

## LA GERENCIA EVOLUCIONA \*

LUIS FERNANDO GUTIERREZ MARULANDA

Ingeniero Químico, Universidad del Valle. Master en Ciencias de Cornell University. Miembro de la Junta Directiva del ICESI y del Consejo Superior del Conglomerado ICESI, Tecnológico, INCOLDA. Vicepresidente Económico de FANALCA S.A.

Acaba de cumplir cuarenta años International Management, que con Harvard Business Review y Business Week conforma la trilogía de publicaciones periódicas más leídas en el campo de la gerencia y los negocios. El tema tomado de la revista en su efemérides es la comparación entre la gerencia actual y la de la postguerra en los países industrializados. Coincidentalmente Fortune también dedica su número de agosto al mismo tema aunque centrándose en el caso europeo, por lo que hemos decidido comentarlo en esta columna.

La gerencia de la postguerra fue más simple. Fue de producción, de adaptar las fábricas a productos no militares y de hallar suficiente mano de obra para expandir la capacidad de las fábricas con el fin de

saciar el desbordante afán de consumo de la época. Las empresas se organizaban en rígidas jerarquías de tipo militar y los consumidores hacían cola para adquirir sus productos. Los gerentes se improvisaban de entre las filas de los ingenieros y, en menor escala, de los vendedores. La edad de los gerentes era elevada y poco su contacto con los subalternos de los niveles medio y bajo, tratando de mantenerlos satisfechos con niveles de salarios que a la postre mermaron la competitividad de sus empresas.

Hoy en día la situación es diametralmente opuesta. De la ocupación plena se pasó al desempleo que frisa el 10%, con su secuela de inconformidad y de agitación política y social. El consumo, cuyo creci-

\*Artículo publicado por la revista Avianca "Apuntes de Abordo" y cedido por su autor para el ICESI

miento indefinido se aceptaba como dogma, cedió y sobrevino la crisis de los años setenta. La gerencia se debió preocupar cada vez más de la adaptación al cambio, especialmente el tecnológico, y de conciliar los intereses de su firma con aquellos de la sociedad, y en particular con los de sus empleados, cada vez más exigentes y educados. Las decisiones, antes autoritarias y transmitidas en línea de arriba hacia abajo, son hoy con frecuencia fruto de consulta y concertación de los subordinados.

Los países desarrollados cuentan en nuestros días con una gerencia más joven y más profesional, que se preparó en las aulas para administrar y en cuyo bagaje intelectual figuran hasta abundantes conocimientos en matemática aplicada. Es una gerencia más dinámica, más ágil y adaptable a los cambiantes tiempos que tiene que afrontar. Su tarea sin duda más compleja y difícil que la de aquellos que los precedieron. Es una administración orientada hacia el mercado donde el consumidor es quien elige, y que debe dedicar mucho más tiempo a sus relaciones, a veces informales, con los trabajadores. El medio, especialmente el gobierno, con quien interactúa en todo momento, le demanda gran parte de su tiempo.

El período de la postguerra fue, como se dijo, eminentemente de producción y de grandes avances tecnológicos. Con la recuperación de Europa y del Japón sobrevino la época de las multinacionales, una verdadera revolución que, superando las fronteras territoriales, descentralizó la producción y que en 1982 significó que 500 firmas fueran responsables del 80% de la producción mundial. Cambió la faz industrial del mundo, acercó la producción al consumo y fue así como Turín, Toyota, Barcelona y Sao Paulo se unieron a Detroit como productores de automóviles, el Lejano Oriente prosperó en astilleros, la producción de acero se desplazó a Sur Africa, Brasil y Japón, y en los desiertos árabes prosperaron importantes empresas petrolquímicas.

Han sido estos cuarenta años un período de cambio constante. La gerencia

cuantitativa o científica tuvo su auge al inicio de los años sesenta, promovida por los cultores de la investigación de operaciones, profesión que emergió de los grupos interdisciplinarios que revolucionaron la logística al final de la segunda guerra. La matemática aplicada a los negocios pudo cuantificar toda la teoría microeconómica y del papel se procedió a los hechos. Fue un gran avance que contó con una herramienta sin la cual no habría prosperado, y que es en sí y de por sí la gran revolución tecnológica del período: el computador.

El computador, la automatización y los robots, todos ellos manifestaciones del genio creador del hombre, coadyuvaron a la masificación de la producción y a la mejora de la calidad, cruzada esta que se le debe al Japón, que en su momento empuñó el arma de la calidad como el medio de ser competitivo en los mercados externos.

