

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

No. 70

Enero - Marzo de 1999

Análisis de los aspectos básicos del Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002

Luis Alfonso Torres Castro

Análisis de la situación del mercado de energía eléctrica en Colombia

Diego Alfonso Mena Castellanos

Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio

Henry Marín Marín

La política monetaria del Eurosistema

Otmar Issing

Una fusión: ¿Necesidad o estrategia?

(Caso de estudio)

María Teresa Díez C.

Beatriz Eugenia Dussán

Liliana Estrada G.

Sandra J. Monsalve A.

Reseñas bibliográficas

ESTUDIOS
GERENCIALES

Cali
Colombia

P.P.
108

ISSN
0123-5923



UNIVERSIDAD
ICESI



PROGRAMAS DE PREGRADO

- **Administración de Empresas**
- **Economía y Negocios Internacionales**
- **Finanzas Internacionales y Contaduría Pública**
- **Ingeniería Industrial**
- **Ingeniería de Sistemas**
- **Ingeniería Telemática**
- **Diseño Industrial**

ESCUELA DE POSTGRADO

Programas de Especialización en

- 1. Administración**
 - Gestión Empresarial para el Medio Ambiente.
 - Gestión de Tecnología.
- 2. Finanzas**
Con concentraciones en:
 - Banca.
 - Finanzas Internacionales.
 - Tópicos Especiales en Finanzas.
- 3. Mercados**
Con concentraciones en:
 - Mercadeo Global.
 - Gerencia de Productos y Servicios de Consumo Masivo.
 - Gerencia de los Mercados Institucionales Comerciales.
- 4. Gerencia de Informática Organizacional**
Con concentraciones en:
 - Ingeniería del Software
 - Gestión de Redes
- 5. Gerencia de Producción**
Con concentraciones en:
 - Logística Empresarial.
- 6. Gestión Humana en las Organizaciones**
Con concentraciones en:
 - Legislación Laboral.
 - Procesos de Personal.
 - Mediciones en el Area de Personal.
- 7. Gestión de la Salud**
Con concentraciones en:
 - Gerencia de Entidades Promotoras de Salud, E.P.S.
 - Gerencia de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, I.P.S.
 - Gerencia de la Salud Ocupacional.
- 8. Gestión y Políticas Públicas**

Maestría en Administración (MBA)
Educación Continuada

Programa de Alta Gerencia
Convenios con Empresas

Universidad Icesi - Calle 18 No. 122-135 Pance - Apartado Aéreo 25608

Tel.: (092) 555 2334 - Fax (092) 555 1706 LINEA LIBRE 9800 36100

En Internet: <http://www.icesi.edu.co>

Cali - Valle - Colombia

**ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

COMITÉ EDITORIAL

Francisco Piedrahíta Plata
Rector

Hipólito González Zamora
Vicerrector

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Administración
y de Postgrado

Henry Arango Dueñas
Decano de Ingenierías

María Cristina Navia Klemperer
Directora Bienestar Universitario
Secretaria General

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

CONSEJO EDITORIAL

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Administración
y Postgrado

Harold L. Koch
Director Departamento de
Mercadeo

Julián Benavidez Franco
Director Departamento
de Finanzas

Francisco Velásquez V.
Director Departamento de
Administración

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

**OFICINA DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD ICESI
EDITOR**

- Estudios Gerenciales es continuidad de “Publicaciones ICESI”.
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente, “Estudios Gerenciales”, Universidad ICESI.

[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)
Informes: A.A. 25608 Unicentro
Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706
e-mail: matayta@icesi.edu.co
Cali, Valle, Colombia, Sudamérica

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

Para los autores de los artículos de la Revista «Estudios Gerenciales» de la Universidad ICESI.

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité y el Consejo Editorial se reservan el derecho de publicar o no los artículos, por tal razón los pondrán a consideración del Consejo Editorial quien determinará si cumplen o no con los criterios de publicación por parte del ICESI.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Gerencial en las diferentes áreas de la administración (Finanzas, Mercadeo, Producción, Recurso Humano, Informática, etc.), resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes o invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
 - Título (claro y preciso).
 - Breve reseña del autor.

- Abstrac o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo.
- Referencias y notas de pie de página.
- Bibliografía o fuentes de información.
- Extensión: 15 a 20 páginas de texto, 5 páginas para cuadros, gráficas o figuras. No exceder de 25 páginas en total.
- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 11 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

El cuerpo del artículo deberá contener, además del resumen, introducción, desarrollo y conclusiones.

Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.

Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, y carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. 

GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tipo de libro reseñado: Debe ser de tipo ejecutivo, no un texto académico.
- Título del libro: Tomado de la carátula.
- Autor del libro: Apellidos, Nombre (persona del autor, lo relevante).
- Nombre del traductor (si lo tuviera).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. No. de páginas.
- Fortalezas (puntos del porqué el ejecutivo debe leerlo, cómo está estructurado el libro: partes, capítulos) etc.
- Debilidades: (puntos no tan atractivos del libro).
- Extensión entre 700 a 800 palabras. (Equivalente a página y media, a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo: (Breve, no académico, darle ayuda / consejo práctico para hoy, con ejemplos del texto). 

ESTUDIOS GERENCIALES

CONTENIDO

Análisis de los aspectos básicos del Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002	13
Análisis de la situación del mercado de energía eléctrica en Colombia	23
Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio	43
La política monetaria del Eurosistema	69
Una fusión: ¿Necesidad o estrategia? (Caso de estudio)	79
Reseñas bibliográficas	105

ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS BÁSICOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1998 -2002

LUIS ALFONSO TORRES CASTRO

Jefe del Departamento de Economía

Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, con Master en Arts in Development Economics de la Universidad de Sussex, Inglaterra. Estudios de Programación Financiera con el Fondo Monetario Internacional en Washington; Negociación Internacional en el World Trade Institute de Nueva York. Profesor universitario de las Universidades Javeriana y de los Andes, Externado de Colombia. Asesor del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Representante de Colombia para el proyecto BID CEPAL.

1. INTRODUCCION

Este documento analiza y evalúa las estrategias básicas del Plan Nacional de Desarrollo para el período 1998-2002, *Cambio para construir la paz*, presentado por el Gobierno a la consideración del Congreso.

Sin duda el Plan está montado sobre dos estrategias básicas, las cuales se refieren a la reducción del déficit fiscal y a la modificación del proceso de descentralización. Como complemento, se prevé que el faltante de inversión pública sea llenado por la participación del sector privado, en particular en obras de infraestructura.

El documento comienza por señalar la necesidad del ajuste y de la reforma al régimen de transferencias, luego considera el ajuste fiscal y los cambios en el régimen de transferencias

propuestos en el Plan y finalmente analiza la participación privada.

2. AJUSTE FISCAL Y DESCENTRALIZACION: LOS EJES DEL PLAN DE INVERSIONES

El Plan de Desarrollo propone desactivar el crecimiento de los gastos del sector público, en particular el crecimiento del gasto del gobierno central. En efecto, la tendencia más importante en las finanzas públicas ha sido el deterioro progresivo de los ingresos corrientes como fuente de financiación y por ende la necesidad creciente de recurrir al endeudamiento y a las privatizaciones (venta de activos). Esta tendencia implica que la financiación del presupuesto depende cada vez más de la confianza de los inversionistas del exterior y de

la banca internacional, así como de la disponibilidad del crédito interno y de la descapitalización.

El deterioro de los ingresos corrientes es evidente: mientras que en 1991 financiaban el 69% del gasto agregado, para 1999 se tiene previsto que sólo financien el 49%. Por contraste, el crédito ha pasado del 22% en 1991 al 38% en 1998 y se espera que aporte el 39% en 1999. El deterioro se ha dado a pesar que desde 1990 se han llevado a cabo sucesivas reformas tributarias que han elevado los ingresos del gobierno del 10.3% del PIB al 14.2% del PIB en 1997.

Para desactivar esta tendencia, el Plan propone una reducción del gasto total (funcionamiento e inversión). Para la reducción de los gastos de funcionamiento el Plan propone modificaciones estructurales al régimen de transferencias a las regiones con las cuales se busca evitar la duplicidad de gasto y apoyar la delegación de mayores responsabilidades a los gobiernos territoriales. Las transferencias han sido el rubro con mayor crecimiento dentro del presupuesto, con tasas explosivas del orden del 20% y 25% anual. Por su parte la inversión pública continúa reduciéndose hasta llegar a niveles inferiores al 1% del PIB.

El ajuste fiscal se justifica plenamente, tanto desde el punto de vista del equilibrio macroeconómico, como desde la perspectiva del crecimiento. En efecto, desde 1991 el gobierno ha acumulado un conjunto de gastos de carácter permanente que se desprenden, en su parte más importante, del diseño del proceso de descentralización. Al tiempo el Estado colombiano todavía adolece de grandes in-

ficiencias donde se presentan tanto duplicación de funciones entre entidades, como despilfarro en asignación de recursos.

Los elevados déficits fiscales que se han generado y sus efectos sobre el déficit de cuenta corriente de la balanza de pagos (los cuales han alcanzado órdenes del 5% y 6% del PIB, respectivamente), amenazan la estabilidad macroeconómica y en un ambiente de desconfianza sobre los llamados mercados emergentes, propician ataques especulativos sobre las reservas del país, como los que ya se han presentado recientemente.

Desde una perspectiva de más largo plazo, un ajuste fiscal se justifica como medio para elevar el ahorro interno, el cual ha caído en más de diez puntos porcentuales en la última década y ha tocado sus niveles más bajos. La caída del ahorro interno llevó a que la inversión y por tanto el crecimiento de la economía, pasaran a depender de manera creciente del endeudamiento externo y de la inversión extranjera.

Ahora bien, para lograr el ajuste fiscal y la revisión de las transferencias es preciso adelantar un trabajo legislativo de gran envergadura el cual implicará reformas legales y una reforma constitucional. La legislación actual hace difíciles los ajustes de las plantas de personal o la supresión de entes nacionales que se requerirán para reducir el gasto de funcionamiento. De la misma forma la legislación vigente ha dejado el proceso de descentralización inconcluso y es necesario un conjunto de reformas a varias disposiciones legales y constitucionales, en particular a la Ley 60 de 1993.

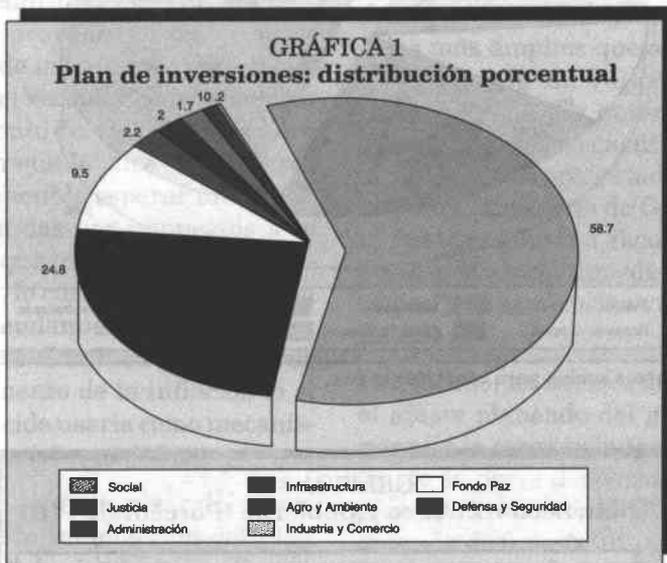
3. DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS

La distribución de los recursos del plan refleja tanto las prioridades, como las limitaciones legales y presupuestales. Así, el plan hace énfasis en la inversión social y no en las obras de infraestructura y al tiempo privilegia a las regiones y al gobierno central.

El valor del Plan de Inversiones para el período 1999-2002 llega a \$60.3 billones, de los cuales el 58% se concentrará en educación y salud. En adición, el Plan incluye inversiones por \$5.7 billones las cuales corresponden a las contempladas en el Fondo de Inversiones para la Paz (Ver Grá-

fica 1). Las inversiones que se realizarán a través del Fondo de Inversiones para la Paz se financiarán tanto por contribuciones sobre los ingresos altos, como por donaciones gubernamentales, por los créditos provenientes de la banca multi y bilateral y por la colocación de bonos.

Las regiones serán la fuente más importante de financiación de la inversión en el país. Manejarán un monto del orden de \$54.2 billones (\$25.8 billones provendrán de las transferencias para inversión social, y \$28.4 billones de recursos propios). Cerca del 45% de la inversión social del Estado dependerá de las regiones y de los gobiernos locales (Ver Gráfica 2).



Fuente: Cambio para construir la paz.

En consecuencia el espacio para la inversión del gobierno central será bastante reducido, las transferencias representarán el 47.2% del total de las inversiones del gobierno. De la mis-

ma forma, los compromisos adquiridos por gobiernos anteriores (vigencias futuras), copan hasta el 73% de la inversión del gobierno central prevista para el cuatrienio.

4. EL AJUSTE FISCAL

El ajuste del gasto público se basa en el recorte del déficit del gobierno central. Este deberá pasar del 5.0% del PIB en 1998 al 1.9% en el 2002 (Ver Gráfica 3).

Para lograr esta meta los gastos de funcionamiento deberán reducirse en 2.18 del PIB, los pagos por intereses

sobre la deuda pública deberán también reducirse en 0.75 del PIB. La inversión del gobierno central, de acuerdo con el Plan de Inversiones, caerá más fuertemente para llegar a niveles inferiores del 1% del PIB al final del cuatrienio. Sin embargo, la caída de la inversión será compensada con la mayor inversión de las regiones (Cuadro 1).



Fuente: Cambio para construir la paz.



CUADRO 1
Componentes de la Inversión Pública (Porcentaje PIB)

	85/95	96/98	99/02
Gobierno Central	2.3	2.4	0.8
Regionales y locales	1.9	4.9	5.2
Otras descentralizadas*	4.0	4.1	2.9
Total	8.2	11.4	8.9

* Incluye: Ecopetrol, Telecom, Carboacol, Metromedellín, sector eléctrico, Sena, ICBF, ICA, Inviás, Incora, Fondo del Café.

Aunque la dirección del programa de ajuste es correcta, resultan pertinentes los siguientes comentarios:

En primer término el plan de ajuste previsto tendrá serias dificultades, las cuales provendrán de la desaceleración de la economía. En efecto, el monto del recaudo está basado en un crecimiento del PIB del 2.8% para 1998. Dado que la cifra fue de cerca del 0%, es factible esperar una caída de los recaudos por impuestos a la renta y los que provengan del comercio exterior, lo cual podría llevar a un mayor endeudamiento o a una alza de impuestos. También podría llevar a un incremento de la inflación si el gobierno decide usarla como mecanismo para financiar el déficit.

En segundo lugar, a pesar del recorte previsto, la financiación del Plan requerirá todavía de un volumen apreciable de recursos provenientes del mercado local (del orden del 10% del PIB en los dos primeros años). Estas necesidades de financiación seguramente harán más difícil lograr las metas de reducción de las tasas de interés, previstas en la programación financiera.

En adición, el Plan no es explícito en la forma como se procederá para disminuir el gasto de funcionamiento, en particular el rubro de servicios personales. Este es uno de los rubros donde se precisan ajustes estructurales más amplios que aquellos previstos por la modificación de las transferencias. Es entonces factible pensar que el Plan cuenta con el apoyo del proyecto presentado al Congreso por el Ministerio de Gobierno, por el cual se solicitan facultades para revisar la estructura de las instituciones y dependencias vinculadas al Estado.

Por último, es necesario anotar que el ajuste planeado del gasto no disminuirá la carga tributaria y por contraste se prevé desplazarla a las regiones. En efecto, el Plan prevé la creación de un estatuto tributario territorial que permita crear contribuciones, peajes y cargas parafiscales. En particular, se menciona la creación de una sobretasa predial para la financiación de la educación media. De la misma forma se propone la adopción generalizada del sistema de autoavalúo y la extensión de la sobretasa del 20% a la gasolina.

5. PARTICIPACIÓN DE LAS REGIONES Y REFORMAS AL SISTEMA DE TRANSFERENCIAS

La mayor disposición de recursos que tendrán las regiones, viene acompañada de un conjunto de reformas que buscan mayor equidad en el uso de los recursos transferidos por el gobierno, más clara delimitación de responsabilidades de los gobiernos locales y menores recursos transferidos automáticamente.

