo y sobre todo, una "incansable" práctica de bondad que funciona y solo puede funcionar dentro de los límites, de amor y humildad. El agua es para los peces, el aire para los pájaros y la humildad debería ser para nosotros el medio en el cual viviésemos, nos moviésemos y existiésemos.

He dicho que la humildad debería ser el medio en el cual viviésemos. Esto no es simplemente una proposición teórica. Es una proposición práctica. La humildad no solo puede sino que tiene que ser el medio primordial para la administración— porque la humildad es la fuente de la vida y del amor, de la cual recibimos fuerzas continuamente para poder seguir viviendo con esperanzas.

Señor Presidente, he tenido oportunidad durante mis viajes, y con la experiencia administrativa en el extranjero, de formar una opinión global de los problemas de la administración y las oportunidades para la misma y me gustaría decir que creo que esta experiencia global es igualmente pertinente tanto en su aplicación local, como en el Pakistán.

Señor Presidente, antes de que intente brevemente exponer mi propio instinto y visión limitada de la administración ¿podría aquí citar a Carl Gustav Jung para aclarar un punto sencillo, pero muy significativo, consagrado en el poder de la verdad?

"La naturaleza", dijo "impone la principal exigencia en la humanidad y solo mucho después viene el lujo de la razón".

Todas las razas, nacionalidades, y pueblos están gobernados por las leyes de la naturaleza. La naturaleza supera las diferencias étnicas y las fronteras nacionales. Las leyes de la naturaleza son

universales. Como estas leyes operan fuera de nuestra conciencia, son parte de un mundo enorme inconsciente, que gobierna al mundo consciente mucho más limitado de nuestra percepción y nuestro razonamiento.

En otras palabras, ¿deberíamos nosotros, como directores corporativos, limitarnos a la sabiduría empírica y a su aplicación? ¿O, deberíamos tratar de llegar más allá de eso, a través del proceso de la humildad y de la armonía de las fuentes de la energía psíquica de personas individuales y de la fuente principal de la energía psicocósmica? También nos podemos preguntar si la sabiduría es solamente la percepción y el razonamiento humano encarcelados en la prisión del yo humano y de la subjetividad, o es la sabiduría parte de la naturaleza, su instinto, sus leyes y principios. Nosotros, en el BCC, hemos tratado por lo menos de dar prioridad a la naturaleza sobre nuestra sabiduría y nuestros conocimientos limitados, y hemos tratado de ponernos al lado de la naturaleza por medio de la humildad, el amor y la sumisión total a Dios. Haciendo esto, hemos descubierto que estamos de una manera muy humilde recreando una imagen de lo que nosotros entendemos como Totalidad en su estado dinámico. Hay cuatro Leyes fundamentales de la Naturaleza y la Creación, que salen como la esencia misma de la energía y el espíritu invisibles de la creación, que sostienen el orden y la administración de la creación y de la existencia.

Señor Presidente, señoras y señores, las cuatro leyes son:

1. El Concepto de la Totalidad y de las Partes o El Principio de la Totalidad.

La naturaleza opera como un sistema integrado en su estado dinámico. Todas las partes del sistema están interrelacionadas y son interdependientes. Se armonizan y, a través del fenómeno del cambio, toman una configuración dinámica, en forma de la evolución, y viven en la eternidad.

La realización y el sentido de esta relación y de la energía que se produce en el proceso de la fusión y

la fisión de las partes y la totalidad de la naturaleza es el espíritu cósmico.

Cada corporación, como la naturaleza, tiene su propio espíritu y psique que se crea por y a través de la relación y de la armonía de sus partes entre sí y de sus partes con la totalidad.

2. El Fenómeno del Cambio o El Principio de la Corriente.

Las partes y todo el sistema cósmico (la dinámica de la existencia) están en un estado de cambio continuo. El proceso del cambio sigue sin cesar.

Vivimos en y a través del cambio. La naturaleza es un proceso; la naturaleza es el cambio.

También lo es una corporación. El cuerpo corporativo, es decir, su administración, no solo debía pensar que lo es sino que debía sentirlo también.

3. La Relación del Estado de la Existencia y El Estado de la No Existencia.

Es la relación de la existencia y la no existencia (la cual es infinita) en la que la no existencia es el recipiente de la existencia. El proceso del cambio emana de esta relación.

La naturaleza tiene la capacidad de estar en el estado de existencia y no existencia al mismo tiempo. Tiene la capacidad de sentir en sí misma la unidad del estado de existencia y no existencia. Tiene la capacidad de sentirse en y como un estado dinámico.

Una corporación y cada miembro de la corporación debería tener la habilidad de sentirse de la misma manera.

4. La Verdad Sobre la Unidad de lo Moral y lo Material.

Lo moral, que es el equivalente a las leyes y principios de la Naturaleza, gobierna todo lo que es material. Así que ambas tienen que ser reconocidas y tratadas como inseparables.

La Moral es una cualidad, que hace a una sustancia lo que es. Esta

cualidad permanece intangible, invisible como un estado de no existencia hasta que se convierta en una sustancia. Ninguna corporación puede tomar una identidad y calidad sin integrarse con su sustancia moral.

Así que el concepto de la unidad de lo moral con lo material es el imperativo de la administración.

Los siguientes son los componentes de una corporación con los cuales la administración tiene que tratar y administrar:

1. Objetivos corporativos

Cada científico de la administración empieza con los objetivos corporativos como el primer componente de la corporación. Yo lo llamaría el Propósito Corporativo porque los objetivos son inactivos y un propósito es dinámico, el propósito es un viaje continuo y sus fines son eternos. Mucho del desarrollo, identidad, vitalidad y calidad de una corporación depende de los cuatro principios enumerados y especialmente de los contenidos morales y materiales del Propósito.

