

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, coadyuvan 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 censuraran 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 incurrir 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 sugiere 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 requerían 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 burocrata "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 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 un 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 de equilibrio 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, traslada 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 ofiosos, 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 apefece 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. Emprender 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 esas fantasías; al contrario tiende a ser mesurado, 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 económica bien ordenada puede demandar que se genere un capital riesgo para que sea devastado por los "bonzas 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 periodo 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 dese 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 robot 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 empresarial e innovadora, garantía, de eficacia y productividad, no solamente irán por delante, sino que mantendrán la capacidad para generar beneficios y bienestar.