En el campo de la filosofía y del arte gerencial también se dieron grandes cambios. International Management señala, entre otros, los siguientes hechos secuenciales que hicieron época:

- 1946: Se acuña la palabra automatizaciones en la Ford Motor Company. Kurt Lewin comienza el trabajo experimental con la dinámica única de grupos y de análisis de responsabilidad.
- 1947: La General Electric utiliza el análisis del valor como herramienta de gerencia.
- 1952: Surgen las Tormentas de ideas (brainstorming) en el libro de Imaginación Aplicada de A.F. Osborne.
- 1954: La General Motors instala el primer robot industrial. Peter Drucker inventa el término "Gerencia por Objetivos".
- 1955: La Texas Instruments establece el primer centro de procesamiento de datos.
- 1956: Se funda el IMEDE en Lausanne, como primera escuela europea de negocios.
- 1957: C. Northote Parkinson publica las Leyes de Parkinson.

Dupont adopta el método del Camino Crítico.

- 1957: El grupo Boston Consulting introduce el concepto de Curva de Aprendizaje.
- 1958: Se funda la INSEAD, escuela de negocios líder en Europa, en Fontainebleau, Francia.
- 1959: IBM introduce los transistores y da lugar a la segunda generación de computadores.
- 1960: Douglas Mc Gregor expone su Teoría X y Teoría Y.
- 1961: Japón generaliza el uso de los círculos de calidad. La Rand Corporation inventa el método Delfi para proyecciones. Se inicia la época de los Conglomerados.
- 1967: Los nórdicos establecen los horarios flexibles de trabajo.
- 1968: El grupo Boston Consulting presenta su teoría de productos estrella, perros, vacas lecheras y niños problema.
- 1969: Robert Townsend publica Arriba la Organización.
- 1970: General Electric implanta las Unidades Estratégicas de Negocios como método de descentralización administrativa. Se introduce el Presupuesto Base Cero.
- 1971: Richard Nixon termina con el Patrón Oro. Volvo y Saab crean los equipos de Ensamble que contrastan con la tradicional línea de ensamble. Los alemanes aceptan la cogestión por parte de los sindicatos. Se cuestiona ampliamente a las multinacionales.
- 1973: La primera crisis de petróleo cambia el mapa económico mundial.
- 1974: Época de grandes préstamos en euros dólares a países del Tercer Mundo.
- 1980: La mujer ha alcanzado el 22% de las posiciones ejecutivas en USA.
- 1982: Surge el término "Empresario Interno" (Intrapreneur). Época de renegociaciones de las deudas externas de los países en desarrollo.

1983: Se publica En Busca de la Excelencia, de gran impacto.

- 1985: Las fusiones y adquisiciones florecen en U.S.A. y en Europa.
- 1986: Cae el precio del petróleo y los países industrializados inician período de recuperación.

De las grandes preocupaciones del período merece destacarse aquella de hacer que el trabajo sea autorrealizador del hombre. Nunca, desde la época de Taylor, se había pensado tanto sobre el tema. Sobresalen las teorías de Maslow, de Hertzberg, de Mc Gregor y de Mouton. Los grupos T, del enriquecimiento del trabajo, los factores higiénicos, la congestión empresarial, la abolición de jerarquías, la abdicación del liderazgo a favor de la gerencia de grupo, el reparto de utilidades, son todos intentos de administración de personal para generar sinergia de los recursos humanos. Los ensayos descritos no dieron los resultados esperados, puesto que en la naturaleza humana se da gente que acepta la responsabilidad y el liderazgo y gente a la que nada importa. De todo ese cúmulo de teorías sobre el manejo del recurso humano, parece quedar claro que los factores denominados higiénicos, como el salario, y las condiciones de trabajo, no son de por sí motivadores. Son factores que una vez satisfechos no motivan pero cuya carencia o deficiencia desalienta. El empleado, o al menos algunos empleados, requieren del logro, del reto y de la autorrealización para estimularse.