En efecto, para lograr mayor equidad y claridad en las responsabilidades en la prestación de servicios, el Plan propone como medida central, la reforma de la Ley 60 de 1993. En concreto, el Plan propone que los Departamentos asuman la financiación de los sectores de salud y educación, así como la rehabilitación y mantenimiento de las redes viales secundarias. Esto último equivale a que las regiones deben hacerse cargo, en un plazo de dos años, de las labores que tradicionalmente habían desempeñado los Fondos de Caminos Vecinales. A los municipios, se les delegan todas las labores que tienen que ver con la ampliación y el mejoramiento de la calidad de los servicios sociales. Además el Plan busca un manejo diferente de los recursos destinados a educación y salud, a los cuales se hará referencia más adelante.

Se prevé igualmente la reforma de la Ley 358 de 1997, para controlar los incumplimientos a los límites al endeudamiento de las regiones.

El Plan establece también una menor transferencia de recursos a las regiones con el fin de reducir el impacto de las transferencias sobre el déficit del gobierno central. Así, se desligan

los ingresos no permanentes del Estado, los cuales por lo regular provienen de procesos de concesión o de las privatizaciones, de la obligación de ser transferidos a las regiones y se propone que sean considerados como recursos de capital. Sabido es que la obligación de transferir a las regiones cerca de la mitad del incremento de los ingresos corrientes ha limitado los esfuerzos para reducir el déficit del gobierno. El Plan prevé reformas al Fondo Nacional de Regalías.

En la misma dirección se propone la reforma de la Constitución para permitir al gobierno nacional descontar directamente de los recursos de las transferencias o situado fiscal, los recursos que permitan el pago de los pasivos pensionales a cargo de las entidades regionales.

Sin embargo, para financiar las mayores responsabilidades de las regiones, éstas podrán contar con los fondos que procedan del alza de la tributación regional y con otros recursos que provendrán básicamente de la reforma a las loterías, para crear una lotería única, cuyos aportes se destinarán al pago de los servicios de salud.

Las reformas a la financiación de las regiones son de la mayor importancia. Sin embargo parecen haber dejado por fuera uno de los problemas más importantes de las regiones: su endeudamiento. El Plan no es explícito en la forma como los gobiernos locales deberán enfrentar los altos pasivos que han acumulado y que son la causa más evidente de debilidad financiera de los departamentos y de algunos de los municipios más importantes del país.

6. REFORMAS AL SISTEMA DE TRANSFERENCIAS EN SALUD Y EDUCACION

Las transferencias son la fuente básica para la financiación de los gastos en educación y salud de las regiones. Para el cuatrienio 1998-2002 representarán el 85% del total de los recursos transferidos, lo cual permite a las regiones ejecutar gastos bien por encima de sus aportes. Así, durante los últimos cinco años la financiación de origen nacional ha llegado a cubrir el 90% de los gastos en educación de las regiones y cerca del 70% en salud. Para el cuatrienio 1998-2002, Educación dispondrá de un monto del orden de \$17.2 billones de los cuales \$15.2 billones corresponden a transferencias de la nación y salud dispondrá de \$9.3 billones de los cuales \$6.4 billones van a transferirse por la nación.

De esta forma, la distribución de los recursos entre las regiones puede llegar a ser causa de discriminaciones, como ha venido ocurriendo, y además su uso resulta fundamental para impulsar el desarrollo de las regiones y para elevar la calidad del gasto público.

El Plan sugiere tres cambios en el manejo de las transferencias destinadas a financiar el gasto en educación y salud. En efecto, para la asignación de recursos, se propone un cambio en los criterios por el cual se abandonan los basados en tamaño poblacional y se adoptan los que se relacionan con la población atendida y por atender. Con esto busca eliminar los sesgos a favor de los departamentos o municipios más ricos y en contra de los más pobres.

En la misma dirección, para aumentar la cobertura de la educación y de la salud, se propone subsidios a la demanda en lugar del sistema de subsidios a la oferta, con los cuales venía operando. Para elevar la eficiencia en la educación se propone el cambio de la financiación a los insumos para adoptar la financiación por resultados y se reasignan las plantas de docentes. Para aplicar estos criterios a la educación superior, será necesario además reformar la Ley 30.

En salud estas medidas están complementadas con la reforma al ISS para separar las funciones de aseguramiento y prestación de servicios, así como por un ajuste en las empresas sociales del Estado, que incluye los hospitales públicos, la cual llevará a la revisión de sus plantas de personal y a flexibilizar el sistema de contratación.

7. PARTICIPACION DEL SECTOR PRIVADO

El Plan abre un espacio para la participación del sector privado del orden de los \$38 billones, lo cual representará el 32.5% del total de la inversión e implica un crecimiento del orden del 115% en términos reales, con respecto al cuatrienio anterior. La participación privada será la mayor fuente de financiación de las inversiones en obras. Esta expectativa podría resultar bastante optimista, dadas las condiciones de desconfianza sobre los mercados emergentes, dentro de los cuales figura Colombia.

7.1 Magnitud de los recursos privados

Más de la mitad de los recursos del sector privado se deberán concentrar

en el sector de minas y de energía (54%). Los sectores de comunicaciones, transporte y vivienda recibirán en conjunto más del 30% (ver Gráfica 4).

De hecho el sector privado será el inversionista más importante en minas y energía, en telecomunicaciones y en vivienda. Sólo en transporte, los aportes del gobierno serán mayores a los del sector privado (ver Cuadro 2).

7.2 Proyectos

Los proyectos en que se prevé la vinculación de los inversionistas privados son: en hidrocarburos, la mayo-

ría de recursos estarán destinados a exploración con el fin de incrementar el número de pozos a 50 por año y aumentar las reservas a 2.500 MBbbls adicionales. En gas la inversión se concentrará en la ampliación de la capacidad de transporte de la red troncal de gas, principalmente en el gasoducto Ballena-Barrancabermeja, para con esto cumplir con las necesidades del mercado. El Plan propone la modificación del régimen de regalías (Artículo 16 de la Ley 141) para hacerlo más flexible de acuerdo con los distintos niveles de producción. El porcentaje podrá variar entre 5% y 25%.



Fuente: Plan de inversiones

CUADRO 2

Participación de la inversión privada (billones \$)

	Total inversión	Participación privada	%
Hidrocarburos	19.1	12.6	66.0
Minas	1.6	1.3	81.2
Energía	4.3	2.9	67.4
Transporte	7.2	3.4	47.2
Telecomunicaciones	6.9	4.2	60.8
Vivienda	15.3	13.5	90.0
Total sectores	54.4	37.9	69.6

Fuente: Cambio para construir la paz

En minería las prioridades se orientarán a la elaboración del Plan de Explotación Básica Minera, con el cual se busca tener una herramienta que facilite la explotación de los recursos del subsuelo e identifique las áreas de riesgo geológico. El Plan aspira también a completar las obras de adecuación de las nuevas zonas del complejo de Cerrejón Norte, con el fin de incrementar las exportaciones de carbón.

En energía, la participación privada se ampliará para que participe de la distribución eléctrica en catorce empresas del orden nacional, de tal forma que la operación de las electrificadoras, con excepción de Cali, Medellín y Pereira, estará en manos del sector privado. Para las operaciones de transmisión se iniciarán las convocatorias para la expansión y operación de la infraestructura.

En transporte se espera que el sector privado aporte el 69.0% de los recursos destinados al mantenimiento de la red troncal (\$2.8 billones) y la

totalidad de los recursos para la expansión de dicha troncal mediante el sistema de concesiones. Se espera construir 602 km y rehabilitar 1.350 km. Los principales proyectos serán el de los corredores Bogotá-Buenaventura, el de Occidente, el Centro-Atlántico, el corredor del Caribe, el corredor Sur-Occidente, el Corredor Central, el Centro Oriente y la Troncal del Llano. En el sector aéreo se prevé la participación privada para construir 37.000 m² de pistas, plataformas y terminales, así como para adelantar los procesos de concesión de los aeropuertos que sirven a Cali, Medellín y Bogotá. De igual forma se espera la participación privada para las concesiones férreas y de los puertos.

En las telecomunicaciones, las inversiones se destinarán a la expansión y reposición de redes de conmutación y transmisión. Se espera que el país pase de 18 teléfonos para cada 100 habitantes a 24 teléfonos por cada 100. Los nuevos operadores del ser-

vío de telefonía de larga distancia realizarán inversiones orientadas a financiar la construcción y la expansión de las nuevas redes. Se prevé de la misma forma la participación del sector privado en las concesiones de los sistemas de comunicaciones personales.

En vivienda se espera construir quinientas mil soluciones nuevas. De ellas, 350.000 serán de interés social,

dirigidas a familias que devengan menos de cuatro salarios mínimos legales mensuales y de las cuales se apoyarán el 70% con subsidio. Para la financiación de este tipo de vivienda confluirán junto con los subsidios otorgados por el gobierno y los municipios, y el crédito de las entidades financieras. En adición, la participación del sector privado se hará a través del sistema financiero para la financiación de la vivienda no VIS. ●

ANÁLISIS DE LA SITUACION DEL MERCADO DE ENERGIA ELECTRICA EN COLOMBIA

DIEGO ALONSO MENA CASTELLANOS

*Ingeniero Electricista Universidad del Valle,
Magister en Administración de Empresas*

*Convenio Universidades Eafit - Icesi, Director de Mantenimiento y Telecontrol
Empresas Municipales de Cali - Gerencia de Energía*

INTRODUCCION

Tomando como punto de partida la Ley 142 de Servicios Públicos y la Ley 143 de Energía Eléctrica, sancionadas en 1994, se presenta la libre oferta y demanda de energía eléctrica eliminando los monopolios naturales dentro de los esquemas de mercado mayorista y no regulado desde 1995.

Un segmento importante de este mercado no regulado lo constituyen los clientes industriales que en 1997 poseían 1 Mw de demanda instantánea, a los cuales va dirigido este proyecto de investigación, con el fin de conocer sus preferencias, conceptos sobre las variables y el desarrollo de ese mercado abierto; a la vez que establecer los usos de energía eléctrica en sus procesos productivos.

El conocimiento de estos industriales participantes del mercado no regulado y algunos aspectos de las em-

presas oferentes de energía eléctrica, es complementado con el análisis del ambiente constituido por los aspectos económicos del sector industrial, tendencias gubernamentales y la regulación vigente en el sector eléctrico.

I. DEFINICION DEL PROBLEMA

Todos los comercializadores participantes del mercado mayorista de energía eléctrica, con la caracterización de algunos de sus clientes industriales como no regulados, a partir de 1995 han empezado a enfrentar una feroz competencia con otros proveedores por este segmento del mercado en su área de influencia, pero también desean adquirir nuevos clientes en otras zonas del país.

Por lo tanto, estos comercializadores necesitan elaborar un plan estraté-

gico de mercadeo que debe obedecer, entre otras, en gran parte a una investigación del segmento de industriales no regulados, como la planteada en este estudio, de la cual se obtendrá la información de acuerdo con las condiciones del esquema del mercado en 1997 en las regiones más importantes de Colombia.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

La investigación tiene como objetivo general conocer la situación del mercado no regulado de energía eléctrica en las principales regiones de Colombia, considerando sólo el segmento de las industrias. Se pretende que los clientes industriales suministren la mayor información posible, atendiendo a su comportamiento conceptual, comercial y técnico respecto a su participación en el esquema de libre oferta y demanda de energía eléctrica; adicionalmente, partiendo de la información que suministren los industriales, establecer algunos aspectos de los oferentes de energía eléctrica, consolidando de esta forma el escenario de demanda y oferta para la comercialización de energía.

Como objetivos específicos se plantean conocer la regulación actual del sector eléctrico, la caracterización del sector industrial según información del Dane y las Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades, la constitución de los procesos productivos al interior de las plantas industriales, considerando la relación con la energía eléctrica, las condiciones en las que se desarrolla el ambiente de competencia entre comercializadores, el crecimiento de los sectores industriales y los cambios en la regulación gubernamental.

Para las industrias que conforman el mercado no regulado se plantea determinar el conocimiento que poseen de la estructura actual de éste, cómo es su clasificación, la incidencia del esquema actual sobre el precio-consumo, la identificación-diferencia-mercado actual de los diferentes agentes participantes, las modalidades de contratación-alternativas de precios, características de estas alternativas, el peso de las variables que inciden en la decisión de compra, las características respecto al tiempo-producto final del proceso productivo, la cantidad y composición de los turnos de trabajo utilizados, la estructura-caracterización del proceso productivo en cuanto a niveles de tensión-participación de la energía en los costos totales de producción y en las áreas del proceso productivo (energía eléctrica generada, energía eléctrica comprada), la participación de proveedores en el mercado actual, las variables de orden técnico que caracterizan la prestación del servicio y la participación potencial de proveedores.

Cumplir con los anteriores objetivos permitirá a los especialistas de los comercializadores, si tienen en cuenta estos elementos, identificar los aspectos de ventajas y desventajas competitivas respecto a su participación en el mercado no regulado de energía eléctrica, dentro del proceso de planeación estratégica de éste.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

En cuanto al diseño se realizó una investigación exploratoria del ambiente económico del sector industrial, de la regulación del sector

eléctrico y también de algunas de las industrias que participan en el mercado no regulado. También se implementó una investigación descriptiva del mercado no regulado, a través de una encuesta debidamente estructurada en cinco bloques (cuerpo del cuestionario), dos complementos (manual de instrucciones y carta remitosa) y un anexo (clasificación CIUU para industrias), con objetivos plenamente definidos e identificables; esta investigación también es específica y aplicada, ya que la información obtenida será la base para decisiones estratégicas reales de unas empresas a las cuales les han cambiado las condiciones del mercado y su producto, que es el Kwh.

Para la recolección de los datos se utilizaron fuentes secundarias como Leyes, Resoluciones, informes del sector eléctrico, manuales de plantas industriales y fuentes primarias, así como la encuesta constituida por el cuestionario diligenciado por un representante de cada una de las industrias.

La encuesta se realizó en 1997, se implementó una prueba del cuestionario con diez industrias de la zona de Yumbo y con los ajustes derivados de ésta, y de acuerdo con información del Dane y las Cámaras de Comercio de las principales ciudades de Colombia se procedió a identificar, vía teléfono, una muestra de 355 industrias. El cuestionario fue suministrado a las diferentes empresas por correo, consiguiendo 186 encuestas diligenciadas, de las cuales 140 son de industrias que participan en el mercado no regulado.

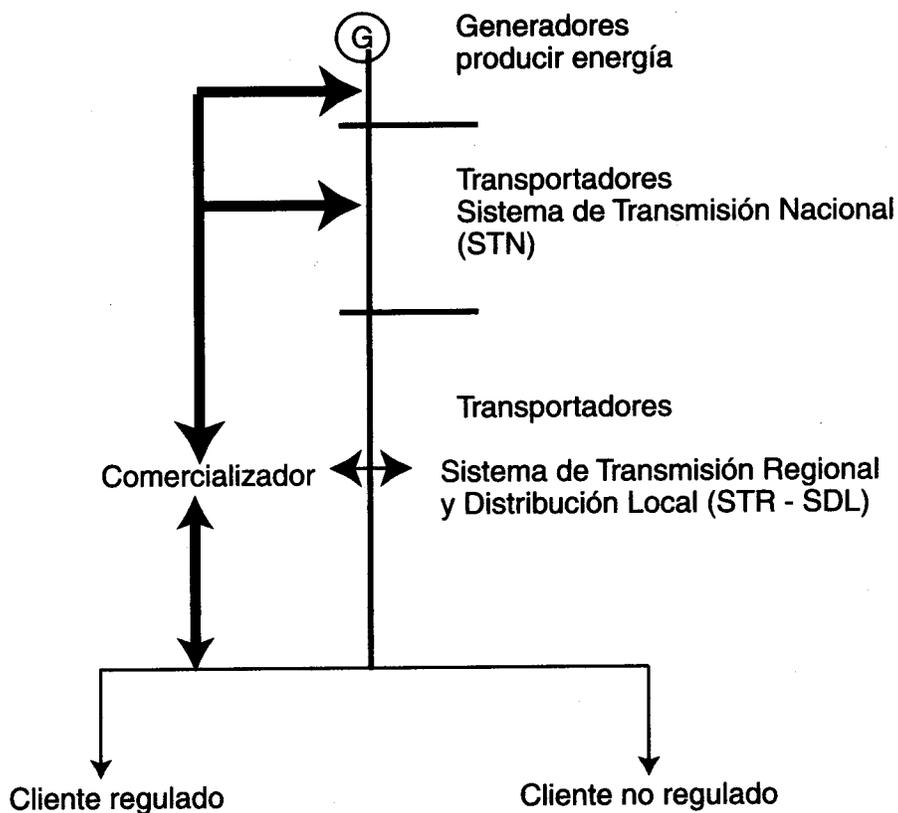
4. LIMITACIONES

En el presente estudio no se realizó un censo, es decir, no se obtuvo información de todos y cada uno de los clientes industriales no regulados que existían en 1997 a nivel nacional. Se realizó un proceso de muestreo que al final arrojó una muestra de 355 industrias (65% de una población de 543 según información de ISA), de las cuales se recogieron 186 (52.4% de la muestra y 34.3% de la población) y de éstas, 140 pertenecían al mercado no regulado (39.4% de la muestra y 25.8% de la población).

