

January 1987

## Valoración Ética del Comportamiento Gerencial Colombiano en la Última Década

Bernardo Álvarez Arango

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

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

---

### Citación recomendada

Álvarez Arango, B. (1987). Valoración Ética del Comportamiento Gerencial Colombiano en la Última Década. *Revista de la Universidad de La Salle*, (14), 39-45.

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](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## Valoración Ética del Comportamiento Gerencial Colombiano en la Última Década

BERNARDO ALVAREZ ARANGO\*

Muchos y complejos serían los análisis que brotarían, a primera vista, ante el interrogante por la praxis gerencial de la década.

Voces encontradas han sentado cátedra, bien por vía del discurso racional con marcos históricos, bien recurriendo al lenguaje emocional justificando y decorando la gestión de nuestros dirigentes.

Las escasas reflexiones que presento sobre la gerencia de la década en nuestro país, descartan de plano todo enfoque teórico y, fundamentalmente, tratan de sugerir y formular una pregunta de fondo:

¿Contribuyó la clase dirigente de nuestro país y de qué modo, al surgimiento de una sociedad nueva, más justa y humana, capaz de consolidar nuestra nacionalidad? ¿O acaso, su vanidad egoísta no logró siquiera ayudar a resolver los más elementales problemas de la condición humana de sus compatriotas?

Respondamos honestamente y de una vez: la tecnocracia gerencial colombiana no ha sido capaz de protagonizar el desarrollo.

Al término de este decenio de "crisis gerencial", como lo llamara Toffler, queda la convicción de que nuestra gerencia no ha sabido con precisión qué papel jugar ni con qué elementos prioritarios contribuir. Basta una lectura juiciosa de las memorias de los eventos gerenciales y gremiales realizados en los últimos años para comprobarlo.

Se dijo en el **II Encuentro Nacional de Dirigentes (1981)**, sobre **Política Económica, Productividad y Empleo**, realizado en Medellín:

"Convencidos de que el papel del dirigente empresarial no puede ser pasivo ante la serie de problemas que vive el mundo y muy concretamente Colombia, consideramos como una obligación para la comunidad,

---

\* Psicólogo-Sociólogo. Coordinador Académico del Post-grado en Administración Universidad de La Salle - Bogotá

actuar decidida y eficazmente en la solución de los problemas que nos aquejan y, de manera muy especial, sobre el preocupante flagelo social del desempleo..."

Y en otro aparte:

"Quien dirige una empresa, tiene una gran responsabilidad con su organización, pero tiene también una enorme responsabilidad como ciudadano y como dirigente para con la comunidad donde vive y su ámbito sociocultural..."

"Nos urge, pues, despertar en el país una capacidad de respuesta, ya que la situación económica y social que hoy vive Colombia es altamente preocupante; el desempleo, el deterioro de la clase media, la falta de vivienda, la desnutrición, la baja productividad, el desestímulo a la producción, la especulación financiera y, en general, el desequilibrio económico, son problemas que exigen soluciones inmediatas..." (1)

En este encuentro de dirigentes, coordinado por INCOLDA, se tomaron importantes decisiones, bien planteadas, que en ese entonces (1981), eran para ya o "para antier", como se dice en lenguaje laboral.

Cuando se vuelve los ojos a la realidad se descubre cómo ésta ha sido una década de esfuerzos personalistas, sin integración, que deja en el ambiente un sentimiento de desconcierto general. Pareciera que los diagnósticos presentados han hecho relación a países ajenos al nuestro o a conflictos convergentes de varios países. Por otra parte, estos esfuerzos semejan el panorama de una noche poblada de luciérnagas: cada cual emite su propia luz, pero ninguna es suficiente para despejar la oscuridad.

No sabemos con seguridad cuáles son las bases que justifican las acciones gerenciales que se han venido ejecutando y si en realidad tales bases existen.

