

January 1987

Foro: La Gerencia en Colombia: Experiencias de la Última Década

Dr. Luis Prieto Osorio

Universidad de La Salle, Bogotá, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Prieto Osorio, D. (1987). Foro: La Gerencia en Colombia: Experiencias de la Última Década. *Revista de la Universidad de La Salle*, (14), 33-38.

This Artículo is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Foro:

La Gerencia en Colombia: Experiencias de la Última Década

Dr. LUIS PRIETO OCAMPO

La Escuela de Post-grado en Administración —División de Formación Avanzada de la Universidad de La Salle— organizó en el mes de noviembre de 1986 un Debate sobre el comportamiento de la Gerencia Colombiana en los últimos años.

Se ofrece a continuación la versión completa de dos de las ponencias presentadas a dicho Foro por parte de los doctores Luis Prieto Ocampo y Bernardo Alvarez Arango.

La gerencia ha sido un tema que he tratado en varios foros y conferencias con un sentido muy crítico porque mi experiencia y visión del conjunto me indican que esta actividad, fundamental en el desarrollo y éxito empresarial, se ha deteriorado. Tengo que admitir que hoy se siente una reacción en medio de una orfandad de personal humano fruto de los años en que primaron criterios y actitudes que provocaron su decadencia.

Como algo curioso, si uno rastrea la gerencia colombiana encuentra en el año de 1970 una línea divisoria que separa la gerencia eficiente de la ineficiente.

¿Qué pasó en este campo para un cambio tan abrupto?

Quizás en esta fecha se rebosaron varias copas que produjeron el problema.

Desde pocos años antes había empezado a hacer carrera una tesis peregrina que proponía el endeudamiento como un criterio más eficiente para operar las empresas. Algunos industriales jóvenes habían hecho sus primeras incursiones en otros mundos, en su afán de absorber en corto tiempo toda la experiencia que, por su naturaleza, es un proceso lento y, que por esa misma razón, ellos calificaron como obsoleto.

Viajaron al Japón deslumbrados por ese milagro, con la idea de una copia textual que podría aplicarse en Colombia en forma inmediata con gran economía de tiempo y de recursos. Encontraron allá que las empresas, sin excepción, tenían una estructura de capital sustentada en un endeudamiento superior al 90%. Sin atender a otras consideraciones de idiosincrasia, de relaciones peculiares y únicas entre la empresa y el Estado, y un comportamiento laboral totalmente diferente, asumieron en las primeras de cambio que la clave del éxito, de las utilidades y de toda la gestión gerencial, radicaba en trabajar a debe, al estilo japonés, que así estaba conquistando el mundo.

Por ese entonces, casi simultáneamente, surgía con todo su vigor el crédito a largo plazo, sustentado por el Banco Mundial, como la herramienta maestra para impulsar el avance de los países subdesarrollados que el mismo banco empezó a denominar, eufemísticamente, del Tercer Mundo. Era la época de nuestros primeros economistas, ávidos de figurar y aplicar en nuestro medio las novedades bibliográficas leídas o enunciadas durante los estudios de una profesión que todavía no se había estrenado en Colombia.

Para ellos era de perogrullo deducir que créditos a quince años como eran y siguen siendo los del Banco Mundial, para la compra de equipo industrial importado, a través del Banco de la República y de las Corporaciones Financieras, tenían todas las características de capital propio y, por lo tanto, no eran del caso el desgaste a que hasta entonces estaban sometidos los gerentes para producir utilidades, repartir dividendos, única manera de lograr aumentos de capital entre sus accionistas actuales y potenciales.

También, muy cerca de estos acontecimientos, se produjeron algunas novedades tributarias que afectaron el estímulo a la inversión del capital de riesgo. Por una parte se había establecido la doble tributación, gravando simultáneamente a la empresa y a sus accionistas por unas mismas utilidades. Luego se discriminó dando un tratamiento preferencial al endeudamiento, permitiendo deducir el monto de los intereses pagados del total de la renta gravable, dándoles una calificación de costos de operación.

Simultáneamente entraron en escena otros conceptos del talante del gerente, importados de otras economías sofisticadas, dentro de los estudios de quienes menospreciando nuestras universidades creyeron de más postín nutrirse académicamente en un mundo más desarrollado, más ampuloso y más estereotipado. Se importó así un gerente, no de producción como era el modelo colombiano, sino otro más distante, más

teórico, más alambicado, más elegante y más cerca de la farándula que de las máquinas y de los trabajadores de planta. Vino la era de los gerentes de imagen, poniendo todos los medios de publicidad no ya tanto para vender los productos de su empresa sino para, con más vigor, impulsar su vanidad personal. El nombre prosaico de gerente se dejó para los terceros de a bordo y se introdujo la versión extranjera de "presidente".