2. Capital y recursos.

Si los inversionistas y la administración están de acuerdo y están preparados a invertir su capital y recursos morales y materiales, solo estarían conformes con el principio de la unidad moral y material, e inevitablemente la manifestación de lo material, en la forma del éxito, sería relativo a la inversión de moral la cual da la identidad, cualidad y dimensión vitales a la corporación.

3. El concepto y la filosofía de la administración.

No hay necesidad de elaborar sobre el concepto de la Verdadera Administración porque durante mi discurso lo explicaré en todos sus aspectos. Sin embargo, si voy a explicar unas cuantas características sobresalientes. El concepto de la Verdadera Administración está inevitablemente contenido y encapsulado en los cuatro principios de la Naturaleza.

Bajo este concepto, el director tiene que manejar las corrientes de energía del psique de cada individuo de la organización y manejar

la armonía de estas corrientes. Este concepto exige una evolución de personalidad conjunta de la administración, la multi-jefatura y la Central adoptando la función de apoyo en vez de la función de control. Derrriba la pirámide y la reemplaza con una relación equilibrada entre los individuos de la administración y entre las unidades operativas en la organización. Requiere descentralización y una autonomía relativa, la cual se convierte en una posibilidad beneficiosa solo cuando está equilibrada por el concepto de la personalidad conjunta y la armonía de la energía del psique, entre unidades, regiones, la Central y los individuos de la administración, a todos los niveles. En otras palabras, la descentralización y la autonomía son relativas y dependen del grado de comunicación, la armonía y el acontecimiento de la personalidad conjunta, los cuales se encargan del control y de la responsabilidad que normalmente hacen falta en una administración convencional.

El concepto de la Verdadera Administración afirma que la operación de cualquier organización, al nivel de unidades y partes, tiene que ser equilibrada con su operación en totalidad, porque ninguna organización puede funcionar simplemente en partes o en totalidad, aisladamente. No hay sitio para la creación de feudos o unidades completamente aisladas a no ser que estén interrelacionadas una con la otra y con la totalidad.

La necesidad más grande para la Verdadera Administración es la de la interacción entre humildad, amor y lealtad entre los individuos, de la organización. En este concepto, la armonía reemplaza la necesidad muy recalcada de la comunicación. Se necesita una relación muy humana tras la relación del trabajo.

En el concepto de la Verdadera Administración, la matriz de la organización está expresada en términos culturales, éticos y psíquicos de la organización.

4. El Planeamiento y la estrategia.

El Planeamiento es un proceso dinámico y no es una percepción inactiva. No es posible planear a no ser que las percepciones y estra-

tegrías sean activadas por los planificadores a través de sus sentimientos.

El planeamiento es un fenómeno y no un montón de hechos, números e ideas puestos en orden por una mente lógica. El planeamiento de la corporación no es la función exclusiva del director principal ni de unas cuantas personas asignadas a esta función. El planeamiento, en su estado dinámico, corre a través de la armonía de la energía psíquica de toda la administración. El planeamiento es el reflejo de la liberación corriente, y la armonía de las corrientes de energía psíquica y de sentimientos de toda la administración cuando se han sintetizado con los objetivos y el propósito de la corporación. El planeamiento y la estrategia vienen de y a través de la corriente de energía psíquica colectiva de la administración en destellos que continúan chispeando en el proceso administrativo, y estas chispas contienen el pasado, presente y futuro con todos sus componentes conocidos tangibles y visibles, comprendidos simultáneamente con sus componentes desconocidos, intangibles e invisibles.

5. Cultura y carácter

Cada institución tiene su propia cultura, que aparece a través de la evolución, de la armonía, la calidad y la vitalidad de todo el personal de una corporación, junto con las influencias del mercado, los objetivos y el propósito de la corporación. El carácter es equivalente a la humildad corporativa, la cual no es nada más que la realización del estado de no existencia, siendo tan enorme y poderoso que solo lo igualan el infinito y la eternidad, las cuales contienen todo lo que es y lo que pasa. La cultura y el carácter son, para una organización, la cifra total de todos los elementos e influencias, morales y materiales, en los cuales la organización y los miembros de la organización viven y existen.

6. La energía psíquica — El espíritu de la corporación.

Como individuos, cada corporación tiene su energía psíquica creada y desarrollada por una reserva dinámica de energía psíquica de todos los miembros de la corporación. Como es una cosa

rara que los individuos estén conscientes de su carácter y psique, o incluso de la necesidad de conocerlos, la energía psíquica de una corporación pasa desapercibida para sus miembros y su administración. Me pregunto si esto no es su función principal, y su responsabilidad de tratar y manejar la energía psíquica de la corporación, y la energía psíquica de los individuos de la organización, para realizar los objetivos y el Propósito de la corporación: ¿qué otra cosa podría ser su responsabilidad y función?

7. Visión

Visión no es solo la percepción o comprensión del ambiente. Visión es la habilidad de comprender y capturar todo lo que es y lo que pasa en su estado dinámico.

Visión es la síntesis del psique individual con el psique del ambiente y el Propósito. Visión en su finalidad es la fusión del psique individual con el psique de la totalidad de la existencia y el significado de la vida. Visión no es una visión, solo es una percepción o una idea, a no ser que tenga una habilidad incorporada de expresarse y traducirse. Cada individuo de la administración debería tener una visión de la identidad dinámica y la dimensión de la corporación y del ambiente y propósito corporativo para el cual vive.