Otro de los grandes temas de la época ha sido el tamaño y la concentración de las empresas. Todas las tendencias han florecido, desde el regreso a lo pequeño (Small Is Beautiful de Schumacher), hasta la tendencia a los grandes conglomerados que buscan economías de escala. El problema parece ser de gerencia más que de tamaño. La palabra de moda es "globalismo". Se trata de coordinar e integrar recursos humanos, de producción, de mercadeo y financieros, no sólo entre plantas grandes o pequeñas, sino también entre compañías localizadas en varios continentes. Sin duda alguna el intrapreneur, como concepto, es uno de los avances más positivos en la te-

mática del tamaño de las organizaciones. El darle a los ejecutivos la oportunidad de crear empresas dentro de su empresa (o de reformar alguna que ande mal), es a la vez una forma de descentralizar las decisiones, de disminuir el tamaño de lo que se maneja, y de brindarle al ejecutivo la oportunidad de realizarse creando dentro de su empresa lo que él soñaría con hacer por fuera de ella. Su gran problema es la coordinación de los recursos para aprovechar la infraestructura de la compañía matriz.

Todas estas tendencias han ido cambiando el perfil al gerente. En los años sesenta el énfasis fue en la eficiencia, en los setenta en la calidad y ahora en la flexibilidad de innovación. Está viviendo el mundo desarrollado su etapa post-industrial donde los recursos humanos se desplazan del sector industrial de la producción al de los servicios, como otrora lo hicieron del campo a las factorías. Antes el ejecutivo se preocupa de mantener la estabilidad en su compañía. Hoy nada es estable y el arte consiste en saber conducir las firmas en condiciones variables.

Los Estados Unidos de Norteamérica impusieron las escuelas de negocios como herramienta de formación de la gerencia. A la vez que enseñan técnicas de administración tratan de traspasarle al alumno experiencias de otros que le acorten el camino del aprendizaje, utilizando el método de casos. La generación del **Baby Boom**, los nacidos al finalizar la guerra, detenta el poder en las grandes compañías americanas, y en su mayoría, hombres y mujeres cuentan con un MBA como grado que les abrió las puertas de las altas posiciones que hoy ocupan.

En Europa la tendencia es la misma pero con algún retraso, pues la reconstrucción tomó unos años al finalizar la guerra, los mismos que demoró su explosión demográfica. Típicamente los jóvenes gerentes europeos cuentan con seis años menos que sus colegas americanos, tienen como ellos el inglés por lenguaje común. Se consideran europeos antes que franceses,

alemanes o ingleses. Les ha costado más trabajo descollar en sus posiciones, pues en Europa todavía domina la gerencia del pelo cano. Sin embargo, día a día conquistan más elevadas posiciones al paso que la industria europea evoluciona y su formación también ha estado a cargo de las escuelas de negocios, entre las que sobresalen las de Lausanne, Ginebra, Fontainebleau y Barcelona, todas ellas tratando de formar gerentes con enfoque transnacional.

En el Japón las cosas son muy diferentes. La edad y la experiencia siguen primando en la escala de ascensos. Todavía se da el culto a los mayores aunque la juventud empieza a mostrar síntomas de inconformidad por esta situación en que los méritos no son lo más importante. Los gerentes japoneses no se preparan como los americanos y los europeos, específicamente en el campo de la administración. Son graduados universitarios de disciplinas variadas y con rarísimas excepciones obtienen postgrados. Los métodos cuantitativos y las técnicas de la investigación de operaciones no se enseñan ni se practican. Tampoco se utilizan las matemáticas financieras y como prueba de ello, las calculadoras financieras especializadas son *made in U.S.A.* El aprendizaje lo logran rotando por diferentes puestos de trabajo en la medida que recorren su largo y penoso ascenso por las jerarquías de su firma. Es la economía del ábaco y del sentido común. Todo el énfasis se pone en mejorar los métodos existentes con participación de la base. La internacionalización de sus ejecutivos la logra mediante una gran rotación de sus gerentes jóvenes por todas sus filiales de ultramar. La evolución de su gerencia desde la postguerra no parece haber sido mucha, mas no así sus resultados a todas luces espectaculares, con raíces que se deben profundizar en las enseñanzas de sus filósofos empresariales del siglo anterior. Sus grandes aportes a las ciencias gerenciales en el período que comentamos son los círculos de participación, el control de calidad, la automatización y el haber revivido el concepto de inventario cero también denominado **just in time o kanban**.

La evolución de la gerencia en el mundo desarrollado ha sido pues sorprendente y a todas luces resulta cautivante el intentar echar un vistazo a lo acontecido en Colombia en el mismo período, lo que nos proponemos hacer en un próximo artículo. Lo ocurrido nos pone también a pensar en las tendencias de la gerencia hacia el futuro y sobre cómo ir preparando nuestros gerentes actuales y en formación para los grandes cambios que sin duda se seguirán ocurriendo.