Las presidencias emigraron de las fábricas para colocarse cerca de los centros del poder público y del poder financiero, y de los más conspicuos "Jet Set" de la sociedad emergente del momento. La pesquisa de las utilidades cambió de centro de gravedad. Para lograrlas ya no eran tan importantes los trabajadores y las máquinas sino aquellos sitios donde se repartían favores oficiales o créditos generosos. Trabajadores y maquinarias quedaron reducidos a un "Ghetto" en los extramuros de las grandes ciudades o marginados en lugares aislados o poblaciones menores, mientras la presidencia con toda su corte se ubicaba en sofisticadas oficinas en el corazón de un mundo ajeno a los ajetreos del burdo producir y ducho en la intriga, en el halago y en la zalema, de acuerdo con el orden del día de ese extravagante escenario. Otro concepto y otros resultados.

La explosión burocrática y los organismos de telaraña entraron como Pedro por su casa haciendo su agosto en un terreno en donde antes imperaba la austeridad, la eficiencia, la solidaridad y la claridad jerárquica, concentrado todo en la procura de un éxito económico dentro de criterios humanos que se alimentaban y refinaban en el diario convivir de directores, funcionarios y trabajadores.

El cambio fue brutal. Los presupuestos administrativos se inflaron a reventar para financiar un boato impuesto por presidentes, vicepresidentes, asistentes, secretarios, relacionistas, publicistas y burócratas de todo pelambre, abastecidos todos de la más amplia gama de tarjetas de crédito, sin limitaciones que restringieran una opulenta representación de la compañía a que estuvieran adscritos.

La producción quedó en manos de los trabajadores rasos, al mando de jefes de planta, olvidados o visitados de vez en cuando por representantes de la presidencia que traían, como en la época de la Colonia, un mensaje de cortesía del soberano para recordar la dependencia.

Este divorcio fue fatal. Sin líder y sin solidaridad la orfandad fabril promovió la reacción como causa común de este ghetto humano enclausurado, que no tenía conciencia, ni siquiera, de para quién trabajaba, y que sólo sabía por la prensa o por la radio que su empresa cambiaba de dueño todos los días como las fichas de un casino de juego.

Con estos antecedentes no hay por qué extrañarse de que la producción colombiana haya alcanzado niveles tan alarmantes de debilidad y no resista la más mínima competencia externa.

Si a todo lo anterior se añade el proceso de concentración de los medios de producción llevado a cabo en los últimos años y que encontró el terreno abonado como producto de todo este trastorno de criterios em-

presariales que deterioraron el rendimiento y devaluaron los activos productivos, el panorama de la decadencia gerencial de los últimos años está completo.

La concentración exagerada del poder accionario trajo consigo el absolutismo, con sus caprichos, extravagancias y obstinaciones que colocaron a la gerencia en los lugares más secundarios. La concentración reemplazó al debate por la orden directa y perentoria del dueño del momento, restó visión y responsabilidad comunitaria al gerente y creó unos centros de poder inconvenientes y antipáticos para la sociedad.

Es muy interesante relacionar la calidad de la gerencia como producto de todos estos acontecimientos con la profusión de empresas que han tenido que acudir al concordato como última alternativa antes de llegar a la quiebra o a la extinción definitiva, haciendo abstracción de aquellas que llegaron allí siguiendo un itinerario premeditado de irregularidades y de artimañas tramposas.

En Colombia ha hecho carrera atribuir los fracasos de las empresas a los gobiernos y a las malas situaciones, enarbolando estos descargos al desgaire, sin mucha responsabilidad ni sindéresis.

Esto es la devaluación integral del concepto. Los gerentes o presidentes, por la posición subalterna en que se han dejado colocar, han perdido la gran ascendencia que tuvieron en otra época dentro de la sociedad y han dejado de ser los personajes influyentes con gran peso en los centros de decisión a todos los niveles dentro de la comunidad. Han olvidado, también, que la naturaleza de su posición les imprime la obligación de prever y de anticiparse a los acontecimientos. Los gerentes de envergadura saben capear todas las situaciones y no se dejan sorprender de los hechos por imprevistos que éstos sean.

Esos gerentes son aquellos que hacen propio aquel decir popular que define a los hombres de éxito cuando expresa que "ningún marinero se ha distinguido por navegar en aguas tranquilas".