Las razones para no realizar el censo son, inicialmente, la carencia de las listas de clientes no regulados, ya que cada empresa comercializadora lo consideraba de reserva y los costos de realización a nivel nacional para contratación de encuestadores y su respectiva capacitación.

Otros aspectos limitantes del proyecto de investigación fueron la descalificación de algunas regiones por tope de consumo de energía, situaciones del manejo de la correspondencia por parte de los industriales y el no suministro de datos clasificados como información confidencial. El proyecto de investigación no ofrece resultados respecto a gastos en pesos por cada uno de los ítems que constituyen los costos de producción, consumos de energía en áreas del proceso productivo, energía comprada, energía generada.

Esquema técnico y comercial del servicio de energía eléctrica

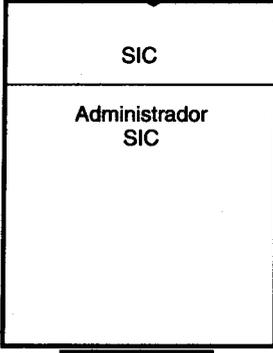


ISA S.A. E.S.P.

CND

R_{SIC}

C_1 Generador 1 P_1
 C_2 Generador 1, P_2
●
●
 C_n Generador 1 P_n



C_1
 T_1, T_2, \dots, T_n
 P_b Comercializador 1
 P_b Comercializador 2
 P_b Comercializador m

$C_1, C_2, \dots, C_n > 20$ MW
 $P_1, P_2, \dots, P_n > P_b$

B
O
L
S
A

Sistema de información

E
N
E
R
G
Í
A

Cientes no participan en negociaciones de la bolsa

Registro de contratos, liquidación, facturación, cobro - pago.

Distribución de las industrias del mercado no regulado, encuestadas respecto a los totales regionales detectados por ISA en Colombia: 1997

Región geográfica	Total General. 1/		Porcentaje de Industrias 2/	Industrias del mercado no regulado 3/		Distribución porcentual 4/	
	Datos de Tabla 26-1 Dane y Cámaras de Cto.	Documento No. 5297 ISA-COM		Enviadas	Recibidas		Recibidas/ población MNR
			Total		MNR	MNR	
Cundinamarca	98	173	156	86	33	24	15.4%
Antioquia	396	114	103	82	41	29	28.2%
Valle del Cauca	322	98	88	64	57	51	57.9%
Costa Atlántica	115	76	68	80	32	20	29.4%
Caldas, Quindío y Risaralda	33	42	38	24	16	10	26.3%
Boyacá y Santanderes	51	60	54	17	5	4	7.4%
Resto del país	253	40	36	2	2	2	5.6%
	(.)			(.)			
Totales	1015	603	543	355	186	140	25.8%
	(*)						39.4%

1/ Incluye empresas oficiales, comerciales, industriales y de servicios.

2/ Se considera que un 90% del total de las empresas pertenecen al sector industrial.

3/ Encuestas finales del mercado no regulado detectadas en el estudio.

4/ Distribución porcentual por región de las industrias no reguladas, según el estudio.

(*) Valor sin considerar resto del país con 253

(.) Valor que no se tuvo en cuenta para el proceso de muestreo.

(..) Industrias extraídas del listado de clientes industriales de EPSA

MNR: Mercado No Regulado.

Crecimiento de la producción industrial por sectores (%)

	94/93	Enero-agosto 95/94	Enero-agosto 96/95	Enero-agosto 97/96
Bienes de consumo				
Alimentos (sin trilla)	2.2	9.2	4.8	-2.6
Bebidas	7.9	12.7	-7.0	-1.3
Tabaco	-16.2	-15.0	20.4	-13.5
Textiles	1.6	4.6	6.0	-5.1
Vestuario	-17.3	-6.0	8.7	3.8
Cuero, pieles, excepto calzado	-5.6	-18.9	-23.3	7.7
Calzado	-3.6	-7.1	-18.9	-4.5
Muebles de madera	23.5	8.5	-48.8	14.3
Imprentas y editoriales	15.3	-7.1	-3.7	3.1
Plásticos	15.5	-3.0	4.4	-0.9
Equipo profesional y científico	4.3	20.1	31.2	0.3
Industrias diversas	0.8	-3.2	4.2	1.9
Bienes intermedios				
Industria de madera	8.5	-8.9	-28.8	-6.6
Papel	8.3	10.2	-8.8	-3.5
Químicos	1.9	8.7	-7.6	-4.1
Otros productos químicos	3.8	4.1	-3.7	-2.5
Petróleo	2.5	-10.0	30.1	-0.9
Otros derivados del petróleo	16.3	8.5	-4.5	0.6
Caucho	-9.6	-15.6	-6.4	-22.7
Barro, loza y porcelana	9.2	0.0	7.8	2.6
Vidrio	5.6	6.0	-12.0	11.0
Productos minerales no metálicos	6.7	-0.4	-8.8	-8.5
Hierro y acero	14.9	1.8	-4.5	12.8
Metales no ferrosos	3.8	4.5	-12.8	-0.6
Productos metálicos, excepto maquinaria	10.2	2.4	2.9	5.7
Bienes de capital, sin vehículos				
Maquinaria, excepto la eléctrica	9.0	5.2	-16.5	-4.4
Maquinaria, aparatos eléctricos	5.3	-6.3	-6.9	9.1
Vehículos				
Equipo y material de transporte	11.0	3.6	-5.2	-4.7
Total	3.4	1.2	0.2	-0.9
Trilla de café	-13.1	-30.7	21.4	10.6
Total excepto trilla	4.4	3.3	-0.8	-1.6

Fuente: Coyuntura Económica 1996-1997. Muestra mensual manufacturera del Dane.

CONCLUSIONES

1. *El nivel de conocimiento del mercado no regulado es bueno para el 81% de las industrias, y lo poseen las personas con cargos de gerentes e ingenieros.*

Llama la atención el conocimiento del mercado que ostenta la muestra para el gerente, quien parece haber hecho parte importante del proceso de negociación de la energía y para el ingeniero del nivel técnico, encargado de utilizarla en la forma más económica para su empresa.

Se establece una concordancia entre las industrias de la agrupación textiles, que en mayor grado están ubicadas en Antioquia, como las que tienen buen conocimiento, mientras que las que en menor grado lo conocen, pertenecen a la agrupación químicos y por región geográfica localizadas en el Valle del Cauca y la Costa Atlántica.

Si los comercializadores pretenden alentar la competencia libre del mercado y ganarse la confianza de la totalidad de sus clientes, deben promover campañas de capacitación personalizada a los funcionarios de las industrias para que éstos entiendan no sólo que pueden tener otros oferentes de energía, sino que pueden ofrecerles condiciones favorables en el mercado.

Aprovechando el hecho de que los documentos regulatorios se encuentran en internet y/o por correo electrónico, se pueden establecer canales de comunicación y discusión de las Resoluciones que regulan el sector eléctrico, transfiriendo controladamente el conocimiento de la parte de los cambios del sector inherentes a la relación cliente-comercializador.

2. *La disminución del precio de la energía en el mercado no regulado, afirmación hecha por la gran mayoría de los industriales (94%), se ha traducido en aumento del consumo sólo para el 35.7% de ellas.*

El resultado del bajo precio establece el buen grado de conocimiento del mercado no regulado por parte de los industriales, cuyos objetivos se están cumpliendo por la existencia de alternativas de suministro al sector productivo cuyo costo de electricidad es fundamental.

El resultado para el aumento del consumo de energía obedece a la tendencia absoluta de disminución del precio que incentiva los proyectos de inversión y/o aumento de la capacidad instalada ociosa. Por regiones geográficas, una participación alta en disminución de precio se traduce en una participación importante en aumento del consumo para Cundimarca, y menos significativa para la Costa Atlántica, Valle del Cauca, Boyacá-Santanderes, Caldas-Quindío-Risaralda y muy bajo para Antioquia, explicable por el decrecimiento de la producción en 1997 para la agrupación textiles.

El 5% de las industrias que afirman un aumento de precio está soportado en la eliminación de incentivos por disminución del consumo de energía, que cambie las condiciones contractuales con el comercializador, pasar de ser cliente del mercado regulado al no regulado y el grado de desconocimiento de este último por parte de algunos industriales.

El 13.6% de las industrias que establecen una disminución del consumo

o ningún efecto sobre el mismo, tienen su base en la implementación de programas de uso racional de energía al interior de las plantas, como señales tarifarias para indicar los períodos de autogeneración en horas en que la energía es más costosa y optimización operativa de los recursos, bien sea por iniciativa del propio industrial al conocer la regulación, o por inducción de su comercializador. Además, existe soporte también en la recesión económica que ha traído disminución de la demanda de productos, bajo crecimiento de la producción y pocos recursos financieros para inversión por altas tasas de interés.

Como los comercializadores puros y los comercializadores-generadores colocan precios cada vez más bajos al cliente no regulado, los comercializadores-distribuidores tienen como reto conseguir precios de compra cada vez menores, fortaleciéndose en esquemas financieros con manejo del riesgo, realizar los ajustes de los costos de comercialización para ofrecer un precio de venta competitivo y adicionalmente, como la recesión no permite hacer inversiones en aumento de capacidad instalada, el enfoque para incrementar el consumo debe ser asesoría para copar ésta.

3. *En un gran porcentaje (90%) las industrias establecen que el agente comercializador es el dinamizador del actual esquema del mercado de energía eléctrica.*

Este resultado permite establecer el entendimiento de parte del industrial del esquema actual con la inclusión del agente comercializador nuevo y tienden a desaparecer en el corto plazo las asignaciones específicas de distribuidor y generador solos como

oferentes, ya que la función del primero es operar, mantener y expandir el sistema de distribución local, al cual se conecta el cliente final en los niveles II(1-30 Kv.), III(30-62 Kv.) y IV(62 Kv ó más), y la del segundo es producir energía.

Obedecen estas denominaciones en mayor grado a que para generadores y distribuidores, ya que venían realizando estas actividades, se adiciona su inscripción como comercializadores ante el SIC, sin detrimento de su enfoque inicial, que todavía en menor grado se identifica y continúa, pero contablemente separados.

La integración de las empresas como distribuidoras y comercializadoras les crea un reto de eficiencia en los dos negocios ante los clientes, en el sentido de no permitir que algún punto negativo en uno influya en el otro, e identificar e implementar la gestión comercial del distribuidor como operador de red e impulsor de ingresos no operacionales. En este sentido es muy importante la gestión de la alta gerencia para el posicionamiento de los gremios de industriales.

4. *Para la gran mayoría de los industriales (84%) del mercado no regulado, el comercializador es el proveedor potencial de su energía. Para la mitad de ellos, es el generador (39%) y para la tercera parte (25%), el distribuidor.*

Este resultado indica que los industriales tienen claro que el comercializador es el encargado de realizar un proceso de intermediación que le permite abastecerse de la energía necesaria, cuyos precios pueden ser negociados con otros agentes comercializadores, generadores-comer-

cializadores o en transacciones en la Bolsa de Energía, que requiere una alta capacitación en elaboración y desarrollo de planes estratégicos de mercadeo, sin descuidar los cambios en la regulación y que debe vender la energía al cliente final.

Esta señal indica el gran desarrollo del mercado ante la gestión adelantada por todos los agentes y la dedicación de los clientes para entender la especialización de cada uno de ellos.

Se debe elaborar una estrategia en comunicaciones por parte de cada empresa, que permita posicionar a los antiguos Generadores y Distribuidores como comercializadores de energía, teniendo en cuenta que es la actividad reconocida en la compra por parte de los clientes.

5. En 1997, las negociaciones en el mercado no regulado se realizan en mayor grado con modalidad de corto plazo (0-1 año), con poca diferencia respecto al largo plazo (1-5 años) y empiezan a ser importantes las negociaciones con referencia a la Bolsa de Energía. Para las condiciones futuras, la participación máxima de cada modalidad sería semejante.

La referencia a los precios de bolsa es importante hasta 1997, dados los bajos precios por las buenas hidrologías que el país ha tenido desde el inicio del mercado mayorista y hacia el futuro, se destaca el repunte de esta modalidad en un 318% frente a las otras dos modalidades con el 75% y 56%; lo que explica que cada día los agentes comercializadores entienden más el funcionamiento de las negociaciones en este esquema, y preten-

den trasladar estos beneficios a los clientes industriales no regulados.

Se resalta que el cliente no puede adquirir la energía en la Bolsa directamente, sino a través de un comercializador que aprovecha esta señal para sus negociaciones y la lleva al cliente para negociar bajos precios en períodos de buena hidrología y conservación de los topes de precios de los contratos cuando hay verano.

Sin embargo, los contratos de largo plazo con precio único durante todo el tiempo del mismo, tienen mayor participación en las industrias por una más fácil comprensión y teniendo en cuenta el sistema de producción; esto se debe a que la no participación de la bolsa con el componente de las estaciones invierno-verano garantiza una negociación estable, que no traslada al cliente las variaciones bruscas del precio debido al gran componente hidráulico del parque generador del país.

La participación de la modalidad del largo plazo se ve alentada por la recesión económica e índices de crecimiento negativo para agrupaciones con altos consumos de energía en los procesos productivos y por el lado del comercializador, sobre todo el comercializador-distribuidor, la situación financiera por disminución de ingresos y altos costos y gastos, que no le permiten tomar riesgos en negociaciones de mucha variación potencial en sus condiciones.

Lo anterior permite establecer que los clientes industriales consideran que la Bolsa de Energía supone conseguir menores precios, siendo la más atractiva por factores económicos en condiciones ideales y sin embargo, y aun-

que la tendencia es incrementar su uso, existe un margen de temor en la utilización de esta señal, que puede explicarse por el riesgo implícito de las variaciones del precio.

Las negociaciones de los comercializadores para la compra de la energía del mercado no regulado, en cualquiera de las modalidades, deben realizarlas en un oligopolio de cinco agentes generadores que son propietarios del 76% de la capacidad instalada y que sitúan las señales en la Bolsa de Energía.

La tendencia a las negociaciones con referencia a la Bolsa de Energía exige a los comercializadores una especialización en el conocimiento del comportamiento de las variables, incluidas la financiera y el riesgo, y además implementar un sistema de información para entregar y recibir las señales comerciales y técnicas del Sistema de Intercambios Comerciales (SIC) y el Sistema Interconectado Nacional (SIN).

6. *Para las industrias del mercado no regulado, las razones de compra de la energía como calidad, tarifa, características técnicas y atención del proveedor, tienen una altísima participación (95%) en la decisión, mientras que para la localización es mediana (50%).*

El único factor que no posee un alto grado de importancia en la decisión de compra es «localización», lo que concuerda con un entendimiento del esquema comercial vigente, pero el 50% que todavía le asigna importancia tiene razones que varían entre el desconocimiento del mercado, al temor a establecer relaciones con un comercializador lejano que no opere

la red de distribución como una empresa integrada, y además del aspecto sentimental y de compromiso por las empresas de la región.

La tendencia de asignar cada vez más grado de no importancia al factor «localización» incrementará la competencia y el número de fronteras comerciales a nivel nacional por negociaciones con comercializadores lejanos.

En el caso de las razones efectivas de compra de energía, el 56.4% de las industrias afirman que compran al proveedor actual por «cercanía al proveedor», lo que coincide con el 58.3% que asignaron importancia a la «localización», es decir, localización se identifica con cercanía al proveedor.

Se destaca que en el Valle del Cauca, la «cercanía al proveedor» es una razón importante para la compra de la energía por parte del cliente industrial no regulado, y también se observa la existencia de esta tendencia en Antioquia, lo que significa que el buen conocimiento del esquema del sector y del mercado no se ha traducido en una asimilación completa de la no importancia de la localización.