Tres áreas han ocupado de manera preferencial el interés de la gerencia en esta década:

• **El quehacer financiero**, con resultados ciertamente discutibles: concentración de la riqueza, la inversión especulativa, la maximización de la renta como criterio, la sustitución de la producción.

• **El de las relaciones laborales**: Sin mayor novedad, excepto la aparición en el panorama laboral, de las primeras experiencias en círculos de calidad, con algunos resultados en verdad positivos, pero cuya cobertura no daría para calificar la década, puesto que sólo ahora empieza a tomarse en serio esta novedosa filosofía del trabajo que será tema de muchos e importantes análisis posteriores tal y como van penetrando la conciencia gerencial colombiana. Por lo demás, se continúa tomando acciones curativas en el complejo mundo laboral a espaldas de las tensiones sociales que agitan al país contemporáneo y que generan los más poderosos retos.

---

1. *Revista Administración de Personal*. Año I, No. 1, nov-dic.  
Reseñas, J. Eduardo Murillo R.

En términos generales, habría que afirmar como Hesse a los directivos de su época:

“La respuesta ha sido silencio sumiso y pensamiento congelado”.

Nuestra dócil administración de recursos humanos se fue con sus bábulas a las oficinas de los gerentes financieros y de ellos copió sus esquemas y fórmulas: máxima rotación de capital, mínima inversión, máximos rendimientos, mínimos costos... Y el desempleo adquirió carta de ciudadanía.

La otrora administración rica en valores humanos ha llegado a grados inverosímiles de decadencia, fruto del modelo monetarista que premió los resultados en sí, independientemente de su origen (eficiencia productiva o administrativa). El fin sin consideración de los medios.

A nadie, en efecto, se le oculta que el “boom financiero”, volvió indolente nuestra fuerza laboral, voraz nuestra estructura sindical y débilmente ética nuestra administración de los recursos humanos.

•Una tercera acción gerencial que ha desarrollado, esta sí, actividades intrépidas y avances muy grandes, es la relacionada con las de mercado. Estas han caminado en la línea consumista estimulada por las políticas norteamericanas, que más que ayudarnos a conformar “la síntesis nacional”, rompe drásticamente nuestra identidad y nos convierte en consumidores empedernidos.

Nos hemos gastado esta década legitimando problemitas internos en cada organización, sin conciencia de Patria, sin dimensión social, ignorando tercamente los rasgos típicos de nuestro modo de ser, la nueva estructura agrario-ciudadina de nuestra sociedad con su radical idiosincrasia y su parto dolorosísimo del nuevo hombre colombiano.

Cada quien en la alta y media dirección se ha concentrado en la realización de sus programas, llenando los espacios laborales de sus organizaciones, desconectando las propias organizaciones del aparato social, del nervio único que pone en funcionamiento el alma nacional.

A pesar de la estridente dinámica de nuestra dirigencia, todo carece de sentido: el Hombre, fin de todo esto, es el perdedor...

Ausencia pasmosa de liderazgo cultural define esta década gerencial nuestra.

No apareció, en definitiva, la anhelada eficacia de los organismos del Estado encargados de la política social.

La Universidad, digámoslo con honradez, no ha sido motor de desarrollo, no interpretó las necesidades del país, se volvió fin en sí misma. Grave su patología social.

¿Qué pasaría en Colombia si se cerrara la Universidad?...¡Nada! Todo seguiría igual.

La función de la Universidad se ha definido, cada vez con mayor acento, como “intermediaria de procesos de transferencia tecnológica,

como reproductora de los modelos que las empresas extranjeras necesitan para su desarrollo y crecimiento dentro del País”.

En esta década no sólo se ha producido la desnacionalización de la economía sino, además, la desnacionalización de la Universidad y del profesional que ésta fabrica. Cada vez más nuestros profesionales, nuestros directivos, piensan menos como colombianos.