## LA EVOLUCION DE LA GERENCIA EN COLOMBIA

Aventurar opiniones sobre este tema, del cual nosotros mismos somos actores cotidianos y cuando aún no se cuenta con perspectiva histórica suficiente, puede resultar irreverente y hasta atrevido. Sin embargo, después de haber comentado en las páginas anteriores lo que se escribe en connotadas publicaciones sobre la evolución de la gerencia en los países desarrollados, no pudo el autor sustraerse de intentar un parangón con lo ocurrido en nuestro medio.

Sin duda alguna, aquí también se ha dado un vuelco sustancial en el arte de gerenciar durante los últimos cuarenta años, pero debemos aclarar que el cambio se inició desde principios del siglo cuando, gracias al café, despegamos como un país capitalista, en contraste con nuestro pasado colonial que se prolongó hasta fines del siglo XIX. Nuestra industria, liviana entonces, se desarrolló firmemente como respuesta a la capacidad de consumo que irradiaba la economía cafetera y al amparo de una paz y estabilidad lograda también como consecuencia de la prosperidad económica que irrigó el café, coadyuvada por unos gobiernos que en buena hora resolvieron parar el desangre y el desorden del siglo anterior.

El origen de la enseñanza metódica de la administración en Colombia, tiene nombre propio. La Escuela Nacional de Minas en Medellín, con Alejandro López y Tulio Ospina como gestores, tuvo la visión de incluir en su curriculum la cátedra de Economía

Industrial, que precedía la Estadística como herramienta y complementaba la Hacienda Pública y la Administración, previendo que sus ingenieros habrían de desempeñarse tanto en la cosa pública como en el manejo privado. A sólo un año de Taylor haber publicado su obra "Administración Científica", en 1911, se enseñaba Economía Industrial con base en las enseñanzas de la obra y en las del francés Fayol. La materia incluía medición del trabajo, cálculo de la productividad, evaluación de costos, estimación del beneficio probable y previsión del mercado. Las obras de ingeniería no debían ser económicamente irracionales, rezaba una de las más promulgadas normas de la Escuela.

Debe también abonarse a la Escuela de Minas los cimientos morales que dio en su formación a los ingenieros que en buena parte hicieron la Colombia que hoy conocemos. La moral, una moral que traspasaba los cánones religiosos para entenderse más ampliamente como un respeto a la sociedad, se cuidaba también en el ejercicio de la profesión y de la Escuela surgieron asociaciones profesionales y gremiales que entre sus funciones tenían la de velar por el mantenimiento de un rígido código de comportamiento ético.

La capacidad de trabajo heredada de los mayores y la formación técnica, administrativa y ética prodigada por la Escuela de Minas, fueron los dones más preciados de esa pléyade de ingenieros que en buen grado forjaron nuestro futuro. La Escuela de Minas fue sin duda la primera escuela de administración con que contó el país, y la única durante unos cuarenta años. Es increíble como alguien tuvo la visión de formar ingenieros excelentemente dotados de conocimientos administrativos y económicos. Era el tipo exacto de profesional que el país requería en ese momento histórico para desarrollar su industria. Las estadísticas sobre los cargos que ocuparon los ingenieros de la Escuela de Minas son asombrosas. Han descollado en el campo industrial, en la administración pública, en la política y hasta en las letras. Fueron los gestores y realizadores y de las grandes obras de ingeniería que permitie-

ron la intercomunicación del país en la primera mitad de este siglo.

La Universidad Nacional de Colombia formó entre 1940 y 1945 otro grupo brillante que hoy es historia y presente de la administración pública y privada. Egresaron en Bogotá promociones eximias de graduados en derecho y ciencias económicas que contaron como profesores al Dr. Carlos Lleras Restrepo, al Dr. Alfonso López Michelsen, y a muchos otros colombianos brillantes, además de catalanes destacados que se refugiaron en el país por causa de la Guerra Civil Española.

Con esta simiente, reforzada por profesionales formados en otras universidades del país y del exterior, amén de autodidactas educados en la dura briga por la vida, discurrió nuestra gerencia hasta la década de los cincuenta, con los solos altibajos de la crisis del 30 y de la Guerra Mundial. La economía del café hizo que el país mirara al exterior y se integrara con el mundo. Nuestra educación hasta la guerra fue de fuerte influencia francesa para luego imbuirse en las técnicas americanas que, especialmente en el campo de la administración, penetraron al país con gran facilidad gracias a los progresos de las comunicaciones.