En este esquema, a pesar de que el distribuidor como operador de la red es responsable por la calidad del servicio y está debidamente regulado, los comercializadores que establecen la negociación de venta de la energía al cliente deben velar porque el operador cumpla los índices de calidad y su cliente no se vea afectado en el sistema productivo.

Como las condiciones comerciales y sobre todo el precio deben llegar a un punto de estabilidad en el mercado

de competencia, cuando todos los comercializadores establezcan sus puntos de equilibrio en forma más precisa, la calidad del servicio se va afianzando como variable decisoria y por lo tanto los agentes que realicen gestión sobre el monitoreo, control y supervisión del servicio de energía garantizarán la conservación de sus clientes y la supervivencia en el mercado de competencia.

Los comercializadores deben atacar los mercados de otras regiones con estrategias de tipo comercial personalizadas, e implementar un sistema permanente de monitoreo y supervisión tanto de clientes regionales como nacionales, en los enfoques comercial y técnico.

7. La mayor parte de las industrias (70%) del mercado no regulado, poseen un proceso productivo estable, caracterizado por multiplicidad en las líneas de producción.

Este resultado de la estabilidad del proceso productivo reforzado por la porción (19.3%) que considera que el proceso productivo es estacional programado, permite establecer que en un mínimo porcentaje el consumo de energía en las industrias no se puede conocer anticipadamente. Esta capacidad para planear sus negociaciones, conociendo exactamente los volúmenes de consumo de energía y los períodos programados, se presenta por la dedicación de los industriales en conocer y hacer eficientes sus procesos, lo que les ha permitido sobrevivir a muchos de ellos después de la apertura, la asesoría de los comercializadores y el desarrollo tecnológico de los dos.

La tendencia del industrial a negociar con referencia a los precios de la Bolsa, adicionado al resultado del bajo consumo de energía impredecible, permite establecer que incluso el consumo estable se quiere negociar con esta modalidad, reforzando el factor económico como criterio fundamental.

La multiplicidad de los procesos productivos de las industrias del mercado no regulado se constituye en un apalancamiento comercial para eventuales cambios de las condiciones del mercado de alguna de las líneas que en determinado momento deba cerrarse, ante el período de recesión que atraviesa el sector.

Los comercializadores deben orientar su gestión, conservando el de asesoría al uso racional de energía, hacia los esquemas novedosos de negociación, atendiendo todas las señales externas a las industrias, ya que al interior de ellas el proceso y su relación con la energía permiten ser conocidos en mayor grado y extenderlo a todas las regiones.

8. La gran mayoría (83%) de las industrias del mercado no regulado, utilizan tres turnos de trabajo en el horario de 6:00 a.m. - 2:00 p.m.; 2:00 p.m. - 10:00 p.m. y 10:00 - 06:00 a.m., como mínimo.

Este resultado establece una producción permanente los 365 días del año, que se convierte en una exigencia para el comercializador y el distribuidor, por el hecho de tener que garantizar la calidad y la confiabilidad del servicio con altos índices permanentes, el segundo, y ofrecer unas excelentes condiciones comerciales, el pri-

mero, y entre los dos, garantizar un suministro sin interferencias sobre la producción. Esta situación exige unos recursos de mantenimiento, operación y expansión por parte del distribuidor y una dedicación exclusiva del comercializador, que deben ser obtenidos de los cargos por el uso de las redes para el primero y el margen de comercialización del segundo.

El hecho de que un porcentaje bajo (15%) de las industrias establezca que tendría en cuenta los costos de energía para cambiar la cantidad y/o composición de los turnos de trabajo permite concluir que existe una gran seguridad del aparato productivo atendiendo esta variable, y su cambio de comportamiento obedecería más bien a otras razones como las correspondientes al mercado, la producción, otros costos y además existe la participación importante de las que no los modificaría.

Los comercializadores deben definir una estrategia y trazar un plan para identificar y conocer las inquietudes del menor número de industrias que consignó un cambio potencial de turnos por costos de energía, ya que establecen un indicio de desconocimiento de la regulación o que actualmente realizan negociaciones desventajosas por las tarifas horarias respecto a las condiciones de producción.

9. *La caracterización del proceso productivo de las industrias del mercado no regulado, presenta una participación muy baja (5%) de los niveles de alimentación en alta tensión y una altísima participación de media tensión (93%), una participación alta de los costos de energía (12.2%) en los costos de*

producción, alto consumo de energía (88%) en el proceso productivo puro, el número de industrias que genera es bajo (25%) pero son autosuficientes en una cantidad media de su energía consumida, y la totalidad de las industrias compran energía.

La participación de los niveles de tensión de alimentación de las industrias del mercado no regulado no se presenta en mayor grado a niveles de alta tensión (nivel IV mayor a 62 Kv), y dentro de media tensión todavía tienen una participación considerable los de media baja (nivel II 1-30Kv., respecto a nivel III 30-62 Kv). La migración de un nivel de tensión a otro superior obedece a estudios de la estabilidad eléctrica del sistema, en el sentido de que la carga y las características de los procesos productivos internos influyen en todo el sistema interconectado y en la gestión del operador de la red. Sin embargo, la migración en los sistemas de alimentación son proyectos que significan inversiones por uno o varios de los agentes participantes que en las condiciones actuales no son viables.

Mientras que las categorías materias primas y mano de obra conforman en promedio el 70% de los costos totales de producción, el área de servicios es de 20.7% y dentro de éstos la electricidad es del 58.9% con una participación respecto al total de 12.2%.

Estos resultados obedecen a la región donde está ubicada la empresa, por asignación de cargos por uso de los sistemas de transmisión, al grado de intensidad en consumo de energía que tenga el proceso productivo y a las condiciones de negociación con los comercializadores, presentándose los

siguientes casos: Cundinamarca, Antioquia, Caldas-Quindío-Risaralda muestran costos de electricidad en un 11%, 7.1%, 5.5% respectivamente, dadas las condiciones de hidroeléctricas cercanas, lo que establece pago de menores peajes por el STN. Para el Valle del Cauca, con un valor superior al promedio, el hecho de no ser autosuficiente en un 50% hace que posea cargos por uso superior, cerca de tres veces el de Antioquia.

La Costa Atlántica posee un parque generador nuevo, a base de gas, costos de gas bajos y disminución de cargos del STN por incremento de capacidad de generación. Sin embargo, posee el segundo mayor costo de electricidad, lo que establece un medio uso de las señales del mercado. Para el caso de Boyacá-Santanderes, la mayor parte de la generación es térmica con base en carbón, con menor grado de eficiencia y altos cargos del STN, lo que configura el más alto costo de electricidad en esta región.

Para las industrias que tienen debidamente controlado el suministro de energía a cada área del proceso, se puede establecer que el 87.7% de la energía (la suma de la producción de servicios como agua, vapor, electricidad y el proceso productivo propiamente dicho) es absolutamente necesaria para la producción y no debe suspenderse, lo que establece una alta participación para un proceso continuo, como se presenta en la mayoría de las industrias del mercado no regulado. El suministro de energía que puede suspenderse temporalmente sin afectar el proceso productivo sería de 12.3% de la total consumida, en las áreas administrativa y de apoyos.

En cuanto a la energía eléctrica generada, se obtuvo que el 25% de las industrias del mercado no regulado generan energía eléctrica en forma permanente y el promedio de energía generada de este grupo es el 52% de la energía total consumida.

Por agrupaciones industriales, teniendo en cuenta las 35 empresas que generan, la que mayor nivel de generación presenta es alimentos-bebidas con el 75.4% y por regiones las industrias localizadas en el Valle del Cauca con un 62.5% respecto a la energía total consumida. En el resto del país, compuesto básicamente por los ingenios localizados en el departamento del Cauca, el volumen de generación de energía es de 117.3% que indica la posesión de excedentes de energía para venta. En Cundinamarca, a pesar de poseer el segundo nivel en cantidad de industrias que generan energía, tiene el peso más bajo en volumen de energía generada, respecto a la total consumida, con el 20.8%.

El resultado anterior no hace más que confirmar que el Valle del Cauca no es autosuficiente en suministro de energía eléctrica, lo que ha obligado a las industrias, sobre todo a los ingenios, a las dedicadas a bebidas-alimentos y químicos, distribuidas a lo largo del departamento, a desarrollar proyectos de autogeneración y cogeneración que les permitan producir energía propia para respaldar los procesos productivos indispensables, necesarios para controlar sus propios costos de producción de energía y tener la posibilidad de negociar excedentes en el mercado no regulado como otro comercializador, atendiendo a las condiciones de la regulación vigente. También los proyectos de

auto y cogeneración han sido el resultado de la optimización de los procesos productivos en los que se aprovecha la materia prima (en el caso de los ingenios, el bagazo de caña) para producir el vapor necesario en el proceso y que se lleva a niveles de presión-temperaturas adecuadas para alimentar un turbogenerador que produzca energía eléctrica.

Para resaltar en el Valle del Cauca, Costa Atlántica y Antioquia, las industrias que generan energía lo hacen en valores promedio altos, respecto al promedio total del 52%, mientras que en Cundinamarca las industrias que generan, en promedio el volumen de energía generada es inferior al total ya que sólo alcanza el 20%. Antioquia a pesar de tener autosuficiencia en producción de energía eléctrica, presenta un nivel alto de generación de energía en las industrias textiles, de 52% en volumen.

Los comercializadores deben evaluar especialmente los segmentos del mercado de Costa Atlántica y Boyacá - Santanderes con estrategias para disminuir el costo de electricidad si desean obtener clientes en esas zonas.

Los comercializadores deben analizar los cruces de consumo de energía de cada agrupación industrial y región, en el proceso absolutamente necesario, con los niveles de autogeneración - cogeneración, con el fin de definir el

excedente que realmente van a comprar las industrias en las diferentes modalidades. La información del consumo total de energía se obtiene de la facturación de industrias atendidas actualmente.

El comercializador debe continuar la capacitación y asesoría al cliente industrial, no sólo en señales comerciales sino también en aspectos técnicos de la red y/o hacer gestión sobre el operador de red para que suministre la información.

10. En 1997 se presenta una participación muy alta de los proveedores tradicionales de energía como Emcali, EPM, EEB, EPSA y Electranta y sólo una participación del 2.% de empresas nuevas privadas.

De las anteriores empresas con mayor participación, Emcali y Electranta son distribuidores-comercializadores con carácter oficial, las otras tres: EPSA, EPM y EEB son empresas que poseen los negocios integrados de generación, transmisión, comercialización y distribución y además la primera es privada, la segunda es industrial y comercial del Estado, de carácter oficial, y la tercera es de economía mixta con su nueva denominación: Codensa S.A.

Atendiendo regiones y agrupaciones la caracterización de las empresas comercializadoras se resume así:

Caracterización del mercado actual Región - Comercializador - Agrupación

Región	Participación del comercializador en la región	Comercializadora	Participación agrupación en la región	Agrupaciones industriales
Valle del Cauca	27.5%	EPSA	43.3%	Alimentos-bebidas
	64.7%	Emcali	57.1%	Papel-imprentas
			34.3%	Químicos
			41.7%	Hierro-acero
Cundinamarca	87.5%	EEB	43.8%	Industrias metálicas
Antioquia	100%	EPM	56.3%	Textiles-confecciones
Caldas-Quindío-Risaralda	70%	CHEC	18.8%	Textiles-confecciones
Costa Atlántica	60%	Electranta	14.3%	Papel-imprentas (2o.)
	10%	Corelca	16.7%	Hierro-Acero (3o.)
	15%	Proeléctrica	8.6%	Químicos (4o.)

Aunque las empresas que tradicionalmente han atendido las industrias de las regiones donde ellas están localizadas, lo siguen haciendo en mayor porcentaje en 1997, se resalta un inicio de participación de empresas proveedoras con sede en una región en otra zona diferente; en este sentido EPM atiende el 4.2% de Cundinamarca, el 5% de la Costa Atlántica y aunque el Estado no lo detectó, también tiene algunos clientes en el Valle del Cauca. Así mismo el 2% de las industrias del Valle los atiende CHEC y el 5% de la Costa Atlántica los atiende EEB.

Este incremento de la participación de comercializadores de una región en otra, se confirma con la información del sector eléctrico que establece un incremento de las fronteras comerciales de 5 a 119 entre 1996 - 1997 y 63 usuarios no regulados, atendidos por comercializadores diferentes a los de su área de influencia.

En cuanto a la participación del número de comercializadoras en las condiciones de 1997, las empresas re-

gistradas ante el SIC para desarrollar esta actividad eran 61, de las cuales estaban activas 46 con una participación del 76% públicas y 24% privadas. El resultado obtenido permite establecer una participación de doce empresas comercializadoras de las cuales el 12.8% son privadas (se incluye EPSA) y el 82.2% son comercializadoras públicas.

Los comercializadores deben tratar de conservar los clientes regionales y aumentar su participación en el mercado nacional, ya que hay suficientes señales de costos, insatisfacción y calidad del servicio.

11. La gran mayoría (85%) de las industrias asigna buena condición a las características técnicas de continuidad (cortes de energía no programados y programados) y confiabilidad (seguridad en la operación por parte de equipos y personal).

Como el responsable ante el cliente final no regulado por el servicio integral, es la empresa comercializadora

que realiza la negociación, ésta debe hacer gestión en monitoreo, supervisión sobre el operador de la red que es el responsable de la calidad del servicio como dueño de las redes de distribución y éste a su vez sobre los sistemas de transmisión nacional y regional.

Sin embargo, atendiendo las exigencias del actual reglamento de distribución, la descripción de buena condición en la prestación del servicio debe ser cuantificada a cada cliente del servicio como máximo 12 horas al año y 18 veces de interrupciones programadas y no programadas. Cumplir esta exigencia a partir del año 2002 exige altos niveles de inversión en mantenimiento preventivo y correctivo que en mayor grado debe hacerse con línea energizada y en sistemas de información técnica de la red para monitoreo, supervisión y control de variables eléctricas.

En este sentido, el resultado obtenido del 87.9% de industrias que asignan buena calificación a la continuidad (no programada), el 77.1% a la programación de los cortes del servicio y el 81.4% a la seguridad de la operación, permite establecer que las otras industrias que asignan grado deficiente y otras veces mal concepto, deben revertirlo con un mejoramiento continuo de las condiciones técnicas, en el corto plazo.

Atendiendo los resultados, las empresas distribuidoras que más deben hacer gestión sobre las condiciones técnicas son Emcali, EPSA, Electranta, y EEB - Codensa, ya que en mayor grado industrias del Valle del Cauca, Cundinamarca y la Costa Atlántica, de las agrupaciones alimen-

tos-bebidas, químicos, papel-impresas e industrias metálicas, asignan deficiente calificación a las condiciones de calidad del servicio. Por el contrario, EPM tiene asignado un excelente concepto para las tres condiciones como operador de red, por parte de las industrias textiles y de confecciones.

El concepto deficiente es emitido en mayor grado por los jefes o directores de mantenimiento, por ser los encargados de coordinar tanto interna como externamente las programaciones y estudios de la energía eléctrica dentro del proceso productivo y por agrupaciones el concepto deficiente se presenta porque un corte del servicio conlleva pérdida de material en proceso, mano de obra ociosa y agotamiento de reservas almacenadas.

El comercializador debe hacer gestión sobre el distribuidor para mejorar la calidad del servicio. Este último, si carece del Centro Automático de Control, debe hacer monitoreos periódicos sobre las condiciones del servicio y los estadísticas, en el corto plazo. Para el 2002 el centro de control para la distribución local, aunque no es una exigencia legal, se perfila como una acción estratégica del operador de red para cumplir el reglamento de distribución y atender al cliente final.

12. Para la gran mayoría (94%) de las industrias del mercado no regulado, el precio es una razón potencial de cambio de proveedor de energía y en menor grado (73%) la confiabilidad del servicio. Con una participación media (54%) son esgrimidos el ambiente de negociación y la continuidad.

Este resultado permite establecer que para un alto porcentaje de industrias, las razones para el cambio de proveedor actual de energía, tienen que ver con la combinación comercial (precio) y técnico (confiabilidad), esta última como una responsabilidad del comercializador que debe hacer gestión sobre el operador de red, pero que en últimas es una medida de la calificación del distribuidor.