Hace seis años, el doctor Prieto Ocampo, consciente como el que más de todo esto, se recorrió el país predicando la ausencia de liderazgo cultural y precisando las bases del retorno a una comandancia diferente, fuerte y eficaz, como factor esencial para enrumbar el país. ¿Quién lo escuchó? ¿De qué sirvió? Era un momento coyuntural de incalculable importancia, cuando empezaba a consolidarse la politización de las clases trabajadoras y salía a flote una fuerte ofensiva guerrillera. El, como viejo luchador, desde los cuarteles de la ANDI y de muchas otras importantes posiciones, alertó y diagnosticó. Entendía que algo andaba podrido... ¿La verdad?... No hubo audiencia capaz de comprometerse en la aventura del cambio.

Otra convocatoria, ésta de resonancia mundial, privilegió también esta década obtusamente febril: la Encíclica *Laborem Exercens*, con la arrolladora fuerza del pensamiento social católico. Ningún planteamiento sobre el trabajo y su poderosa fuerza transformadora de la sociedad ha tenido tal claridad y tal energía en los últimos tiempos.

La carta tiene un singular interés. Proviene del primer Papa nacido en un país socialista. Desde joven se vio confrontado con el pensamiento marxista. Su mensaje se teje en “aproximación y distancia” crítica frente a esta ideología.

Este enfoque llegará muy bien a nuestros dirigentes absortos y perplejos, y sin directrices claras sobre el pensamiento social actual. Nos llegó en momentos en que no solo Colombia sino toda Latinoamérica habían entrado en un proceso irreversible de profundas transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas; en momentos en que se palpaba peligrosamente la decadencia de los partidos políticos “con frecuencia, hipotecados en proyectos transnacionales y encargados de la defensa de un orden a todas luces injusto”. El mensaje apunta prudentemente en el sentido de una creciente socialización en la que todos los trabajadores sean realmente sujetos del proceso productivo.

Llega el Documento a refrendar con vigor el esfuerzo por un cambio social a una clase dirigente confusa y vapuleada por deterioro sociopolítico de previsibles consecuencias.

Pero, en el momento de la publicación de la Encíclica, no hubo voluntad política para afrontarla. Le quedó grande a los políticos y a la clase dirigente. Si releemos el discurso del Papa a los políticos y empresarios en la Casa Presidencial, comprenderemos que fue precisamente esto lo que quiso decir.

Hace unos años, Jorge Yarce, también lo dijo sin ambages: “El país

le queda grande a los políticos y a la clase dirigente. Viven en el reino de la inmediatez y de la intriga”.

Los buenos empresarios, los hombres estructurados y capaces, que los hay, no tienen poder de convocatoria y han sido relegados por los mediocres, los apóstatas de la nacionalidad, los piratas desalmados que saquean los recursos humanos y naturales de la nación y que no ceden ante la primacía de sus personalismos.

Por otra parte, y esto se ha dicho con repetida claridad y energía, nuestro sistema empresarial carece de raíces y referencia a los valores humanos y éticos. Se ha basado, en cambio, en un sistema de racionalidad individualista, sin corazón y sin empatía por el hombre. La ética no es muy grata para una dirigencia empotrada en tantísimos privilegios.

Así las cosas, aunque el Documento Eclesial fuera certero, y las circunstancias del país requerían de tal medicina, la convocatoria a la acción terapéutica fue desoída porque pocos son los interesados en construir una sociedad nueva. Aunque es “más tarde de lo que suponemos”, aún hay tiempo para una urgente valoración ética de la clase dirigente y en la clase dirigente. Esta valoración ética debe consistir en cuestionar el sistema en donde nace y sobre el cual se proyecta la decadencia general del país. Y debe, también, plantearse una ética más humana y de “servicio” al interior de la dirigencia.

La gerencia de la década no actuó. Su oposición sistemática al cambio en el orden laboral, social, jurídico, religioso y cultural, ha consagrado la primacía de las instituciones sobre sus mismos fines, la tendencia al statu quo como estructura cultural, sin permitir otro lenguaje que el de “reformismo social”, que no significa propiamente participar la dirección del capital a la clase trabajadora para producir desarrollo.