8. El desarrollo de la capacidad administrativa hasta el nivel de oportunidades y posibilidades.

La última, pero no la menos importante, es la función y la responsabilidad de la administración de dar la máxima importancia al desarrollo de la capacidad administrativa en su corriente sin fin. No desarrollamos la capacidad administrativa para realizar las posibilidades conocidas.

Desarrollamos la administración para que sea igual a las posibilidades, las cuales son descubiertas por la misma capacidad administrativa en la existencia sin fin y sin límite de tales posibilidades. Un director no es un director, a no ser que prepare a sus sucesores para que sean mejores que él mismo. También decimos que un director no es un verdadero director hasta no permitir ser

dirigido por las personas que él dirige.

Señor, lo que he dicho hasta ahora es la base filosófica y conceptual de la Verdadera Administración. Ahora, si me permiten, explicaré cómo funciona en la práctica.

La definición convencional de la administración es la de que "se haga el trabajo a través de la gente". Nosotros creemos que esta definición está al revés. La Verdadera Administración "desarrolla a la gente a través del trabajo". Depende de lo que se dé más importancia —el trabajo o la gente. Si invertimos nuestras energías en la gente, el trabajo seguirá. Por años, el énfasis ha estado equivocado. Damos más importancia al trabajo que a la gente. Pero, en cuanto ponemos a la gente antes que el trabajo, la gente se desarrolla y el trabajo se hace. Investigaciones han demostrado que directores que trabajan alrededor de la persona cumplen su misión mejor que los que trabajan alrededor de la producción. Ya es hora que cambiemos la definición y la práctica.

La administración convencional espera que un director produzca más mercancías y servicios. La Verdadera Administración espera que un director produzca mejores directores que él mismo. Y que, de este modo, ellos a su vez produzcan otra generación de directores mejores que ellos mismos y así hasta la eternidad. Este proceso evolutivo mejora la calidad administrativa con cada nueva generación.

La administración convencional pone el énfasis en el control de otros en una pirámide de poder. La Verdadera Administración pone el énfasis en el control de uno mismo y la armonía como iguales. En efecto, cada persona está continuamente manejando y siendo manejada. Los dos procesos dan placer al verdadero director.

Dar importancia a la gente es admitir que "la última línea" no es la mayor preocupación de la administración. Las administraciones convencionales están obsesionadas con números. Parece ser que si no lo podemos contar, no cuenta.

El proceso administrativo tiene que ser visto como una entidad completa. Lo hemos fragmentado para poder entender sus partes y, en el proceso, hemos perdido su totalidad. La administración es demasiado "holística" para que se pueda hacer un análisis.

La Verdadera Administración reconoce la necesidad de tratar con el hombre "entero" uniendo lo moral con lo material. Cuando la administración anima a su personal para que busque unas verdades más profundas en sí y para que relacione con ellas el orden moral más grande del UNIVERSO, sirve un propósito muy especial. La mayoría de la gente pasa su vida relacionándose con cosas insignificantes porque no tiene oportunidad de relacionarse con causas más nobles y grandes.

La mayoría de la gente que trabaja en el comercio o la industria no se emociona por la "última línea". Pero, si les podemos dar algo mejor con que se puedan relacionar ellos mismos, con otros y con las leyes de la naturaleza que gobiernan sus vidas, podrán extender su alcance mucho más de lo que hubieran imaginado posible. Tendrán un sentido de misión, y ya no estarán "ganando la vida", estarán haciendo una vida.

Espero que no haya dado la impresión de que la ganancia no es importante. Usted señor Presidente, ha recalcado la importancia de hacer ganancias. Estamos de acuerdo. La ganancia ha sido el premio por haber tomado riesgos comerciales. Es un "test" de una ejecución comercial. Pero es más que esto. No es suficiente solamente hacer ganancias financieras. También tenemos que sacar ganancias espirituales. Si podemos decir que hemos dado más de nosotros mismos de lo que hemos sacado de otros, hemos obtenido una ganancia espiritual. Si no podemos decir que lo hemos hecho, entonces tenemos un déficit, y ninguna compañía puede desarrollarse a largo plazo si está operando espiritualmente en deudas.

De la misma manera que cada uno de nosotros tenemos espíritu, también lo tiene una organización. El atender a las necesidades espirituales de una organización es el trabajo de la administración. Se ha

escrito mucho en los últimos años de los valores del trabajo y de la cultura corporativa. La cultura determina cómo se hacen las cosas en el comercio.

Manejar esta cultura es la tarea principal del primer director. La cultura a su vez dirige a la gente. Llamamos a esta cultura la ética, la energía psíquica o el espíritu. Es la vitalidad de la organización. Sus energías colectivas determinan la cualidad y la cantidad de la ejecución de nuestra compañía. Como custodios o guardianes de este espíritu, somos los que cuidamos de su crecimiento a través del liderazgo y la visión. Sin esta visión, las energías menguarán y se derrumbarán en esfuerzos mal dirigidos y actividades fortuitas. Pero con esta visión, la administración tiene la energía para transformar a la compañía. Colectivamente tiene el poder de transformar una nación. Es la administración superior de categoría de una organización, la cual no es solamente una manifestación de su cultura colectiva, su ética, su energía psíquica y su espíritu, es la administración de categoría la que tiene que conseguir esa intuición, que le dará una visión verdadera del futuro de la organización. Esta visión tiene que ser comunicada de un modo convincente y lúcido.

Señor, ahora me gustaría resumir lo que he tratado de decir de la Verdadera Administración.

Necesitamos ampliar nuestros conocimientos para poder ver las cosas más "holísticamente", más interdependientemente y más en el contexto de la totalidad y el cambio.