Dentro de las razones que no consideran los clientes industriales están con baja participación la atención, en mayor grado la localización y las ca-

racterísticas técnicas. Este resultado establece que las industrias presentan en mayor grado satisfacción con la atención que les brinda su proveedor, que la localización no tiene mucho peso en el esquema actual de comercialización y que las características técnicas son variables que maneja o son responsabilidad del operador de la red o distribuidor y no del comercializador.

Teniendo en cuenta diferencias muy marcadas en cada agrupación y región, se establecen las tendencias para las razones de cambio potencial de proveedor, así:

Región	Razón para cambio de proveedor	Agrupación industrial	Razón para cambio de proveedor
Valle del Cauca	Precio-confiabilidad continuidad	Alimentos-bebidas Papel imprentas Químicos	Precio, confiabilidad precio, ambiente de negociación Precio, confiabilidad
Cundinamarca	Precio, confiabilidad	Hierro-acero Industrias metálicas	Precio, ambiente de negociación Precio, confiabilidad, ambiente de negociación
Antioquia	Precio	Textiles-confecciones	Precio
Caldas-Quindío-Risaralda	Precio	Textiles-confecciones	Precio
Costa Atlántica	Precio, confiabilidad, ambiente negociación	Papel imprentas Hierro acero Químicos	Precio, ambiente de negociación Precio, ambiente de negociación Precio, confiabilidad

Los comercializadores deben propender a la elaboración e implementación de estrategias para atender niveles de insatisfacción diferentes a los netamente económicos traducido en precio. En este sentido deben especializarse en atención al cliente, ambiente de negociación óptimo y en la calidad del servicio para hacer gestión sobre operadores de red.

13. Las industrias del mercado no regulado establecieron que le pueden comprar potencialmente a un 50% más de proveedores, que los establecidos en 1997 como proveedores actuales.

Los proveedores potenciales enumerados en las seis opciones posibles constituyen el 50% de los comercializadores activos en 1997, según la información del sector eléctrico para el mercado mayorista. Esto se debe a que no han sido mencionadas las electrificadoras de los departamentos no consideradas en la muestra y además alguna participación tienen empresas comercializadoras privadas que en 1997 iniciaban actividades.

El número de industrias que enunciaron a EPM como posible provee-

dor de energía supera a EEB en un 21%, a Corelca en 39%, sobre Epsa en un 41% con respecto a Isagen 42% y por último sobre Emcali es un 62%. Este resultado configura el posicionamiento de EPM, ya que si todas las industrias que la mencionaron en cualquiera de las opciones de una a seis, se deciden a comprarle, tendría una participación del 47.1% del mercado no regulado, mientras que EEB tendría una participación máxima de 37.1%, Isagen 27.1%, Emcali el 17.9%, Corelca 12.4% y Epsa 12.1%.

Si se compara esta distribución potencial máxima con la participación para 1997, las únicas empresas que aparecen perdiendo participación son Emcali, con un 5.7% y Electranta, 2.9% de las industrias del mercado no regulado, con la condición de que todos los que las mencionaron en las seis opciones efectivamente les compran, porque si no es así, la diferencia es más alta. La anterior tendencia es explicable por la característica que presenta un porcentaje importante de industrias del Valle y la Costa Atlántica que mencionan a empresas oferentes de otras regiones.

Para el caso de las empresas privadas proveedoras de energía eléctrica, que en 1997 aparecen con participación del 2.1% en las condiciones potenciales, pasando de una a seis en cantidad, tendría una participación máxima del 18% del mercado, si todos los clientes que las mencionaron

en cualquiera de las seis opciones se deciden a comprarles. Se destaca el repunte de Isagen, que en 1997 no aparece como proveedor y en las condiciones potenciales posee una participación máxima de 27.1% posicionándose como primera opción en Antioquia en competencia con EPM.

Es necesario entonces, un diseño de estrategias por parte de los comercializadores para que sean reconocidos a nivel nacional como posibles proveedores de energía e implementación inmediata de un plan estratégico de mercadeo que estructure la mezcla óptima del mercado y la segmentación por regiones geográficas.

La investigación establece que se ha cumplido el objetivo de la regulación en cuanto al beneficio del cliente final por disminución del precio del kilovatio hora, las industrias han realizado optimización de procesos operativos y uso racional de la energía, de igual forma, se han efectuado ajustes en las empresas comercializadoras. Este esquema ha ayudado a sobrellevar la recesión económica que en promedio presenta el sector industrial desde 1994, sin embargo, se considera que una desregulación más rápida contribuiría grandemente a disminuir los efectos de la crisis y más industrias pueden beneficiarse disminuyendo sus costos de producción por la baja del precio del kilovatio hora en el mercado no regulado. ☀

PARADIGMAS Y MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LOS PROCESOS DE CAMBIO

HENRY MARIN MARIN

Administración, Universidad de Medellín. Especialización en Sistemas de Gestión Empresarial, Escuela Empresarial Andina, Lima, Magíster en Planeación, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Dirección de Recursos Humanos, Instituto de Directivos de Empresa, Madrid. Ph.D. (c) en Administración, Universidad de Sao Paulo. Investigador, Docente Autor.

RESUMEN

En los actuales ambientes de globalización y competencias, las organizaciones están siendo presionadas a ajustar cambios a gran escala en sus estructuras y procesos. En perspectiva se están buscando estructuras más planas, desjerarquizadas, flexibles y ágiles.

Los investigadores organizacionales están observando que en muchos casos estos diseños, no obstante tengan esta claridad de propósitos, no logran los resultados esperados, justamente por no considerar la naturaleza cultural, con su trasfondo sico-sociorganizacional, que en última instancia determina la estructura y sus posibilidades de transformación.

Este trabajo pretende presentar las nuevas perspectivas del diseño organizacional a la luz del enfoque cultural y de aprendizaje, que en nuestra

hipótesis le otorgaría mayor efectividad al fundamentarle unos mayores soportes científicos y técnicos.

1. PARADIGMAS DEL DETERMINISMO CONDUCTISTA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA EL DISEÑO ORGANIZA- CIONAL CON ENFOQUE CUL- TURAL Y DE APRENDIZAJE

1.1 *El paradigma de la normalización*

Las organizaciones fueron constituyendo un compendio de normas (organigramas, manual de funciones, manual de procedimientos, reglamentos, etc.) para regular las conductas de trabajo de las personas, de tal forma que se optimice el empleo de los recursos en la consecución de las metas y objetivos básicos de la orga-

nización. Este enfoque llevó a Weber¹ a traducir la racionalidad burocrática en la racionalidad normativa, en la medida en que el conjunto normativo diseñado con criterios científicos y técnicos, podría con estos mismos criterios regular las conductas individuales para canalizarlas hacia propósitos generales predeterminados.

Tanto la escuela estructuralista burocrática de Weber¹ como la de administración científica de Taylor,² le imprimieron al diseño organizacional un enfoque determinista-conductista, al considerar que la racionalidad administrativa se puede construir aceptando la hipótesis de que las conductas y comportamientos productivos de las personas pueden ser regulados externamente, para ajustarlos a un aprendizaje que científicamente optimice los procesos. Si bien es cierto este enfoque orientó el diseño de las estructuras organizacionales hasta nuestra época, los tratadistas contemporáneos de la administración, con abundancia de ejemplos, enseñan la crisis que el enfoque presenta en las actuales realidades empresariales.

Marín,³ en su investigación sobre la gestión pública colombiana, examina cómo la política de desregulación (eliminación de normas y tramitologías innecesarias), se sitúa en los primeros planos del cuerpo de estrategias para la modernización del Estado. La excesiva normatividad, en la mayoría de los casos desadaptada al nuevo concierto de situaciones en que deben actuar las organizaciones del Estado, limita la agilidad y capacidad de acción. Las organizaciones en general están haciendo conciencia sobre su condición de estar «infladas de

reglamentación» y por supuesto pesadas para actuar en un ambiente que exige cambios rápidos y re-direccionamiento permanente, de tal forma que la estrategia de «desinflación regulativa», propuesta para la modernización de las entidades estatales colombianas, es en general una necesidad imperiosa de las organizaciones de nuestro tiempo, inherente a nuestros actuales procesos de cambio, que de igual manera exige, como es nuestra hipótesis, un bagaje conceptual y aprendizaje para operarla de la mejor forma.

En este trabajo pretendemos examinar con rigor teórico, con el enfoque de aprendizaje y cambio organizacional, las contradicciones que el determinismo normativo del diseño organizacional produce en las organizaciones contemporáneas y las transformaciones que como respuesta a esa contradicción se están generando.

Los aprendizajes una vez institucionalizados o aceptados en el sistema técnico y de poder, se traducen en dispositivos normativos que regulan la práctica empresarial. Esta práctica crea una realidad empresarial distinta como acción de pensamiento y la necesidad sobre la realidad. Esta realidad empresarial transformada a su vez demanda nuevas acciones del pensamiento, que obviamente deberían conducir a nuevas normas y consecuentemente, en muchos casos, al cuestionamiento de las normas vigentes. Lo anterior indica que se debe dar un proceso continuo de destrucción de la norma. Miguel de Unamuno declara que para crear verdad hay que matarla, entonces, la contradicción se presenta cuando al aplicar el enfoque de adiestramiento

conductista, orientado a la mecanización del aprendizaje, que como paradigma agiliza la operación de la norma, ignora la complejidad del «desaprendizaje» que se debe realizar para que se posibilite el desarrollo de un aprendizaje nuevo. Aún más, lo que usualmente se presenta ante la desvalorización del procedimiento regulado, que disminuye resultados por cambios en su entorno, es la obsesión normativa de incrementar las normas de control para ajustar neuróticamente las conductas, de tal manera que no se deslegitimice el procedimiento. Lo cierto es que la creatividad se agota cada vez más porque las personas son obligadas a pensar asfixiadamente, dentro de un proceso cada vez más invadido de normatividad y de entropía.

En este contexto de análisis, se puede descubrir en el control dos perspectivas. El control como instrumento de práctica y de conservación de la norma, que implica una determinación de la norma sobre la realidad, esto es, aquellas acciones de control donde el esfuerzo humano se centra en la aplicación de la norma. La otra perspectiva es de ejercer el control en la vía de cuestionar la norma desde el punto de vista técnico (su eficiencia) y político (la respuesta al sistema de necesidades), dada la dinámica de cambio de la realidad empresarial, que hace que las normas de ayer, creadas sobre una realidad empresarial distinta a la de hoy, ya no tengan fundamentación técnica ni política. Nuestra tesis es que las organizaciones con el enfoque del aprendizaje determinista conductista, alimentan desmesuradamente la posición pragmática normativa (perspectiva uno), produciendo limitaciones cada vez

más evidentes al desarrollo de la perspectiva dos, donde está implícita la posibilidad de cambio, creatividad, innovación y aprendizaje organizacional.

La norma mediante un proceso psicológico, deja de constituirse en un medio, como lo afirma Merton,⁴ para racionalizar (optimizar y satisfacer) la realidad, para convertirse en un fin en sí misma. Inclusive conduce al administrador a considerar que su actuar en la organización está definido en la norma misma (la norma deja de ser un apoyo filosófico de criterio), y cualquier acción o propósito que no aparezca expreso en ella, deje de ser de la incumbencia de su razón y valoración. Lo más cuestionante del desarrollo de este enfoque es que el administrador pueda llegar a pensar que su eficiencia y eficacia estriban en su capacidad de aplicación de la norma, tal como ella está descrita, y si esta apreciación se generaliza como suele pasar, hasta hacerse parte de la cultura de la organización, se genera una desvalorización del aprendizaje al agotarlo en la capacidad de aplicar normas y procesos, más que en contextualizarlos, dinamizarlos e innovarlos.

Parece ser que la filosofía de la norma, es decir, su proyecto final de satisfacción de valores humanos y científicos, ante el hecho de su práctica permanente (rutinización), pierde o sólo queda de ella su hecho procedimental, y que el ejecutor de la norma pierda el criterio de medir en cada caso del múltiple conjunto de presentaciones de la realidad, sus sustanciales propósitos técnicos y políticos. De esta manera, la eficiencia en el trabajo se agota en una fun-

ción puramente operativa de la norma, confirmándose así, lo que podríamos denominar el espíritu normativo, aquel que tantas veces se presencia cuando las respuestas administrativas las dan los hombres con los reglamentos en la mano, como si su razón y corazón estuvieran encarcelados en ella.

Al respecto Merton⁴ en su estudio sobre las disfunciones de la burocracia, señala que la adhesión a las reglas, concebidas originariamente como un medio, se transforma en un fin en sí misma, para dar lugar al proceso familiar de desplazamiento de metas, por el cual un valor instrumental se convierte en un valor final. La disciplina, agrega Merton, peligrosamente empieza a ser considerada como un acatamiento que termina siendo casi incondicional de ajuste a la operación de la norma. En nuestra interpretación se estructura una discutible relación entre poder y conocimiento, que sanciona cualquier pensamiento y acción que promueva innovación sobre normas y procesos, porque en el fondo altera los relacionamientos de poder implícitos en la relación estructural de las personas con los recursos institucionales.

Es la naturaleza de esta relación entre poder y aprendizaje, tan perversa para la innovación, que provoca propuestas tan agresivas en los procesos de cambio como las de Hammer⁵ en *Reingeniería*, de partir de cero en el diseño de procesos para poder estructurar procesos radicalmente nuevos, y la sabia y novedosa interpretación del aprendizaje de Senge,⁶ que sostiene que el gran enigma del aprendizaje y por supuesto su gran posibilidad, estriba en romper los

tradicionales modelos mentales, sujetos a las estructuras tradicionales, de tal forma que la ley de aprendizaje «desaprender para aprender» cambiará radicalmente nuestros conceptos pedagógicos y métodos de capacitación en las organizaciones del futuro y traducirán las estrategias de cambio y diseño organizacional esencialmente en estrategias de desaprendizaje.

1.2 El paradigma de la adaptación a la estructura

Otra de las gruesas contradicciones del enfoque determinista-conductista del diseño organizacional, se levanta sobre el proceso acostumbrado de definir técnicamente una estructura organizacional dividiendo y definiendo las tareas de una organización en términos de cargos y las redes de poder que las dinamizan, para posteriormente ajustar el complejo humano y social de la organización a esta estructura.

Con este enfoque, el diseño organizacional se orientó a desarrollar minuciosas descripciones de cargos (manual de funciones) y de procesos (diseño de organigramas y manuales de procedimientos), para haciendo uso de un enfoque, que algunos tratadistas denominan de ingeniería psicológica, consistente en buscar, seleccionar, evaluar y capacitar talentos para ajustarlos de acuerdo con la ingeniería de los cargos y a la estructura de sus relaciones.

Con este enfoque, los aprendizajes desarrollados por la organización, obviamente son de naturaleza adaptativa, en la medida que el éxito del aprendizaje es medido por la capacidad que adquieren las personas de

funcionar en la tradicional mecánica de la estructura. Aunque esta visión ha gobernado por mucho tiempo la gestión del talento humano en las organizaciones, muchas posturas contemporáneas en este terreno empiezan a desbordar los marcos de este enfoque. Así por ejemplo, las actuales presentaciones complejas de las organizaciones en un medio cada vez más cambiante, cuestionan que para el diseño del puesto de trabajo, éste sea lo más concretamente definido y detalladamente descrito. Con el enfoque de sistemas se ha logrado apreciar que los puestos de trabajo entran en complejas relaciones de interdependencia en el interior de la empresa y por fuera de ella, que exige una permanente dinamización de sus propósitos y contenidos.

Shein⁷ en «Sicología de la Organización» apunta a este cuestionamiento, afirmando que puesto que los empleos se han hecho cada vez más complejos e interdependientes es cada vez más difícil contar con descripciones de contenido de empleo adecuadas, así como con criterios de rendimiento que posean la suficiente idoneidad. Enfáticamente afirma que la gran fuerza que mina la eficacia de la descripción del empleo es la plasticidad de los empleos en sí mismos puesto que la tecnología está cambiando rápidamente.

Por otra parte, el diseño excesivamente detallado y determinado del puesto de trabajo, lo traduce excesivamente demarcado en el corto plazo, situación que cierra el camino para que las personas realicen contribuciones a largo plazo, en la medida que en las organizaciones burocráticas las personas deben limitarse exclusivamen-

te a cumplir estrictamente sus funciones. Además, se cierra en la misma forma la posibilidad de evaluar el rendimiento con esa misma visión a largo plazo.