Los últimos cuarenta años de evolución gerencial en Colombia han sido de altibajos, como el país mismo. En la postguerra al igual que en los Estados Unidos, la gerencia de las empresas estaba típicamente en manos de ingenieros. Inicialmente civiles, fueron después engrosándose con los químicos y luego con los mecánicos e industriales. Aquí no se dio, como allá, una Baby Boom generacional, aunque sí ocurrió un período de prosperidad notorio a la mitad de los cincuenta concomitante con una época de buenos precios del café. El énfasis de nuestros gerentes fue, aquí también, hacia la producción y no hacia el mercado. Paulatinamente fueron incorporándose a la gerencia profesionales, generalmente ingenieros, que habían obtenido su postgrado en administración en escuelas prestantes de negocios de los Estados Unidos; afortunadamente la enseñanza

universitaria contaba en esa época con gran acogida social y los jóvenes recién graduados dieron su concurso a la universidad transmitiendo y multiplicando los conocimientos adquiridos.

**INCOLDA** llenó el gran vacío académico del momento. Con profesores nacionales y extranjeros, especialmente en los cincuenta y los sesenta, complementó la educación de los gerentes y mandos medios para capacitarlos en las técnicas de la administración y la mercadotecnia. De ella nacieron escuelas de administración en Medellín (EAFIT), en Bogotá (CESA), en Bucaramanga (Universidad Autónoma), en Cali (**ICESI**), y en Barranquilla (Universidad del Norte), que hoy se dedican a formar nuestros futuros gerentes.

En 1959 se crea en la Universidad de Santander el primer programa en Ingeniería Industrial. Se introducen técnicas de tiempos y movimientos, gráficos de Gant, evaluación de oficios, etcétera. El concepto de administración científica llega a confundirse con el de gerencia.

La Universidad del Valle fue en los setenta el núcleo de la evolución gerencial; su programa de postgrado en administración, inspirado por don Manuel Carvajal, contó con el concurso de excelentes profesores. Drucker, Salomón y O'Connor fueron continuos conferencistas a punto tal que Drucker destaca en alguna de sus obras la calidad del recurso gerencial con que quedó contando el Valle del Cauca en aquella época. También por esas calendas Lilienthal ejercía su benéfica influencia sobre aquella comarca. La Universidad de los Andes ha contribuido también permanentemente a la formación de administradores con un magnífico programa de post-grado, fruto directo de lo actuado en Cali.

Aunque los programas académicos en administración de empresas proliferaron, situación que ocurrió en Colombia mucho antes que en Europa, la enseñanza fue, y es, en gran modo la transcripción de los pênsumes de las escuelas de negocios

norteamericanas. La inflación y la devaluación son temas que poco han perturbado a los americanos, con los cuales debemos convivir los colombianos sin que las universidades ofrezcan formación seria sobre ellos. Se hace, en cambio, mucho énfasis en el estudio de adquisiciones y fusiones y en el análisis de casos típicamente de economías desarrolladas, y no se profundiza en la enseñanza del entorno institucional político, social y legal con que interactuará el egresado desde su primer día de ejercicio profesional.

La evolución de la gerencia en Colombia no se puede deslindar de las directrices que tomó el país después de la Segunda Guerra Mundial. En lo económico, siguió, como todos los países latinoamericanos, el modelo de la CEPAL atinente a lograr una industrialización que permitiera sustituir importaciones, y en lo político, el Frente Nacional creó un clima de concordia partidista que permitió la adopción del modelo de desarrollo propuesto. Mucho se debate sobre el modelo cepalino, comparándolo con aquel que siguieron Japón, Korea y otros países del sudeste asiático, que se volcaron hacia los mercados externos en lugar de circunscribirse a lo doméstico, con resultados que saltan a la vista.