Necesitamos darnos cuenta de que somos prisioneros de nuestras propias percepciones conscientes limitadas. Que solo vemos una pequeña parte de lo que es verdaderamente. Lo que vemos opera en el pliegue de un proyecto infinitamente más grande, el cual nos es casi desconocido, pero cuyas leyes no podemos ignorar.

Necesitamos reconocer la búsqueda (por el hombre) del relacionamiento.

Necesitamos acercarnos a la gente con un amor sin condiciones, con respeto y para atenderla bien.

Las ideologías dividen, pero los sentimientos unen.

Necesitamos ayudar a los directores a hacerse mejores personas. Necesitamos darnos cuenta de que las personas no son solamente manos hábiles, espaldas fuertes, caras guapas o mentes inteligentes. Cada persona constituye un universo rico y complejo, simplemente por ser la persona que es — un microcosmo de un universo más grande.

Necesitamos justificar nuestras ganancias humanas y espirituales tanto como las financieras. Necesitamos extender nuestro concepto de la ganancia para que incluya, con la material, una dimensión moral, una nueva "última línea", que justifique las dos cosas.

Necesitamos humildad para moderar nuestra tendencia de controlar lo que no podemos controlar y humildad para unir nuestras energías con otras y con las leyes de la naturaleza.

Necesitamos una visión más grande de lo que somos y de lo que podríamos ser. Una visión que incorpore el espíritu colectivo corporativo y que lo eleve a un nuevo nivel de conocimiento. Y lo debemos poder articular de un modo convincente y claro, para todos los que quieran compartir esta visión con nosotros.

La necesidad de ahora es derribar los "yos" individuales, corporativos y nacionales y ceder ante las leyes de la interdependencia, interrelaciones, armonía y evolución. La necesidad de ahora es trascender al infinito y a la gracia de la humildad en su majestad silenciosa.

Señor Presidente, lo que he dicho puede parecer atrevido, especialmente viniendo de un hombre tan insignificante e inconsecuente como yo, pero podría ser provechoso por lo menos hasta el punto de que pueda ser realizado.

"Sencillamente, la administración es una cosa organizada, sistemática, imaginativa y, sobre todo, una incansable aplicación práctica de bondad que funciona efectivamente aunque solo dentro de los límites de amor y humildad. El agua es para los peces, el aire para

los pájaros y la humildad debería ser para nosotros el medio en el cual viviésemos, nos moviésemos y existiésemos".

"Cada corporación, como la naturaleza, tiene su propio espíritu y psique que está creado por y a través de la relación y de la armonía de sus partes entre sí y de sus partes con la totalidad".

"La planificación y la estrategia es la vida que fluye a tono con la totalidad. La planificación es el alma y psique de la administración que corre y corre, y corre en una serie de administración por lo que llamamos el espíritu clásico".

"Visión es la habilidad de comprender y capturar todo lo que es y lo que pasa en su estado dinámico.

Visión es experimentar la vida y la existencia en el flujo de su totalidad".

"No es suficiente sacar simplemente una ganancia financiera. También tenemos que sacar una ganancia espiritual. Si no podemos decir que lo hemos logrado, entonces tenemos un déficit, y ninguna compañía puede desarrollarse a largo plazo si está operando espiritualmente en deudas".

"El Planeamiento es un proceso dinámico y no es una percepción inactiva. No es posible planear a no ser que las percepciones y estrategias sean activadas por los planificadores a través de sus sentimientos".

"Visión no es solo la percepción o comprensión del ambiente. Visión

es la habilidad de comprender y capturar todo lo que es y lo que pasa en su estado dinámico".

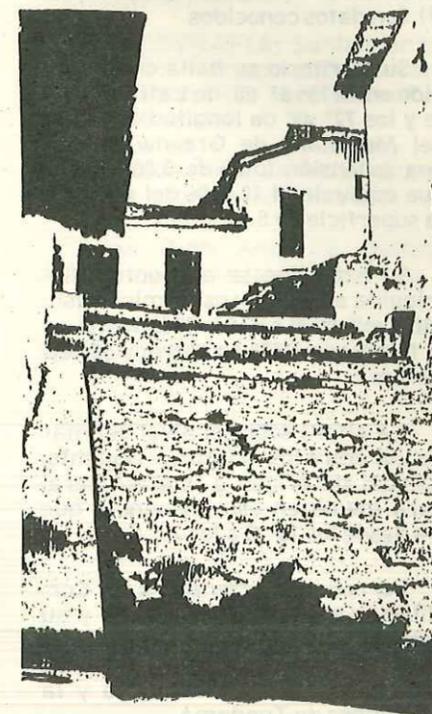
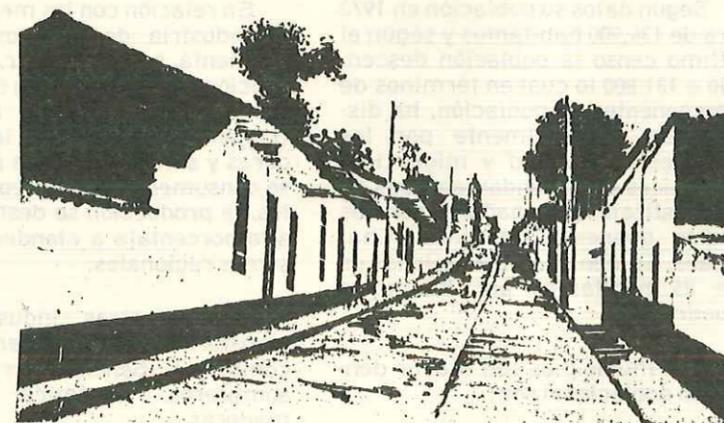
"La administración convencional espera que un director produzca más mercancías y servicios. La Verdadera Administración espera que un director produzca mejores directores que él mismo".