Los manuales de funciones (compendio normativo de las tareas y funciones que deben realizar las personas en sus puestos de trabajo), se convierten en instrumento de anquilosamiento de las organizaciones. Las personas se resisten a cumplir tareas no descritas en el manual de funciones, y en muchos casos las burocracias se encorralan en líos jurídicos, y esto es singularmente significativo en las instituciones estatales, para exigir al personal la realización de tareas nuevas que las realidades empresariales demandan y que inclusive muchas veces son solucionadas por la vía de la creación de nuevos puestos de trabajo, aumentando en esta forma la carga burocrática para la economía de la empresa.

En resumen, la jefatura burocrática se encuentra envuelta en una doble irracionalidad. Por un lado centrar la evaluación del rendimiento del subordinado en el cumplimiento de ciertas normas funcionales definidas en su puesto de trabajo, empobrecidas frente a los retos que tiene la organización en el presente, pero que su adecuado cumplimiento le exige hacer una evaluación satisfactoria, y por otro lado, estar limitada para realizar una gestión dinámica que implica promocionar en los subordinados acciones estratégicas de tipo coyuntural, que obviamente estarán por fuera del reglamento funcional.

Muchos teóricos están recomendando diseños flexibles del puesto de

trabajo, con planteamientos generales que permitan un replanteamiento permanente, y que inclusive, admitan su implicación con otros puestos de trabajo en donde el individuo pueda definir más que responsabilidades para su cargo, responsabilidades para un grupo y para procesos (manuales de funciones de áreas y procesos). El enfoque sistémico de empresa insiste en la interdependencia de todas las unidades funcionales de la empresa. Inclusive muchas desviaciones en los resultados de una unidad funcional o de un puesto de trabajo, dependen de las desviaciones y los resultados de otras unidades o puestos de trabajo en la organización. Por esto la evaluación del rendimiento y de las responsabilidades tendrá que evolucionar hacia enfoques y sistemas cada vez más integrales y participativos.

Argyris,⁸ en *Personalidad y Organización*, insiste sobre la necesidad de ampliar el puesto de trabajo, no solamente sobre su contenido interior, ampliándolo además sobre el contexto mismo del trabajo. Argyris, el autor que más ha tratado en profundidad el tema que novedosamente se presenta con la denominación de empoderamiento, sostiene que la ampliación del trabajo (ampliación sobre su contexto) no se puede limitar a las tareas que se encuentran a lo largo del flujo de trabajo. Al empleado hay que darle más «poder» sobre el medio ambiente de su propio trabajo y por consiguiente hay que darle responsabilidad, autoridad, y un mayor control sobre la toma de decisiones que afectan integralmente a su medio ambiente laboral.

Con su pensamiento, Argyris⁸ devela lo crítico de la relación entre poder y aprendizaje. Su propuesta de empoderamiento está en nuestra comprensión orientada a romper los moldes políticos al aprendizaje, que en el engranaje del diseño tradicional de las organizaciones justamente lo limitan. En la nueva perspectiva las personas deben aprender de su cargo a partir de la comprensión de la dinámica de las complejas relaciones que éste presenta, tanto a nivel interno como externo de la organización. Es un aprendizaje más orientado a las cualidades y prospectiva del cargo que a su contenido.

De igual manera, el proceso de selección de personal y de evaluación del rendimiento fundamentado en esta normativa limitación del puesto de trabajo, están contemporáneamente siendo sometidos a serias discusiones. Con los mecanismos tradicionales de selección de personal se diseñan puestos de trabajo y se busca en los individuos las específicas cualidades personales y profesionales que permitan la óptima realización de esas tareas. Dos implicaciones se pueden subrayar en este propósito: una que se busca a una persona de acuerdo con las características prefijadas por otras personas, del puesto de trabajo, esto es, que se concibe la selección con un propósito de adaptabilidad pasiva del individuo a su espacio de trabajo; lo otro es que el individuo una vez ubicado en su puesto de trabajo se puede utilizar de él, solamente una fracción, una parte de sus cualidades personales y desechar los otros elementos. Como antítesis a estos supuestos contemporáneamente se está propo-

niendo situar al individuo en una relación activa con su puesto de trabajo, planteando estructuras organizacionales que permitan a la persona, actuando sobre una estructura base de su puesto de trabajo, proponer los contenidos que sean necesarios, para potencializar el empleo de todas sus capacidades personales, en función no exclusiva del puesto de trabajo, sino de toda la organización. Schein,⁹ es incisivo en este cuestionamiento cuando afirma que quizá el problema más grave que plantea el método de selección a través de los test, es que el individuo tiende a ser considerado como una unidad estática que hay que medir, clasificar y adaptar a una especie de ranura de la organización.

Las teorías de enriquecimiento del trabajo y del empleo integral del potencial personal, están circunscritas en este propósito de adaptabilidad activa del individuo a la organización. Esto es que el individuo, además de adaptarse a ciertas condiciones de trabajo y estilos de administración que se consideran todavía válidos y pertinentes, introduzca condiciones nuevas consistentes con su potencial personal en relación con el potencial de la organización; lo que supone fundamentar el potencial de la organización en el potencial de las personas. Schein, utilizando el concepto de ingeniería psicológica, discute sobre el propósito tradicional de buscar y hacer al individuo para la organización, considerándolo como una variable dependiente del puesto de trabajo, y más bien concebir el puesto como una variable dependiente de sus potencialidades. En otras palabras, la ingeniería psicológica debería cambiar su perspectiva, estructurando el trabajo en función del desarrollo del poten-

cial de las personas y de los grupos de trabajo.

Se teoriza sobre la inevitabilidad del impacto de la personalidad integral del individuo en la organización. La tesis es que en las prácticas de trabajo en las organizaciones, el individuo tiende a emplear su unidad psicológica total de desarrollo. Si el puesto de trabajo solamente le permite emplear una parte, el individuo buscará incursionar en otras áreas o de desbordar los límites normativos de su cargo. Si la normatividad burocrática limita esta expansión, aduciendo el cumplimiento estricto de funciones o la no invasión de competencias, las personas ejercerán estrategias informales en los sistemas de comunicación, decisión y operación por fuera de los espacios y procedimientos formales, para desarrollar, así sea en forma negativa para la organización, sus potencialidades. Ahora, si esta fuerza integral de su personalidad es reprimida tanto en su canalización formal como informal, las personas actuarán en función del fracaso de las estructuras y propósitos vigentes, justamente para demostrar que las actuales estructuras no funcionan. El asunto crucial que se quiere resaltar es que este potencial del individuo, estas cualidades integrales de su personalidad, al no ser canalizadas positivamente por la organización, se traducen como lo plantea Argyris en fuerza psicológica negativa para su desarrollo.

Para Argyris,⁸ las organizaciones burocráticas excesivamente invadidas de controles normativos y sanciones, no permiten el desarrollo de condiciones de madurez psicológica de los individuos. Así por ejemplo, pasar de

un estado de dependencia que caracteriza al niño, a un estado de relativa independencia que caracteriza al adulto, de pasar de comportarse de unos cuantos modos como niño a la posibilidad de comportamientos diferentes como adulto, de tener intereses excéntricos casuales como niño, a tener intereses sociales como adulto, de evolucionar de una perspectiva a corto plazo de niño, a una perspectiva de largo plazo como adulto. En el marco del propósito de este trabajo, lo de Argyris se podría significar en la tesis de que la independencia, autonomía, contingencia en el comportamiento, criterio, visión social y a largo plazo, son desarrollos psicológicos que la organización, diseñada con el enfoque determinista, conductista, definitivamente limita.

Esta misma idea de crear los puestos de trabajo como unidades mínimas, determinadas y especializadas, crea a su vez serias deformaciones de otro elemento clave de la dirección de personal cual es la formación de personal. La formación diseñada con este propósito de adaptación pasiva del individuo al puesto de trabajo, contradictoriamente lo desadapta al inhabilitarlo en términos de formación, en las funciones de interacción con los otros elementos del sistema y su acción frente a situaciones contingentes. Crozier,¹⁰ en «el Fenómeno Burocrático», citando a Merton, señala esta situación.

«Merton fija su atención en la contradicción que genera la división de tareas y la formación. El burócrata dice, repitiendo una fórmula célebre desgraciadamente de difícil traducción, «parece inadaptable porque ha sido adaptado a una situación inadaptable». Para él, la formación y el aprendizaje que

hace el burócrata es en realidad una deformación que termina por crear una incapacidad permanente» (pág. 87).

Los métodos de formación en el puesto de trabajo, en donde a los individuos se les enseña incondicionalmente cómo se hacen las cosas, y esto a su vez corresponde a cómo se han hecho las cosas y cómo está reglamentada la acción, convierten a la organización misma en una educadora del espíritu normativo del hombre, y en cierta forma, la creadora del facilismo en el reto de la práctica administrativa, al crear la falsa concepción de que la racionalidad moral y científica ya están realizadas en la norma, deteniendo el proceso de formación humana, entendida en su posibilidad analítica, crítica y creativa. Quizás ésta sea una importante consideración, ante la inquietud de que es el hombre, por naturaleza rutinario, sino que es la actual estructura burocrática excesivamente normativa, quien lo determina.

Según este concepto, la capacidad profesional dentro del cargo, entendida como el potencial de aporte a la organización por el conocimiento científico que posea, se distorsiona como señala Merton⁴ al considerar que el administrador se hace especialista por el manejo de las normas que regulan la práctica empresarial especializada, llámese mercados, producción o finanzas.

Ampliando este concepto planteado por Merton,⁴ el conocimiento profesional del administrador es medido en función del conocimiento que éste tenga de las funciones de su cargo y no de las leyes que regulan el fenómeno que manejan. El especialista así en-

tendido, es el que sabe cómo se hacen las cosas, y esta realidad que valida y justifica su necesidad y posibilidad de aporte, se torna en muchos casos en barreras ante las fuerzas innovadoras. Al respecto se hace la siguiente selección textual de Merton, donde fija una posición agudamente intelectual sobre esta discusión.

«La transición al estudio de los aspectos negativos de la burocracia la ofrece la aplicación del concepto de Veblen de incapacidad adiestrada, de la idea de Dewey de «psicosis profesional», o la de Warnotte de «deformación profesional». La incapacidad adiestrada se refiere al estado de cosas en que los talentos de uno funcionan como insuficiencias o puntos ciegos. Actos basados en el adiestramiento y destrezas que fueron aplicados con éxito en el pasado pueden resultar reacciones inadecuadas en circunstancias nuevas. En general, cada quien adopta medidas de acuerdo con su pasado adiestramiento y en circunstancias nuevas que no son consideradas significativamente diferentes, la misma solidez del adiestramiento puede llevar a la adopción de procedimientos equivocados». (Pág. 205).

Se teoriza que los procesos de aprendizaje organizacional en el futuro tendrán que concebirse para desarrollar aspectos integrales de la personalidad para el desarrollo de tareas con un carácter más corporativo y contingente. Schein⁹ anota que las organizaciones consideraron adecuado seleccionar ingenieros y directivos sobre la base de ciertos cursos universitarios, técnicos y especializados; sin embargo hoy en día la conversión de los ingenieros en personal superfluo es tan rápida que las empresas empiezan a favorecer a aquellos estudiantes que poseen una formación de tipo más general, por ejemplo los

que cuentan con una base sólida en matemáticas puras y que se hallan más preparados para enfrentarse a un medio cambiante que se metamorfosea.

Tanto Merton⁴ como Schein⁹ confluyen en revisar este enfoque de aprendizaje adaptativo que paradójicamente, queriendo preparar y capacitar, genera incapacidad e imprevención. En nuestra comprensión, organizaciones de funcionamiento mecanicista desarrollan y empotran culturas de aprendizaje mecanicistas, y desde luego imprevienen para aprender de la variabilidad o de las nuevas presentaciones de la realidad, en la medida en que el aprendizaje mecanicista, de alguna forma para funcionar debe marginarse de estos cambios. Es la fuerza de examen de estas contradicciones lo que definitivamente está preparando el camino para una revolución de los conceptos y metodologías del aprendizaje organizacional, muy seguramente orientados en el futuro a lograr aprendizajes dinámicamente adaptativos, donde el potencial del talento humano sea el eje central del diseño y la estructura.

1.3 Diseño organizacional para organizaciones de aprendizaje basado en la dinámica intersubjetiva

Weber,¹ sostiene que la organización burocrática es racional en la medida que en la definición profesional y técnica de sus roles y la regulación de sus procesos sociales de trabajo, elimine el carácter subjetivo y el interés personal en aras de los propósitos de eficiencia y eficacia de la organización. Como antítesis, en este trabajo se desarrolla la tesis de que esta

impersonalización crea distorsiones a los propósitos de eficiencia (optimización de recursos) y de eficacia (satisfacción de las necesidades sociales de la organización en su conjunto), y que este enfoque que fundamentó históricamente el diseño de nuevas organizaciones, actualmente se encuentra sujeto a cambios paradigmáticos.

Si la aplicación de las normas no se personaliza, y en su diseño o revisión no participan las personas que las ejecutan, éstas se desprenden de su responsabilidad técnica y política. La norma define cómo deben actuar las personas, de manera que este actuar lo puede desprender de su responsabilidad personal, cuando el burócrata encuentre útil esta evasión. Al respecto son usuales las expresiones: «Yo no diseñé estos procedimientos, yo no fui el creador de estas sanciones». La supuesta impersonalización cuando los administradores aplican las normas, esto es, que ellos no hicieron las normas, y que están obligados a aplicarlas, permite ante la frustración que ellas pueden producir en personas o grupos, *lavarse las manos, legalizar la patada*, y en cierta forma ponerle un velo a la verdadera intención del ataque. Constituyen así las normas, amparo moral («debo hacerlo porque las normas me obligan») y de justificaciones («yo estaba cumpliendo el reglamento»), alimentadores de espíritus paranoicos, de luchas irracionales que despedazan las personas y con las personas las organizaciones. La norma sitúa a los administradores en posibles castigadores, la aplican cuando quieren y se abstienen de aplicarla cuando no quieren, alimenta la vanidad de ser dueños de la realización y la sa-

tisfacción humana, como castigadores o benefactores. Entonces, contradictorio a lo propuesto por Weber la normatividad burocrática no elimina la acción subjetiva y personal, sino que más bien, constituye el mejor instrumento para su encubrimiento y para su desarrollo.

Crozier¹⁰ toca la impersonalización desde el punto de vista del aumento de las contradicciones entre los que crean las normas y los que las ejecutan. Afianzándose en el criterio de la impersonalización, los que toman las decisiones normativas evitan la participación de las personas implicadas en la ejecución, porque en ellas están implícitos sus beneficios y sanciones. Los creadores de estas normas tratarán de alejarse de los implicados para evitar el conflicto y la presión personal del grupo o del estrato. Por lo tanto, observa Crozier,¹⁰ el poder de tomar decisiones tenderá a alejarse cada vez más de las células de ejecución, ahondando las diferencias y vacíos de comunicación con las consecuentes implicaciones técnicas y políticas. Las discusiones políticas y técnicas se enfrían en las relaciones personales de los subordinados con el jefe, y cualquier desavenencia o falta de acuerdo se canaliza a través del enfrentamiento estratificado.

Al mismo tiempo, los conflictos en el interior del estrato, así sean técnicos, tienden a ser traducidos y explicados en la inconsistencia de la relación política con los estratos superiores y no en las consistencias internas. Como Crozier lo precisa, imposibilitada la formación de grupos formales con miembros de distintos estratos, el grupo de miembros iguales de un mismo estrato se convierte en la

única fuerza intermedia capaz de interponerse entre el individuo y la organización entera.

Por esto en las relaciones de conflicto con el jefe, el subordinado canaliza la solución a través del enfrentamiento estratificado, justamente como estrategia de defensa personal, y es allí donde se resume lo contradictorio de la impersonalización. Tanto la causa de su conflicto como la solución deben ser canalizadas impersonalmente (por fuera de ellas) a la luz de una normatividad que difícilmente responda a la complejidad del conflicto en particular, de tal forma que lo que definitivamente se desata es un proceso político de enfrentamiento entre estratos donde la norma es mañosamente usada de acuerdo con el poder que los estratos tengan, y donde el poder y la capacidad de negociación de las personas centradas en sus talentos es reemplazada por el poder y la capacidad de negociación de los estratos. Son culturas de negociación no centradas en la recursividad, inteligencia, valores y aprendizajes de las personas sino en el poder de la masa.