En el Congreso Latinoamericano de Gerencia, reunido por INCOLDA en Bogotá en 1985, se refirieron al modelo de la CEPAL el Dr. Alvaro Gómez Hurtado y el Dr. Juan Martín Caicedo. El primero afirmaba que el modelo no había fracasado sino que se había agotado al haber satisfecho la demanda interna sin mayores perspectivas de crecimiento. Reconociéndole el mérito de habernos dado el desarrollo industrial con que hoy contamos, muy superior al de nuestros vecinos, le impugnaba al modelo el habernos acostumbrado a pensar en pequeño, solamente en el mercado doméstico, protegido, cautivo y fácil. El Dr. Juan Martín Caicedo fue más duro en sus críticas, afirmando que nuestra dirigencia empresarial importó todas las técnicas gerenciales de avanzada, como la investigación de operaciones, el análisis de beneficio costo, etcétera, habiendo fracasado en su implantación por las limitaciones del

modelo cepalino, caracterizado por excesiva protección arancelaria, incentivos fiscales, crédito subsidiado, etcétera. Aseguró además, que el modelo fue concentrador de riquezas y formador de monopolios y criticó la burocratización a ultranza de la administración pública, como consecuencia de la repartición del poder, según el ideario del Frente Nacional.

El Decreto 444 ordenó nuestro sector externo y sentó sanas pautas que todos los gobiernos han venido siguiendo. La devaluación gradual, la creación de PROEXPO y otras medidas, han sido instrumentos de desarrollo, así sea escaso, de las exportaciones del país. Otro factor de origen político que influyó en el desarrollo del país, en la época que nos ocupa, fue la implantación del sistema UPAC. Indudablemente generó demanda al irradiar ingresos y dotó de vivienda a millones de colombianos.

Su gran crítica es el haber sido autoalimentador de la inflación, muy especialmente por haberle puesto costo a los depósitos, lo que a su turno elevó las tasas de interés en el mercado financiero.

El sector industrial creció inicialmente a tasas comparables con las de los países industrializados gracias a la demanda que le generó la sustitución de importaciones. Sin embargo, ya no crece y si lo hace es por recuperaciones momentáneas como las de 1985 y 1986, sin que el crecimiento pueda sostenerse. Prueba de que el sector anda mal es que la Mision Chenney halló que la mitad del empleo generado en las 10 ciudades más grandes del país se centra en sectores informales o paralelos de la economía.

El sector organizado está en crisis y en él precisamente milita la dirigencia empresarial cuya evolución pretendemos evaluar.

La primera fuente de crisis es de identidad. El sociólogo Alfredo Ocampo Zamorano en su presentación ante el II Congreso de Gerencia reunido por INCOLDA en Cali, en 1978, concluyó que en el país no se había logrado un desarrollo em-

presarial sostenido y puso de presente la falta de identidad en los pensamientos de los empresarios, aún entre ellos mismos, con los dirigentes públicos y con el pueblo en general, sobre el papel de la empresa privada en el país. Urgió un liderazgo empresarial que aune directrices. En el país solo los enemigos de la empresa privada saben lo que quieren.

Seguidamente, no nos hemos convencido que el interés nacional debe primar sobre el particular y esto reza con empresarios y con trabajadores, más aún con los líderes sindicales. El Japón, donde predomina una fiera competencia entre las empresas, es un ejemplo sobre cómo el país está primero, y sobre cómo los trabajadores consideran que trabajan para la empresa y no contra ella.

Una tercera crisis, ya superada por los acontecimientos, es la de la especulación. Afortunadamente cedió la locura colectiva que caracterizó el final de los 70 cuando los bancos se dedicaron a comprar empresas, las empresas a comprar bancos, y nadie a crear nuevas empresas, que es, y debe ser, la responsabilidad primaria de la dirigencia del país, pues sin producción no hay creación primaria de riqueza y empleo. Fue una crisis surgida de la ambición de poder. Algunos bancos no se dieron cuenta que su fabuloso crecimiento guardaba relación con la caída en picada del sector productivo, según descripción del Dr. Arturo Infante en su presentación en el seminario sobre la labor Gerencial de los 80's, patrocinado por la Universidad de los Andes.

Otra causa de la crisis es sin duda el altísimo costo del dinero, que supera las tasas de otros países, coadyuvado por una legislación tributaria que incentiva el endeudamiento y desestimula la capitalización.

Muchos de nuestros empresarios y gerentes no precavieron el efecto de la inflación sobre la generación de fondos internos que sorprendió a las empresas sin con qué renovar equipos o sustituirlos por otros más modernos. Tampoco previeron muchos las implicaciones de la devaluación que creció los pasivos en pesos a ni-

veles inmanejables para quienes se endeudaron en moneda dura sin la apropiada cobertura.