"De la misma manera que cada uno de nosotros tenemos espíritu, también lo tiene una organización. El atender a las necesidades espirituales de una organización es el trabajo de la administración".

"La necesidad de ahora es derrumbar los "yos" individuales, corporativos y nacionales y ceder ante las leyes de la interdependencia, interrelaciones, armonía y evolución".

APUNTES GEOGRAFICOS DE SANTANDER

PROVINCIA DE SAN GIL O DE GUANENTA



EDUARDO ARTURO RINCON ACEVEDO

"SANTANDEREANO, CONOCE MEJOR A SANTANDER Y ASI PODRAS CONOCER MEJOR A TU PAIS"

Nuestro departamento ha sido quizás y a través de su historia, una privilegiada región de una raza de carácter franco y generoso, ávida de libertad e infatigable para el trabajo y en donde su indómita pujanza ha marcado grandes hitos en la historia nacional.

Por Ley del 13 de mayo de 1857, se creó el Estado Soberano de Santander formado inicialmente por las provincias de Pamplona, Socorro y Ocaña. Luego dichas provincias fueron divididas en los circuitos de Vélez, Socorro, Suaita, Charalá, San Gil, Barichara, Bucaramanga, Pamplona, Fortuol y Ocaña. Pos-

teriormente, por la Ley 25 de 1859 se dividió en siete departamentos: Soto, Socorro, Vélez, García Rovira, Cúcuta, Pamplona y Ocaña; más adelante se crearon los departamentos de Guanentá con San Gil por capital y el de Charalá.

El 16 de mayo de 1905 por decreto del Ejecutivo Nacional se crearon las provincias de Guanentá, Socorro y Vélez, el departamento de Galán que tuvo por capital a la ciudad de San Gil, pero solo duró esto hasta 1908.

Finalmente, el 10 de mayo de 1910 se integró definitivamente el Departamento de Santander en virtud de la Ley 65 de 1909.

Hoy en día, Santander se halla dividida en 6 provincias, a saber: Provincia de Soto, Provincia de

Guanentá, Provincia de Mares, Provincia de García Rovira, Provincia de Comuneros y Provincia de Vélez.

La Provincia de Guanentá está formada por 18 municipios a saber:

MUNICIPIO	AÑO FUNDACION	EREGIDO MUNICIPIO EN
San Gil	1.620	1.694
Aratoca	1.750	1.890
Barichara	1.705	1.742
Cabrera	1.809	1.869
Cepitá	1.751	(1)
Coromoro	1.840	1.930
Curití	1.773	1.803
Charalá	1.540	1.703
Encino	1.786	(1)
Jordán	1.830	1.840
Mogotes	1.703	1.722
Ocamonte	1.777	1.863

Onzaga	1.672	1.777
Páramo	1.768	1.857
Pinchofe	1.784	(1)
San Joaquín	1.783	
Valle de San José	1.736	1.776
Villanueva	—(1)	1.966

(1) Son datos conocidos

Su territorio se halla comprendido entre los 6° 08' de Latitud Norte y los 72° 49' de longitud al Oeste del Meridiano de Greenwich con una extensión total de 3.804 Km², que equivale al 12,45% del total de la superficie de Santander.

Su extensión se encuentra distribuida en los 4 pisos térmicos así: 410 Km² en el cálido; 1700 Km² en el templado; 1108 en el frío y 586 en páramo.

La altura sobre el nivel del mar oscila entre los 425 mts a 1950 mts, lo cual da origen a una temperatura media en esta provincia que va desde los 18° C a los 26° C.

Su relieve pertenece a la Cordillera Oriental de los Andes y su geología data de la era arcaica y de la secundaria, encerrada por el Río Suárez y el Río Chicamocha y la Cordillera de Tundamá.

De esta cordillera se desprenden dos ramales que mueren así: el primero en el Socorro, el segundo en Aratoca, abarcando entre los dos la hoya del Río Charalá que abajo de San Gil se llama Fonce, el cual se forma por la unión de Monas, Taquiza y del Piente.

Su flora se encuentra compuesta por una gran variedad de árboles tales como: La Ceiba, El Guayacán, El Cedro, El Caracolí, El Roble, El Gaque, El Encino, El Nogal, El Sauce y gran diversidad de palmas. También por infinidad de plantas medicinales como la manzanilla, malva, linaza, garzaparilla, yerbabuena, cordón santo, sauce, retamo, mostaza, guaco, jenjibre, parietaria, ipecacuana, bálsamo, vejiguillo, cañandango, venturosa y muchas más.

Su fauna también es variada: jaguanes, osos, ciervos, venados, tapires, umbas, banquiros, conejos, monos de varias especies, armadillos, mapuros, ardillas, guardatinajos y grandes ratas y anfibios.

Entre las aves se destacan, los

guacamayos, pericos, águilas, buitres, gavilanes, patos, gallinas, pavos, guachacaras, pajiues, perdices, torcazas, palomas y tórtolas. Algunas aves de canto, como miras, ruiseñores, jilgueros, oropéndolas, chisgas, pichilindrinas, gualucos, y otros.

Reptiles diversos: Cascabel, tayas, coral, voladoras y las huerteras y cazadores.

Limita la Provincia de Guantán con los siguientes Departamentos y Municipios de Santander: Al sur con Boyacá, Gámbita; al oriente con Boyacá, Molagavita; al Norte con Piedecuesta, Los Santos y Zapatocha y al Occidente con Galán, Hato, Socorro, Confines, Oiba y Suaita.