Las decisiones de los gobiernos se producen en razón de las circunstancias, circunstancias que crean los hombres ya sea por sus acciones o por sus omisiones. Si el sector productivo está regido y orientado por dirigentes que no interpretan los sentimientos de la colectividad o afectan los intereses ciudadanos, lógicamente los gobiernos tienen que obrar en consecuencia. Si en cambio, la comunidad se siente bien atendida y la producción ofrece eficientemente los bienes y servicios que ésta reclama en cantidad, calidad y precios, algo que atañe directamente a los gerentes, esa producción contará con su respaldo y ningún gobierno osará tomar decisiones en su contra.

Indudablemente, los gobiernos se tornan activos en iniciativas de toda índole cuando sus burocracias se sienten dueñas del terreno ante una ausencia o una inercia del sector privado, que en países como el nuestro debería tener a su cargo la producción y cuya personería le corresponde "per se" a los gerentes y presidentes de las empresas productoras.

El fracaso alegando acciones del Estado o la "mala situación", es una disculpa baladí y torpe, porque la presencia mancomunada de gerentes en un escenario nacional teniendo de fondo la solidaridad ciudadana crea suficiente poder para neutralizar decisiones oficiales malas, para impulsar las buenas, para hacer los esguinces a las llamadas "malas situaciones" y para crear el ambiente a las situaciones positivas.

Estoy hablando de gerentes que, fieles a la estatura que les corresponde por su responsabilidad ante la sociedad, son líderes y capitanes de conglomerados humanos, principiando por las gentes que su jerarquía ha colocado bajo su comando y que se expande al medio social donde se supone que llega la influencia de su poder.

Todo esto ha entrado en decadencia durante los últimos años. Los gerentes, en una gran mayoría, han bajado de categoría y han pasado a un estado de subordinación a trueque de permanecer en sus posiciones, obsesionados por la oportunidad que les brinda el ambiente farandulero en donde los han introducido los medios modernos de publicidad para vender su imagen con costo a cargo de sus empresas.

Es lo que ha acontecido a partir de los primeros años de la década de 1970, y lo que echó por tierra mucho de lo que había ganado la gerencia colombiana durante dos generaciones de gerentes estupendos, brillantes, eficientes, de una personalidad apabullante.

Esas generaciones de gerentes llegaron a acumular el sumum de la confianza pública y así pudieron convocar el acopio de ahorros nacionales grandes, medianos y pequeños, que hicieron posible el brillo de la sociedad anónima. Su enhiesta posición ante gobiernos y políticos permitió un equilibrio saludable para la nación colombiana que dio como fruto un gran estímulo a la inversión productiva y una amplia participación de los beneficios sociales.

En ese entonces se fundó la Asociación Nacional de Industriales —ANDI—, que ha tenido tanta trascendencia en la vida industrial del país, no sólo en defensa de los intereses particulares de sus asociados sino también en el proceso general del bienestar nacional y de sus trabajadores.

Como dije al principio, existe la sensación de un renacer de estos criterios que tuvieron tanto éxito en la gerencia de esa época hasta alcanzar un renombre internacional. Hay una rectificación notable en la selección de los gerentes, una conciencia más clara de la austeridad, un profesionalismo que volvió por los fueros de la eficiencia, una comprensión más amplia de la importancia de la solidaridad laboral, una tendencia a la capitalización, y esperamos que esta sucesión de cambios en el rumbo se complete con una franca promoción para la ampliación de la propiedad accionaria y una democratización más universal de las empresas.

En esto de la democratización empresarial hay que tener criterios prácticos y claros de la extensión que ella pueda tener. En todas las actividades, y muy particularmente en los negocios, es indispensable que haya lo que en el lenguaje de ese ambiente se llama "Un doliente". Una

atomización indefinida del capital accionario de una empresa, grande o pequeña, trae consigo un anonimato del capital sin que nadie se sienta impelido a tomar las responsabilidades en su dirección, y da lugar así a un caos peligrosísimo. Se requiere que una persona o grupo pueda tener la capacidad de exigir la responsabilidad de la administración de la empresa sin que esta tesis implique una invocación al poder absoluto. El derecho a imponer una administración se puede obtener con una participación que en muchos casos no alcanza siquiera al 50% del total del capital. El resto, en poder de un gran número de accionistas, por diseminados que se encuentren, se constituirá ipso facto en elemento de presión para exigir una dirección eficiente, pulcra y equitativa, so pena de provocar un motín a bordo de repercusiones públicas, inconveniente y peligroso. Los medianos y pequeños ahorros no pretenden otra cosa diferente a una rentabilidad segura, permanente y justa.

Si esto se consigue se logrará el mejor de los mundos: una administración eficaz, exigida y respaldada simultáneamente por una mayoría satisfecha y tranquila.