El resultado de la definición de la relación política entre jefe y subordinado por fuera de ellos mismos, contribuye, como bien lo afirma Crozier¹⁰ a que tanto jefe como subordinado pierdan poder. Crozier concluye afirmando que si todo arbitrio, y hasta toda iniciativa individual, le están vedados a un jefe de jerarquía para delimitar funciones y atribuciones a sus subordinados, no le queda ningún poder sobre éstos, limitándose su rol a vigilar la aplicación de las reglas. A su vez, los subordinados pierden su poder de presionar sobre sus superior-

res, y la posibilidad de negociar con ellos, dado que su propia conducta está enteramente determinada por reglas.

Crozier¹⁰ considera que estas luchas estratificadas son utilizadas por los hombres con capacidad de liderazgo limitado por las estructuras burocráticas, para conseguir el poder liderando el enfrentamiento político de un estrato con su estrato superior. Sin embargo, este líder una vez ascendido deberá amoldarse a las formas impersonalizadas de la estructura burocrática, conformándose una especie de círculo vicioso, donde la lucha estratificada, en muchos casos no produce una transformación estructural, y se convierte en contextos canalizados personalmente para la jerarquización política.

La impersonalización con el matiz de diferenciación entre los que dicen y los que hacen, produce de hecho una evasión de responsabilidades. Por un lado, los diseñadores de normas y procedimientos tienen la tendencia a imputar los fracasos a quienes ejecutan las normas, y los que las ejecutan a quienes las diseñan. Por esto, contemporáneamente se están creando modelos participativos que impliquen a los grupos de planeación en procesos de ejecución y a los grupos operativos en actividades de planificación.

La impersonalidad burocrática no sólo crea estas inconsistencias de comunicación interna, trascendiendo además a las relaciones de los individuos de la organización con los agentes del medio (proveedores, clientes, consumidores, etc.) Merton⁴ anota que la conducta estereotipada inspi-

rada en la impersonalización, que asume el burócrata, choca contra el tratamiento particular que exigen las personas, de acuerdo con el problema específico que están presentando. El asunto es que el burócrata, al igualar y rutinizar los procedimientos, rutiniza, iguala y desde luego inhumaniza la comunicación con las personas, produciendo nocivas desarticulaciones en lo interno y de relación de la organización con su medio. Merton al respecto, específicamente anota:

«Como funcionarios reducen al mínimo las relaciones personales y recurren a la categorización, con frecuencia se desconocen las peculiaridades de los casos individuales, pero el cliente que, de manera totalmente comprensible, está convencido de las características especiales de su problema, se opone con frecuencia a ese tratamiento por categorías. La conducta estereotipada no se adapta a las exigencias de los problemas individuales. El tratamiento impersonal de asuntos que a veces son de gran importancia personal para el cliente, da lugar a la acusación de «soberbia» y «altivez» contra el burócrata» (Pág. 209).

El desarrollo vertiginoso que vienen teniendo diferentes metodologías y técnicas de participación (gerencia participativa, círculos de participación, grupos autónomos, islas de fabricación, mejoramiento continuo, calidad total, etc.) en las actividades de diseño organizacional, bien podría ser entendido a la luz de las crisis examinadas que genera el enfoque de la impersonalización.

En discusión con el ideal de impersonalización en el nuevo enfoque, el aprendizaje organizacional es concebido esencialmente como producto

de juegos abiertos intersubjetivos de los actores y participantes organizacionales. Esto porque en el nuevo enfoque, el valor del aprendizaje se mide por la «creación de nuevas conductas», de tal forma que el juego intersubjetivo es el que permite conectar estos materiales de conducta. Los juegos intersubjetivos son el laboratorio donde se ejerce el aprendizaje de comportamiento. En síntesis, en términos de aprendizaje organizacional, solamente se aprende cuando el conocimiento se traduce en la generación de una conducta observable (cambio actitudinal), y en segundo lugar, cuando este cambio de conducta adquiere dimensión organizacional, esto es, cuando trasciende de lo individual a lo social, convirtiéndose en un patrón de comportamiento o en cultura de la organización.

Esta concepción es concordante con el gran planteamiento del aprendizaje estructuralista de Piaget.¹¹ En la fase de *Asimilación*, las personas ingresan información integrándola a las estructuras conceptuales ya poseídas para una segunda fase del proceso denominada de *Acomodación*, los individuos usan como guías esas estructuras, para orientar sus relaciones con su entorno. Acomodarse en nuestra interpretación, es hacer que una conducta individual pueda jugar sin ser expulsada en el conjunto de normas socio-organizacionales, hasta que la organización aprendiendo de ella la asuma como propia.

De esta forma, el aprendizaje siempre tendrá una dimensión política, porque necesariamente requiere de aceptación de procesos de colectivización de conductas, para las cuales se necesita el conocimiento intersubje-

tivo y la negociación de satisfactores. Como lo demuestra la actual investigación organizacional, la acción empresarial precisa indispensablemente de la acción colectiva, y ésta no se logra, como lo examinamos, simplemente con la normalización, requiriendo de procesos de fuerza intersubjetiva que generen una masa de valor de dimensión emocional que mueva el cuerpo social en su conjunto. De allí que la fase de acomodación, como lo hemos traducido en términos de aprendizaje organizacional, sea esencial y cualquier procedimiento de capacitación empresarial que no logre generar cambio actitudinal, bien puede considerarse inútil o vacío.

El juego intersubjetivo, como fundamento del cambio actitudinal fue examinado con gran rigor teórico por Kurt Lewin.¹² Lewin realizó una trascendente conclusión, producto de un experimento con un grupo de madres en una sala de maternidad del Hospital de Iowa, Estados Unidos. Las madres antes del alta recibieron instrucción individualmente, referente a la forma adecuada para alimentar los bebés y la conveniencia de darles jugo de naranja y aceite de hígado de bacalao. Este procedimiento se comparó con un método de discusión y decisión en un grupo de seis madres. Para el procedimiento individual, el dietista dedicó a cada madre alrededor de 25 minutos. Para el grupo de seis madres dedicó la misma cantidad de tiempo.

Los resultados que aparecen en la Figura 1 enseñan la amplia superioridad del procedimiento de la decisión en grupo. Lewin además señala que las experiencias en el cambio de hábitos alimenticios, producción de

trabajo, criminalidad, alcoholismo, prejuicios, todos parecen indicar que es más fácil cambiar los individuos constituidos en grupo que a cualquiera de ellos por separado.

En el trabajo en grupo, el individuo al incidir en la decisión del grupo, se abre a su propia decisión. En la discusión hay un encuentro vectorial de conductas que se suman y se restan hasta conformar un vector total (propósito del grupo). El individuo no se resiste a la fuerza de este factor porque encuentra en él su individualidad discutida, es decir, su fuerza individual se encuentra inevitablemente amarrada a una fuerza social de un carácter, más obligante y poderosa.

Los grandes teóricos de la educación han insistido desde diferentes perspectivas, sobre la importancia del aprendizaje vivencial. Así por ejemplo, «aprender fuera del aula» (por fuera de los puestos de trabajo y del entorno organizacional), «aprender haciendo» (aprendizaje en contacto con la dinámica de los procesos organizacionales), son expresiones construidas con la fuerza del concepto de la vivenciación que discute con los tradicionales procesos educativos impersonales.

En el gran horizonte del pensamiento gestalista, de igual manera se concibe que las personas aprenden de aquello que encuentren y sientan instrumental para sus fines. La intensidad del aprendizaje es correlativa a la intensidad del significado, o de la forma como el aprendizaje se vincula al ser para el deber ser (supervivencia y desarrollo del ser). De igual medida, los aprendizajes son valorados en la organización por estos

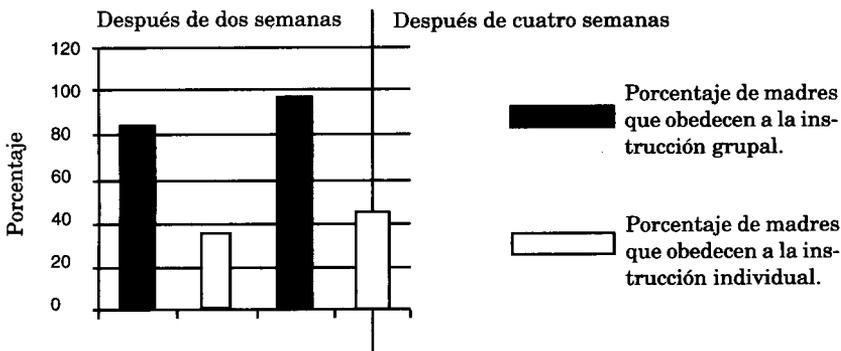


Figura 1. Tomado de: «La teoría de campo de la ciencia social», de Kurt Lewin.

mismos significados de contribución a sus fines de supervivencia y desarrollo.

Los aprendizajes interdisciplinarios son logrados con mayor efectividad, cuando en torno a procesos complejos de comprensión y transformación de la realidad, el imperativo de unidad de acción motiva el juego intersubjetivo y el intercambio de significantes, que en definitiva permite el proceso de integración de conceptos.

En estos procesos vivenciales, por ejemplo, los ingenieros aprenden a hacer lecturas sociológicas de procesos industriales, y los psicólogos a hacer lecturas económicas y financieras. En general los profesionales en el marco de sus disciplinas enriquecen sus campos de comprensión y visualización dándole mayor dimensión corporativa a su desempeño y por ende a los impactos, alcances humanos y sociales de sus aportes.

En las universidades se están creando diseños curriculares y espacios educativos para generar este aprendizaje holístico. En líneas de profundización, contextos y seminarios se integran asignaturas y progra-

mas que tradicionalmente se desarrollan segmentadamente. De igual manera, se están creando escenarios en los que los profesores y estudiantes de diversas disciplinas con metodologías participativas, empiezan a cruzar las fronteras del conocimiento. Estas transformaciones académicas a su vez responden a una creciente demanda de requerimientos de competencias en los perfiles profesionales, para trabajar en equipo interdisciplinariamente.

Por esto, el aprendizaje de lo subjetivo en el juego intersubjetivo gana terreno en las organizaciones. En la definición de competencias y perfiles se valora cada vez más la capacidad que tengan las personas de hacer lectura emocional de las otras personas y de perfilar su conducta considerando las relaciones de satisfacción o que generen en las personas con quienes trabajan, en la medida que éstas determinan la efectividad de las acciones grupales y empresariales.

Es visible el interés de la literatura administrativa contemporánea por este tema. Goleman¹³ en una publicación que ha suscitado mucho interés, sostiene que la inteligencia

emocional es la actitud superior, porque ella en definitiva viabiliza organizacionalmente el empleo de las demás capacidades, aptitudes y conocimientos técnicos. Inteligencia emocional no es sólo la capacidad de leer las emociones de los demás y las emociones que en nosotros despiertan, sino esencialmente la capacidad de desarrollar con estas lecturas, visiones y acciones colectivas que enriquezcan los satisfactores colectivos y el aprendizaje. La interpretación de esta idea, está revolucionando los criterios y procesos de selección de personal, que tradicionalmente ponderaban, sin esta reflexión, los conocimientos técnicos y especializados.

Nuestra experiencia en asesoría en procesos de selección nos sugiere que las empresas están concibiendo que la sola solvencia teórica, entendida como amplitud y profundidad de conocimientos, no resuelve por sí misma, el dilema de la competencia profesional en las organizaciones. Inclusive las empresas llegan a concebir que la solvencia teórica sin los ingredientes que estamos examinando, suele producir inadaptaciones y conflictos organizacionales que usualmente terminan marginando o expulsando a los candidatos. De tal forma que un conocimiento potencialmente útil y hasta necesario se traduce por la carencia de estas competencias en conocimiento inútil, que la organización termina infelizmente desaprovechando. El conocimiento por sí mismo en las personas sólo tiene un valor potencial. Su valor de uso (valor organizacional) exige imperativamente el desarrollo de competencias de trabajo como por ejemplo percepción emocional, tolerancia,

negociación, respeto por las ideas de los demás, aptitud a la enseñanza, que bien pueden ser comprendidas como competencias para los juegos intersubjetivos que definitivamente posibilitan la realización social de esos conocimientos.

El diseño organizacional contemporáneo está orientándose a estimular con permanencia la constitución de grupos nuevos con frentes renovados de trabajo, con el apoyo de metodologías de aprendizaje fundamentadas en juegos intersubjetivos. Con esta perspectiva muchas empresas están desarrollando aprendizajes externos, consolidando grupos de aprendizaje que reúnen a personas de la organización con consumidores y proveedores, comunidad y expertos de otras organizaciones. El aprendizaje externo, tan determinante para la organización, quizás por ser considerado de una naturaleza más lejana, está requiriendo ser construido en espacios vivenciales que aproximen y desmitifiquen esa lejanía.

En el diseño de procesos se hace imperativo el enfoque de cliente, que desmitificando su homogenización y estandarización, busca con el conocimiento profundo de sus satisfactores, diseñar estructuras y procesos variados y contingentes para acomodarse a esa naturaleza subjetiva, diferenciada y dinámica. La minimización de costos que usualmente se desarrollaba en un marco referencial interno, parte de un análisis amplio e integral de la minimización de costos de insatisfacción de los usuarios. De igual manera, con la perspectiva del enfoque de cliente interno en el diseño, se construyen grupos de aprendizaje con personal proveniente de diversos

espacios organizacionales que participan en los procesos para consolidar cadenas de valor que en definitiva son los que deben ligar internamente los procesos. Diseños por ejemplo de sistemas de información sobre clientes requieren de la constitución de grupos de aprendizaje, donde participen con gran dinámica intersubjetiva clientes, personal de mercadeo y personal de sistemas.

Estamos asistiendo seguramente a una revolución de nuestros procesos de aprendizaje, donde el mayor reto será el de trascender nuestras tradicionales metodologías de aprendizaje centradas en libros, manuales y frías exposiciones magistrales. En nuestra percepción todos, de una u otra forma, estamos intentando construir un escenario de aprendizaje vivencial, construido en el laboratorio complejo de la intersubjetividad, donde la gente aprende para unirse, quitándose y poniéndose las máscaras y donde los maestros son tan cercanos al corazón y la razón que se tornan aprendices.

2. EL PARADIGMA DE LA ESPECIALIACION DEL TRABAJO. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

2.1 *Gran marco paradigmático de la división y especialización del trabajo*

Con los estudios de cultura organizacional, contemporáneamente se está suscitando un interés creciente por la revisión de los conceptos de división y especialización del trabajo, tan discutidos desde los economistas clásicos, y con el cual los primeros teóri-

cos de la Administración como Taylor,² Fayol¹⁴ y Weber¹ constituyeron los más importantes aportes que prácticamente han orientado el diseño industrial y organizacional hasta nuestros días.

El trabajo de Senge⁶ es sintetizador de la presentación paradigmática de los conceptos en las organizaciones de nuestro tiempo. Senge señala con agudeza filosófica que el gran problema de la actuación estratégica de la organización a la que se asocian sus posibilidades de supervivencia y desarrollo, es su consistencia, porque la fragmentación no le permite actuar coherentemente como un cuerpo. La fragmentación le genera desorden interno (entropía) donde la organización desperdicia lo más valioso de su energía, y en esos términos la actuación en su entorno pierde fuerza, por el debilitamiento de sus unidades y la incapacidad de una acción conjunta. Senge precisa como gran paradigma de nuestra época que nos pasamos por siglos dividiendo con nuestro pensamiento la realidad y ahora no sabemos cómo juntarla.

Los seres y las organizaciones padecemos el dolor y la enfermedad de la fragmentación, y como situación paradigmática, la integridad y la búsqueda de la totalidad se tornan en la necesidad más imperativa de nuestro tiempo.

Esta introducción resulta esencial para los propósitos de este trabajo, porque de igual manera como lo demostraremos en el desarrollo histórico de los conceptos de diseño organizacional, los paradigmas y tendencias del diseño están buscando en lo

esencial generar estructuras y procesos integrados que le otorguen un poderoso cuerpo a la estrategia. Esta estrategia inteligente y dinámica, tendrá que ser construida con una revolución del aprendizaje organizacional, que el diseño debe estimular, donde las personas aprenden a aprender colectivamente, juntando la realidad que individualmente separan.