Según datos su población en 1973 era de 136.900 habitantes y según el último censo la población descendió a 131.800 lo cual en términos de componentes de población, ha disminuido, especialmente por los factores mortalidad y migración. Sus raíces están fundamentadas en el mestizaje de españoles con los indios guanes, Chitarenos, Chalaras. Su densidad poblacional es de 35 habitantes por kilómetro cuadrado.

Los municipios con mayor densidad poblacional son:

San Gil, Charalá, Mogotes, Onzaga; los de menor densidad: Cabrera, Cepitá, Encino, Jordán y Páramo. La Provincia de Guantán, se ha caracterizado por tener una participación notoria en la generación del Producto Interno Bruto regional, ya que posee en cada uno de los sectores económicos una gran variedad de productos que hacen de esta tierra una de las regiones más prolíficas de Santander.

El sector primario, inicialmente se encuentra representado por la producción agrícola, sobresaliendo una infinidad de cultivos, entre los cuales tenemos: caña de azúcar, café, maíz, plátano, tabaco, yuca, algodón, fique, frijol, mijo, legumbres e infinidad de frutales como la curuba, mora, nispero y papaya.

Su producción pecuaria es rica en ganado lechero y carne destacándose razas como la criolla, Holsteins, Pardo, Chino Santan-

dereano, Normando y algunos cruces representativos; para el desarrollo de esta ganadería dispone de una buena población de pastos.

También produce esta provincia porcinos, caprinos y ovinos, lo mismo que aves de corral.

Además, posee reservas madereras de gran importancia.

En la minería, tiene yacimientos de yeso, barita, plomo, zinc, arenas calizas y arcillas.

En Guantán sobresale la industria de empaques de fique y cordeería de la misma fibra; igualmente las industrias de alimentos, cigarros, calzado, vestidos, minerales no metálicos y bebidas.

En relación con los mercados de la industria de la Provincia de Guantán, se puede decir, que a excepción de las industrias de tabaco, textiles, minerales no metálicos (cemento) y parte de la de maderas y similares, cuyos productos se consumen en otros departamentos, la producción se destina en un alto porcentaje a atender los consumos regionales.

Existen otras industrias de transformación importantes tales como: la panela, curtiembres, sombreros, cerámica, cotizas, maderas.

El sector terciario, se halla bastante desarrollado, especialmente en la cabecera provincial que es la ciudad de San Gil, la cual cuenta con todos los establecimientos comerciales capaces de satisfacer la demanda de los habitantes de la provincia, ya que en el día de mercado (sábado) fluyen a esta ciudad innumerables oferentes y demandantes de bienes y servicios. El sector bancario está bastante desarrollado especialmente en San Gil y Charalá.

Los servicios públicos son eficientes en las principales ciudades de la provincia, sin embargo en los municipios pequeños presentan deficiencias en cuanto a la cantidad y calidad del servicio de acueducto y alcantarillado, lo mismo con telefonía.

En relación con los servicios de salud, la provincia cuenta con 28 centros asistenciales atendidos por

personal médico, paramédicos, promotoras, odontólogos y auxiliares del Seguro Social de Santander.

Aún cuando el servicio no es eficiente, tampoco es suficiente. Caso contrario ocurre con la educación, la cual se halla dividida en tres categorías así:

Preescolar: 20 establecimientos, 32 profesores y 725 alumnos.

Primaria: 350 establecimientos, 797 profesores y 10.715 alumnos.

Secundaria: 24 establecimientos, 527 profesores y 6.823 alumnos.

Existen otros centros de formación

y capacitación representados por el Sena y las Cajas de Compensación existentes en el Departamento.

Su presupuesto para la vigencia de 1987, incluyendo sus 18 municipios es de 355.500.00 pesos.

Existen otros centros de formación y capacitación representados por el Sena y las Cajas de Compensación existentes en el Departamento.

Para una próxima edición continuaremos con otro de nuestras provincias, tocando sus aspectos más importantes que nos ayuden a conocer a nuestro departamento,

ya que esta publicación es una serie de pequeñas monografías, las cuales nos darán una imagen más amplia de Santander, de sus gentes y de su posición socio-económica en el ámbito nacional.

BIBLIOGRAFIA: Santander en cifras 1986 — Gobernación de Santander, Secretaría de Planeación, Agosto 10 de 1987.

Provincia de Guantán, alumnos de quinto semestre UNAB.

Edna Ruth Angarita Builes, Martha Cecilia Velandia Quintero.

Seminario de Historia y Geografía Económica, 1986.

COMO ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIONES EN SU EMPRESA

JOSE ANTONIO RAMIREZ GELVEZ

Tuvimos la oportunidad de conocer los planteamientos expuestos por el Dr. Pedro Pablo Morcillo, en su reciente conferencia dictada con ocasión de la semana de la Comunicación Empresarial realizada en la UNAB del 19 al 23 de octubre/87, y sobre este tema vamos a presentar en forma comentada todos los aspectos tratados por el expositor.

Cómo implantar un sistema de comunicaciones en una empresa?

En primer término hay que decir que la Comunicación existe de hecho en las Organizaciones porque al fin y al cabo son los seres humanos fuente de la misma, son los hombres quienes hablan, quienes se expresan de varias maneras y esta razón da origen al concepto de COMUNICACION INFORMAL.

Esa Comunicación informal para que sea efectiva y coadyuve a los propósitos y objetivos de la empresa hay que ordenarla, clasificarla, hay que crearle unos "canales", un ambiente y una forma técnica y con ello hacemos de la Comunicación informal una COMUNICACION FORMAL. En segundo lugar, si es posible crear un sistema efectivo de comunicaciones como en efecto lo han hecho muchas empresas y con resultados muy concretos y positivos y por ello vamos a presentar la propuesta del Dr. Morcillo.