Largo y penoso sería el reconocimiento de las acciones y factores precipitantes generados por el divorcio entre la clase dirigente y el país.

¿Qué diría un juicio a la luz de la “ética civil” que apunta al específico y peculiar modo de vivir y de formular la moral en una sociedad secular y pluralista?

Por definición, la ética civil se presenta como la superación de las antinomias aparentes o reales entre la moral religiosa y la moral no religiosa, y como el proyecto unificador y convergente dentro del legítimo pluralismo moral de la sociedad democrática.

Es decir, que la historia no dejará de hacer un severo juicio a una clase dirigente que evade ese “mínimo moral” necesario para los proyectos humanos de la sociedad dentro del legítimo pluralismo de opciones éticas. Sólo un “mínimo moral” puede garantizar que los actos sigan siendo humanos y la civilización avance sin deterioro.

Veamos ahora los resultados de la gestión durante esta década.

Cuando Jorge Méndez demuestra que el crecimiento de la economía nacional en los últimos doce años ha sido más bajo que el logrado entre 1950 y 1970, que los ingresos globales han crecido muy poco, que los ricos han logrado acaparar una porción cada vez mayor de ese menguado

crecimiento, que la pobreza se incrementa y se siente más porque los frutos del escaso crecimiento que se ha registrado han ido a parar predominantemente a manos de los poderosos, que la distribución del ingreso entre las capas pobres y ricas se ha deteriorado en los últimos 30 años, que hay un retroceso social demostrable, que hay deterioro del ambiente político acicateado por la injusticia social (2), ¿no estará (y con él muchos estudiosos) contextualizando la situación, cuestionando nuestro "mínimo moral" y con él nuestra dirigencia?

Sólo cuando la racionalidad ética es compartida por el conjunto de la sociedad y forma parte del patrimonio socio-histórico de la colectividad podemos hablar realmente de una ética civil y, en ella, del juicio que la sociedad tiene y debe hacer a aquellos que manejan sus destinos y administran sus recursos.

Cuando el doctor Adolfo Carvajal, en su magnífica y juiciosa reflexión sobre "El nombre moderno de la Pobreza", en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas en San José de Costa Rica, hace apenas unos días, afirma que en Colombia hemos rebasado el 1.5% de población económicamente activa sin empleo, es algo más que 1.400.000 colombianos sin ocupación permanente, cuando a telón corrido nos deja entrever semejante drama humano y social que engendra el mismo desempleo, sus secuelas de destrucción física y psicológica, estamos aceptando que este ejército impresionante de desheredados de su nacionalidad, de atados de pies y manos, hablan del peor fracaso de la gerencia de nuestra década, inferior a sus grandes retos, deshumanizada, que se marginó de la originalidad cristiana, y estamos reconociendo, también, que ha naufragado la ética en la falsedad totalitaria de los voceros de la comunidad, domésticos e instalados, sin alma nacional, y de la ciencia económica que desarrollaron y que apela a la insuficiencia de instrumentos técnicos para justificar la injusticia y el estado de desigualdad escandalosa en que ha mantenido al país. Pecado de carácter estructural, como lo llaman los teólogos de la liberación.

Una clase dirigente que ha negado el derecho al trabajo a miles de compatriotas, el desarrollo humano a miles de conciudadanos, que ha sido productora de pobreza, no puede ocupar sitio de honor, y es la misma miseria física y espiritual, su consecuencia mayor, la que se constituye en juez moral que los movimientos de izquierda, en su liderazgo cultural creciente y a contrapelo, vienen convirtiendo en bandera de lucha contra la democracia empobrecida por sus dirigentes, que retroalimenta y radicaliza la misma marginalidad.

Como militante católico afirmo que la racionalidad ética constituye una instancia moral de apelación histórica, que la gerencia colombiana de la década está en deuda moral con el país, que esta década fue lidera-

---

2. Jorge Méndez M. "Empeora la distribución del ingreso". *El Espectador*, nov. 9/86, Económica, p. 3D.