Los dirigentes empresariales tampoco han sabido manejar la cosa política y están asfixiados por un estado omnipotente e ineficiente. El surgimiento de una economía paralela de la magnitud reportada por Chennery, que se niega a dejarse controlar, que no se registra como contribuyente de renta, ni del IVA, ni de Industria y Comercio, quizás no tanto por el costo cuanto por lo engorroso de los trámites de inscripción y manejo, debe inquietar al gobierno. No pretendemos regresar al *laissez faire* del siglo anterior, pero debemos reconocer que un aparato burocrático con 2.000 entidades oficiales en los 3 órdenes es incoordinable, y entorpece la iniciativa creadora.

Los cambios tecnológicos nos atropellaron y no tuvimos la capacidad técnica, ni económica, para asimilarlos, ampliando la brecha con la producción de los países industrializados. A su turno, la apertura indiscriminada de las importaciones, a raíz de la bonanza cafetera de los años 75 y 76, fue el "puntillazo" para muchas empresas. No resistieron la competencia, a veces desleal, de los productores externos.

Todas las técnicas para desarrollar el recurso humano, integrarlo, generarle lealtad a la empresa, no produjeron los resultados esperados, ya que a la par que se propendía por desarrollarlo, soterradamente se buscaba que no prosperara en antigüedad, dada la inelástica y onerosa legislación laboral del país.

Nuestro mercado interno fuente de demanda que permitió el desarrollo bajo el modelo cepalino ya está copado. Para pensar en grande requerimos un mercado expandido y ésto se logra exportando. Debemos recordar con tristeza que somos con Haití el país latinoamericano de más bajas exportaciones per cápita. Sin embargo, como lo anotaba el Dr. Luis Carlos Galán en publicación reciente (El Espectador, 2 de noviembre, 1986), los desarrollos tecnológicos en informática, automati-

zación y biogenética, harán que los países subdesarrollados pierdan sus ventajas comparativas de mano de obra abundante y barata y de producción primaria de alimentos. Sugiere él, que ante la previsible ineficiencia como exportadores, debemos ampliar la frontera de nuestros consumidores. Calcula el senador Galán que hoy sólo 10 millones de colombianos son consumidores activos, teniendo el resto una capacidad muy reducida de compra restante después de satisfecho su nivel de supervivencia y habiendo muchos que incluso se hallan totalmente marginados de la economía de mercado. Propone ampliarle la capacidad de compra a todos los nacionales mediante reformas agrícolas y urbanas que generen potencial de consumo.

Quizás Colombia ha saltado etapas en su desarrollo. Somos aún un país agrícola por excelencia y a la vez posamos de país industrializado con pretensiones post-industriales, como lo demuestra la importancia que está tomando el sector de los servicios. No obstante, hemos olvidado que lo primero es producir. No recordamos que antes de aplicar las herramientas de la investigación de operaciones los administradores de los países desarrollados se pasaron muchos años organizando sus líneas de producción, midiendo tiempos y movimientos y usando, como lo hacen hoy los japoneses el sentido común y la opinión de todos, para mejorar lo existente. El cambio nos cogió desprevenidos, y nues-

tros gerentes deben contar con capacidades para manejar las facetas más disímiles. Deben, como los gerentes de la postguerra, propender por el incremento en la producción, como los gerentes de los setenta, mejorar la eficiencia, como los gerentes de los sesenta, propender por la calidad, y ser como los actuales gerentes de los países desarrollados, maestros en interactuar con el medio y adaptarse continuamente a sus vaivenes. Las empresas modernas no son ya un ente económico, sino además un ente político, cultural, tecnológico y social, como lo anotaba Jean Paul Sallenave en su intervención en el foro sobre Gerencia en los 80's.

La alta gerencia colombiana se encuentra en crisis, pasando por un mal momento tras haber gozado de un merecido prestigio hasta bien entrados los 70's. No es por falta de herramientas gerenciales pues se halla dotada de un magnífico bagaje de conocimientos. Es por falta de liderazgo que precise que el país está por encima del interés individual y que recuerde que es produciendo y trabajando como se generan riquezas y mano de obra. Todo colombiano, como ser humano, tiene el derecho a un trabajo digno y a un salario justo, como nos lo anotaba S.S. Juan Pablo II en su reciente visita. El desempleo de hoy es la falla de la dirigencia del país, en todos los órdenes. Se acercan tiempos más difíciles y no podremos ser inferiores al compromiso.