Pasos para la implantación del sistema:

1. INTRODUCCION AL PERSONAL DIRECTIVO.

Corrientemente el directivo no valora el poder y los efectos de la comunicación en la Organización simplemente porque no los conoce, porque no se los han enseñado. Entonces, hay necesidad de señalar y de enseñar QUE SON LAS COMUNICACIONES, cuál es su importancia, sus principios, su metodología, sus conceptos, sus instrumentos y sus mecanismos, para que el Directivo la VALORE y se pueda obtener su PARTICIPACION y RESPALDO. Hay necesidad de Motivar a los gerentes para ganar los más importantes adeptos al sistema de comunicaciones y hay que decir que ningún programa tendrá éxito en la Empresa sino existe el CONVENCIMIENTO y el APOYO de los directivos a las personas que se esfuerzan por adelantar cambios y presentar nuevas ideas.

Este primer aspecto puede hacerse mediante la realización de conferencias en la Empresa, seminarios y mediante el suministro de boletines, periódicos y documentos de análisis. Esta es una labor intraempresa.

2. DETERMINACION DE LOS ASESORES DEL SISTEMA.

Establecido el compromiso de los directivos de la Empresa, pasamos a la SELECCION Y CONTRATACION del personal que va a implantar el sistema. Es favorable que los directivos de la Empresa se

vinculen al sistema en los momentos de planearlo y organizarlo con el fin de dar el carácter de implementación propia y no que el trabajo sea resultante de un grupo de asesores externos que normalmente realizan el diseño del sistema, en algunas oportunidades lo implementan pero no siempre realizan las dos fases y eso es perjudicial para las empresas cuando de contratar asesores se refiere.

3. HACER PARTICIPAR A LOS EMPLEADOS EN EL DISEÑO DEL SISTEMA.

Se trata en esta etapa, de hacer partícipes a los empleados, sino a todos, por lo menos a representantes de los distintos estamentos de la Empresa. Esta es una fase fundamental de participación, sin la cual es casi imposible establecer toda la problemática existente en la Empresa en materia de comunicaciones; todos los programas que se adelanten en las Empresas y de los cuales sean sus empleados los actores principales necesariamente deben contar con la participación concreta de los mismos, de tal manera que estas personas tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, de exponer sus problemas porque al fin y al cabo son ellos los que los viven.

Se deben convocar a los empleados o sus representantes a una reunión general dentro de un método de trabajo acordado, de tal manera que los participantes identifiquen los problemas de comunicación existentes en la Empresa y sus distintas Areas de trabajo. Hay que hacerlo por escrito, de una forma espontánea, de tal manera que se puedan clasificar por materias y poder realizar un primer diagnóstico de la empresa. Posteriormente se hacen grupos de personas para que cada uno estudie los problemas por materias y presente soluciones a los mismos. Un representante de cada grupo explica las soluciones, realizando un gran debate general para culminar esa gran reunión con un informe final.

Las conclusiones del informe final son preparadas por el grupo asesor y las mismas se divulgarán en toda la Empresa, para que todos conozcan la problemática de la Compañía y tengan así elementos comparativos cuando de poner en

marcha las soluciones se trate. Uno de los problemas que tiene la Dirección de la Empresa en cuanto a cierto tipo de información, la cual se considera de manejo exclusivo del grupo gerencial o directivo; es evidente que la ausencia de información genera inconformismo, rechazo y lo más grave para las Empresas, es que se establece "una información" que tiene como fuente los propios desinformados, quienes ante la duda, el excepticismo y la discordia crean sus propios datos y buscan hacer oficial lo que no es. Es muy importante entonces, que la dirección estudie sin temores cuál es la información que debe ser conocida por los empleados, como también la que puede ser conocida, clarificando su contenido y estratificando los términos y el lenguaje de acuerdo con los grupos y las personas que requieran la información.

4. REALIZAR LA INVESTIGACION PROPIAMENTE DICHA.

Hay que partir del hecho, de que existen fallas de comunicaciones en las Empresas que son advertidas intuitivamente, sentidas pero no comprobadas y es indispensable y de rigor entrar a probar y a ANALIZAR TECNICA y científicamente los elementos que han sido detectados por directivos y empleados.

La investigación deben comprender los siguientes tópicos.

a) Análisis de la cultura de la Empresa.

b) Análisis de la estructura Administrativa de la Empresa.

c) Análisis de los procesos Administrativos y técnicos (producción o servicios) de la Empresa. Se conocerán y analizarán las diferentes áreas y su interacción.

5. HACER EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES.

Esta es la parte eminentemente técnica que corresponde al grupo asesor y debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Establecer los objetivos del sistema. Estos objetivos deben ser verificables pudiéndose posteriormente comprobar que tan acertado fue el diseño del plan y cual la

calidad de su ejecución.

b) Establecer alternativas. No obstante que el diseño es el producto de un trabajo de campo, objetivo y real, es preciso que no se elabore un sistema rígido, sino que se presenten alternativas de ejecución, en su forma, su metodología, su táctica.

c) Cursos de acción. Es propio de todo diseño inicial, el contemplar unas fases presentes y futuras, que garanticen la continuidad del estudio y lo hagan sólido en el tiempo.

d) Estrategias de ejecución. Debe preguntarse el porqué lanzar el diseño, para qué hacerlo, cuándo se va a hacer, quiénes tienen responsabilidades en el plan, cómo medirlo en su cumplimiento, a qué sectores se dirige inicialmente.

e) Divulgación. Lo primero que debe tener el plan, es una excelente presentación y claridad para los empleados, como también conocer qué esperan los empleados del mismo.

f) Presupuesto. Debe incluir necesariamente, todos los recursos físicos que se van a disponer con sus correspondientes partidas.

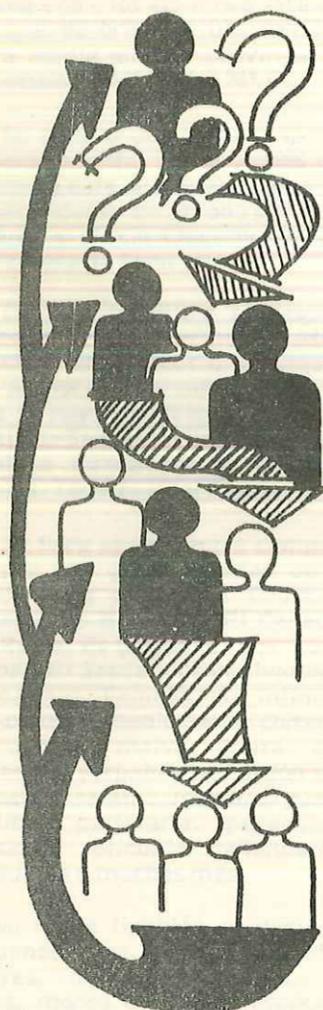
6- PROBAR EL SISTEMA DE COMUNICACIONES.

La ejecución inicial debe ser probatoria y luego de un tiempo experimental y de análisis se hacen las recomendaciones y variaciones del caso.

7- SUMINISTRAR EL PROGRAMA DEFINITIVO.

Este plan debe contener formas de Evaluación permanente.

Siguiendo esta metodología y estos criterios muchas empresas han logrado implementar diseños de sistemas de comunicación, validando el concepto útil y eficaz de un elemento muy potente para el éxito de la Empresa: LA COMUNICACION.



EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL PETROLEO

PRESENCIA DE ECOPETROL EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

—SERGIO AUGUSTO MESTRE SARMIENTO

El Instituto Colombiano del Petróleo surge en junio de 1985 como Centro de investigación, Promoción y Desarrollo, para llenar un vacío importante en la estructura petrolera colombiana y como respuesta inmediata al gran reto que demandan la industria nacional, en particular la petrolera, y el propio desarrollo del país.

En su objetivo principal suministrar apoyo tecnológico a la actividad petrolera y petroquímica en las áreas de exploración, explotación, procesos, transporte y afines, así como al país para la reducción progresiva de su dependencia externa en tecnología y suministros primordialmente en el área de los energéticos y conexos.

A fin de convertir en una realidad los objetivos del Instituto, se hizo un primer esfuerzo de planificación a mediano plazo y se elaboró el "Plan Estratégico de Desarrollo (PED) el que constituye un marco conceptual para guiar armónicamente los esfuerzos que ECOPETROL realizará en cumplimiento de la importante tarea de crear, desarrollar y poner en marcha una Institución de tal magnitud y transcendencia.

Las tres grandes estrategias que permitirán cimentar la estructura orgánica del Instituto son:

A. El Programa de Formación de Recursos Humanos.

Para asumir una posición de liderazgo en la investigación aplicada se requiere de un vigoroso programa de formación de recursos humanos a niveles de post-

grado en Universidades de prestigio nacional e internacional, y a través de los programas de Formación Científica a alto nivel en Refinación y Petroquímica, en Geofísica y en Yacimientos que ha estructurado el Instituto Colombiano del Petróleo y que contarán con la apropiada supervisión y administración de la UIS, la cual otorgará los títulos de Especialista o de Maestría. También, la capacitación dirigida en Institutos similares de amplia trayectoria en el exterior y, a nivel nacional, en ECOPETROL.

B. El Programa de Equipamiento.

Se pretende que la calidad de los equipos que se adquieran esté de acuerdo con los últimos avances tecnológicos a nivel mundial.

Los laboratorios y plantas piloto previstos, así como los servicios de apoyo, han sido identificados de acuerdo con las tareas de investigación que deberán desarrollarse.

La operación del conjunto de laboratorios contará con los servicios de computación y su nivel de sistematización responderá a las exigencias de la investigación tecnológica.

C. El Programa de Planta Física.

La investigación requiere, para su óptima gestión, de un espacio estético y funcionalmente adecuado para la realización de actividades y funciones altamente especializadas.

ECOPETROL adquirió en 1986

un globo de terreno de 30.5 hectáreas para la Planta Física del ICP cercano a la ciudad de Piedecuesta, dentro del área metropolitana de Bucaramanga, y se espera que a finales de 1990 el Instituto disponga de 24.723 m² de área construida para satisfacer las necesidades de la primera etapa del Plan Estratégico de Desarrollo.

A mediados de 1992 cuando esté culminando el Plan Quinquenal del Instituto, se podrá afirmar que Piedecuesta es la capital de la investigación en Colombia, ya que contará con 550 personas dedicadas a esta labor de las cuales 340 serán másteres y PhD, se tendrá una planta física construida con los últimos avances de la técnica por un costo aproximado a los \$ 2.100 millones, se tendrán equipos de laboratorios, computación y plantas piloto y documentación por valor de US\$ 40 millones y \$ 2.900 millones y se habrá invertido en los programas de desarrollo de recursos humanos una suma aproximada a los US\$ 30 millones y \$ 60 millones.

Los santandereanos estamos seguros que el Instituto Colombiano del Petróleo además de los beneficios directos que aportará al Área Metropolitana de Bucaramanga y su zona de influencia, será el punto de partida de un nuevo proceso de desarrollo en el país, al cual debemos estar atentos y preparados.