2.2 El paradigma de la especialización tayloriana

La producción teórica de Frederick Taylor,² implementó y afianzó a nivel industrial los conceptos de la división y especialización del trabajo. El análisis de la tarea para su diseño científico, implicaba para Taylor una revisión sistemática de los componentes del universo de movimientos que tenía el trabajador en su relación con los materiales y las herramientas en la elaboración del producto (estudio de tiempos y movimientos). Este análisis y agrupación de movimientos permitió dos desarrollos cruciales en la actividad industrial. Por un lado, la diversificación y perfeccionamiento de las herramientas y las máquinas, y por otro lado, la asignación de trabajadores a la realización de cierto grupo de movimientos y su relación específica con ciertas máquinas y herramientas (especialización del trabajo). Todo esto enmarcado en el gran propósito de lograr con un volumen determinado de recursos (energía) el máximo nivel de producción, minimizando en el proceso las pérdidas de energía física y humana.

Se debe comprender que la especialización así concebida surge evidentemente del paradigma o lente conceptual que Taylor tenía como ingeniero mecánico. Una reducción del univer-

so de movimientos permitiría al trabajador más fácilmente mecanizarlos, agilizando el paso de un movimiento a otro, aumentando el ritmo mecánico, y con esto optimizando el empleo de energía muscular en el producto. Además, esta reducción de los componentes de la tarea permite aplicar con mayor precisión el principio tayloriano de la selección científica y adiestramiento del trabajador. Obviamente una tarea definida con una menor cantidad de movimientos, permite a su vez, precisar mejor las características físico-corporales del trabajador, y hacer más preciso y ágil su adiestramiento mecánico.

Obsérvese que una definición físico-mecánica de la tarea, conduce a una visión físico-mecánica del valor del trabajo humano en el producto, y consecuentemente los procedimientos administrativos como la selección, formación, evaluación, resultan encerrados en esa concepción. El aprendizaje en este marco tiene una concepción mecanizante del trabajo humano. A su vez, el diseño organizacional conjugado con el desarrollo tecnológico, por esta misma concepción, está orientado a minimizar el trabajo vivo (trabajo humano) como la estrategia esencial para la minimización del costo. Visto así, es un enfoque de diseño que desvaloriza la fuerza de trabajo y que por efecto de esta desvalorización, sitúa el recurso humano en un plano reductible, estandarizable y minimizable dentro del proceso. En síntesis, son enfoques de diseño y de aprendizaje que descapitalizan humanamente los procesos organizacionales.

Las organizaciones de nuestro tiempo se debaten en una encrucijada fi-

losófica en su orientación estratégica. Las organizaciones centradas en estrategias de costos soportan su diseño y engranaje competitivo en la estandarización de procesos con tecnologías de punta, que permiten minimizar costos para establecer precios competitivos que aseguren volúmenes deseados de venta. La otra vertiente de la encrucijada se fundamenta en estrategias de innovación, basadas en una revitalización y cualificación del trabajo humano que genere optimización de costos por las innovaciones permanentes que se generan en conjunto de los procesos empresariales (producción, mercadeo, finanzas, gestión del talento humano), y que en definitiva permitan soportar con permanencia una estrategia competitiva basada en la diferenciación más que en la estandarización del producto, y en una visión más integral y creativa del significado del producto para los clientes.

Kern y Shumann,¹⁵ autores de gran importancia en la sociología industrial alemana, desarrollaron un trabajo titulado «Hacia una profesionalización del trabajo industrial». Cuando en 1981 volvieron a estudiar una serie de empresas que habían analizado quince años antes para su estudio: «Trabajo Industrial y Conciencia Obrera» hicieron una serie de observaciones importantes. Encontraron que no se había producido una acentuación de la división del trabajo, sino que por el contrario, en muchos sitios se habían hecho serios esfuerzos para definirlos de un modo más amplio. En lugar de la degradación de las calificaciones se hacía evidente la preocupación por una utilización más global de las competen-

cias obreras. En general se acentuaba un desarrollo de la formación con una renovación de su contenido.

En el mismo marco de reflexión, plantean que hasta ahora las formas de racionalización capitalista han estado centradas en la concepción básica de que los sistemas productivos adquieren sus mayores niveles de productividad y eficiencia cuando más logren la eliminación del trabajo vivo (trabajo del hombre), llevando lo más lejos posible la autonomía técnica del proceso de producción. Kern y Schuman sostienen que los nuevos modelos de producción están movidos por argumentos que discuten esta concepción. No se obtiene necesariamente un óptimo económico con una reducción del trabajo vivo; esta concepción pasa por alto importantes potenciales de productividad que no están en la tecnología y que están en el hombre mismo, reprimidas e imposibilitadas, justamente porque la estructura empresarial y los paradigmas del diseño no tienen lente para descubrirlas y mucho menos para visualizar la construcción de escenarios de aprendizaje que permitan con ingenio potencializarlas y posibilitarlas.

Kern y Schumann afirman que una concepción y un diseño más global de las tareas no representa riesgos sino oportunidades. Las calificaciones y la maestría profesional incluidas las obreras, son fuerzas productivas que actualmente se hace indispensable promover. Sostienen que sectores importantes de la industria alemana se encuentran hoy ante una situación en que ni el mercado ni el producto permiten una racionalización siguiendo el modelo taylorista. Es la valoriza-

ción misma del capital la que exige la puesta al día en la utilización de la mano de obra. Cuanto más se camina hacia productos de calidad, de gran complejidad hacia un empleo a gran escala de las nuevas tecnologías, más se orientan las concepciones de un uso óptimo del trabajo hacia definiciones más globales de las tareas y hacia un recurso humano más amplio en cuanto a cualificaciones.

En la parte final del trabajo, Kern y Shumann,¹⁵ presentan una argumentación en el marco macroeconómico y macropolítico, que pone en discusión la polarización del desarrollo empresarial en el desarrollo tecnológico. Sostienen que resulta innegable que el problema del desempleo se está empeorando. No se puede seguir argumentando con la concepción de que todo se equilibra por sí solo, y que los efectos destructores de los puestos de trabajo de la racionalización serán compensados en un momento por los efectos contrarios del progreso técnico (nuevos productos, nuevos mercados). Finalmente son concluyentes en afirmar que la enorme transformación de los aparatos de producción va acompañada con una destrucción masiva de posibilidades de trabajo humano y del escándalo social del desempleo.

Aunque el trabajo de Kern y Shumann tiene más de una década, su visualización y problematización siguen siendo válidas. El enfoque tecnocéntrico que enmarca el diseño de los procesos en el paradigma de la minimización del trabajo vivo (trabajo humano), no solamente produce entropía de orden político en el interior de la organización, en el sentido de generar con el tiempo una desva-

lización colectiva del sentido de permanencia, sino que además genera entropía en el macrosistema que rodea la organización que con posterioridad afectará sus procesos internos.

El trabajo de Porter¹⁶ es concluyente en este sentido, cuando sugiere que muchos factores de competitividad de las empresas están por fuera de la organización misma, asociados a la infraestructura y superestructura productiva de la nación donde la empresa está inserta y que él denomina plataforma competitiva. Nuestra investigación sobre la gestión pública colombiana es concluyente al afirmar que factores como los del desempleo, seguridad ciudadana, inestabilidad política, infraestructura de comunicación, formación profesional, empiezan a traducirse en aspectos críticos de la competitividad de las empresas colombianas en los nuevos ambientes de globalización. De tal forma que se torna imperativo en la gestión privada colombiana el desarrollo de una actitud gerencial de compromiso con el empleo y los factores integrales del desarrollo nacional.

Estas estrategias de minimización de costos de carácter tecnocéntrico, se desarrollan con un enfoque de diseño que bien podríamos denominar de «cirugía organizacional», porque como las cirugías humanas, en muchos casos a corto plazo producen exitosos resultados, pero a largo plazo complejas implicaciones para la supervivencia. En la interpretación de Senge⁶ estos procesos son gestados con enfoques de aprendizaje fragmentado que ignorando la naturaleza organicista

del sistema empresarial (complejo de relaciones y valores internos y externos) generan inconsciencia sobre los impactos de las decisiones en contextos más amplios y de más largo plazo.

Estamos entonces discutiendo un asunto crucial de actitud gerencial, que en igual medida tendrá que tocar los cimientos mismos del aprendizaje gerencial que desarrollan las escuelas de formación y las mismas organizaciones y que en definitiva revolucionará el sistema de competencias, perfiles y formación para la gerencia.

El enriquecimiento de la visión ecologista unido a la fuerza que toma el enfoque del desarrollo sostenible, ponen a prueba la urgencia y la gran pertinencia del enfoque de aprendizaje integral. La historia del desarrollo empresarial está demostrando (inclusive para las empresas transnacionales) que el mantenimiento competitivo de las empresas no ha dependido exclusivamente de sus decisiones y procesos internos sino en alto grado del complejo de decisiones de gerencias públicas y privadas en todos los órdenes (económico, jurídico, político, científico-tecnológico), que se gestan como estructura en una región, país, estado, nación o bloque de naciones.

De igual manera, históricamente es demostrable que las economías empresariales más sostenidas en términos de competitividad, como por ejemplo la alemana, están caracterizadas por una actitud altamente comprometida de la gerencia de las organizaciones con el desarrollo institucional en todos los órdenes de su entorno.

Como agudamente plantean los sociólogos culturales, el desarrollo de la habilidad o de la capacidad de fortalecer institucionalmente el tejido social (en nuestra interpretación el fortalecimiento de los tejidos sociales de aprendizaje), es lo que da cuenta de la supervivencia y fortaleza de las sociedades ya que su cultura determina finalmente su desarrollo en todos los órdenes.

Retomemos la discusión sobre la especialización tayloriana, ahora que se ahonda en la naturaleza de los tejidos sociales de aprendizaje. La segmentación del proceso para especializar los trabajadores en cada una de estas separaciones, produce una individualización de compromisos de eficiencia y de aprendizaje. La división del trabajo no sólo separa socialmente a los individuos, sino que además interioriza una función y con el tiempo una función individualizada del aprendizaje. De allí la dificultad en los procesos de cambio que se gestan actualmente para trascender de una cultura de trabajo basado en la organización funcional y jerárquica a una cultura de trabajo en equipo interdisciplinaria e interfuncional.

El trabajo segmentado, fácilmente mecanizable, valorado individualmente, introyecta con el tiempo, con engranajes psicológicos complejos, una visión y un sentimiento individualizado del mundo, que dependiendo de la intensidad y duración produce complejas dificultades para hacerlo reversible en el tiempo. Por eso los consultores y los teóricos del cambio organizacional conciben estos proyectos de transformación de largo plazo, para lo cual se requieren en muchos casos dramáticas transformacio-

nes en las estructuras, procesos y tecnologías que deben ser necesariamente acompañadas con procesos y metodologías de cambio cultural.

Diversas investigaciones en el mundo están demostrando que el desarrollo de las tecnologías de producción evidencia una crisis de los conceptos de la especialización tayloriana del trabajo, y que paradójicamente las tecnologías pueden constituirse en factores humanizantes, cuando estimulan la cualificación del trabajo humano y el diseño de metodologías de producción basadas en una dinámica social de altas cooperación y aprendizaje. Esto es que paralelamente, y como condicionante del éxito de implementación de modernas tecnologías de producción, se están estructurando novedosos modelos socio-organizacionales de productividad, basados en redes de aprendizaje que prácticamente determinan el éxito de los sistemas.

Al respecto examinemos el trabajo de Lichte y Trulzsch,¹⁷ con el que relatan sus experiencias en un proyecto de estructuración del trabajo como proceso social en la empresa de West Falenhütte, del sector metalúrgico. Los autores señalan que con las carencias de calificación, incluso en el personal directivo de las instalaciones, la identificación de los fallos se hace más difícil a causa de las interdependencias del sistema, porque se hacía más intransparente para quien sólo ha aprendido el manejo de aparatos pero no comprende el modo de acción de los distintos componentes y su influencia recíproca. Los desajustes se evidenciaban cuando frente a la ausencia de trabajadores alta-

mente calificados no se encontraban sustitutos a corto plazo, o porque las fallas a pesar de ser advertidas no se comunicaban o se dejaban pasar.

El problema, en síntesis, radicaba en que con la automatización los puestos existentes delimitados con cierta claridad por los procesos técnicos, se fueron engranando entre sí cada vez con mayor fuerza y por debajo de la organización oficial del trabajo, que descansaba en la separatividad de los distintos trabajos, surgiendo sistemas complejos de producción que llevaron a una reticulación de la actividad. La cuestión era evidente, se requería una reformulación de las tradicionales formas de organización del trabajo, que permitiera evolucionar hacia formas mayormente fundamentadas en el trabajo social.

Los elementos básicos del sistema social de trabajo que propusieron son los siguientes: Se constituyeron grupos de trabajo en los que se reúnen varios puestos con diferentes contenidos de trabajo. La idea rectora es la de una integración lo más amplia posible de actividades de un sector del proceso de producción en un grupo, por lo general agregado de tres a diez puestos de trabajo. Los miembros del grupo dominan todos los puestos de trabajo y los ocupan conforme a un plan. Esta combinación de puestos no sólo induce contenidos de trabajo más complejos y enriquece la actividad en torno a elementos de trabajo más ambiciosos, sino que favorece el equilibrio de las cargas mediante una redistribución razonable del esfuerzo físico y psíquico.

Los procesos regulados automáticamente presuponen conocimientos

globales del producto, conocimientos de técnicas de instalaciones y de control de conocimientos de la producción. Además, los trabajadores deben adquirir, para todos los puestos de trabajo del grupo, las destrezas de manejo exigibles y dominarlas como funciones parciales integradas de un sistema de producción complejo en su relación mutua. Por esto se reformula un plan de formación que incluye una formación práctica intensa. Un seminario básico de tres semanas sobre temas de técnicas de acondicionamiento y técnica de procesos y sobre problemas organizativos y cualitativos del proceso de producción, y además un perfeccionamiento sistemático normal, partiendo de análisis de la demanda de formación y de las demandas de formación del personal formuladas en grupos de participación. Lichte y Trültzsch concluyen que después de una fase de rotación esquemática entre los puestos de trabajo se desarrollan en los grupos formas de control colectivo de la producción con las que el personal adquiere una mayor competencia, más disposición para el aprendizaje y una capacidad superior para dominar nuevas tecnologías.

El trabajo de Lichte y Trültzsch,¹⁷ respecto a la antítesis que quiere desarrollar este trabajo, permite sugerir que los desarrollos tecnológicos ponen en evidencia la insuficiencia de las tradicionales formas organizativas del trabajo, circunscritas en las fórmulas de la especialización tayloriana. Por una parte, en los sistemas automatizados cada vez más, es menos determinante en el rendimiento la actividad mecánica físico-muscular del obrero, y en esta medida se

pone en entredicho su conceptualización productiva exclusivamente como ser mecánico, y de agotar su calificación en el adiestramiento manual. Por otra parte el trabajo especializado evaluado, controlado y responsabilizado individualmente es inconsistente con el nivel de interdependencia que adquieren las tareas y su visualización del proceso. La realidad es que la ejecución, la materialización de estas interdependencias en las tareas, se hace en la socialización del proceso productivo; de allí que se tenga que pasar de la conceptualización individual a su conceptualización social.

Inclusive entre mayor sea el nivel cibernético de los sistemas de producción, menos visible será la relación física del obrero con la pieza y con la unidad mecánica. Esto implica un salto de la relación individuo-máquina-pieza a la relación sistema social-sistema automático integrado-producto. Ahora, estos nuevos sistemas sociotécnicos basados en la cooperación deberán a su vez implicar una socialización y colectivización de sus procedimientos administrativos: planeación, evaluación y control. Es importante anotar que como la cooperación en estos sistemas sociotécnicos, no está fundamentada tanto en el intercambio físico de materiales y piezas, sino más bien en el intercambio inteligible de información, la formación de las personas adquiere una mayor dimensión cognoscitiva y síquica, por esto la interdependencia social no solamente se intensifica sino que además se cualifica.

Nuestra conclusión es que la fragmentación social producida con una reflexiva especialización del trabajo,

fragmenta el tejido social del aprendizaje. Estamos trascendiendo de procesos de cooperación manual e inclusive de información rutinizada, descriptiva e instructiva, a procesos de cooperación demandantes de una comunicación comprensiva, inteligente y creativa.

No es propósito de este trabajo negar la importancia de la especialización. Como todo paradigma, más bien observamos que se está actuando sobre su trascendencia. Inclusive diseños organizacionales que bien podrían ser considerados como novedosos en nuestra época, como por ejemplo las islas de fabricación a nivel productivo, u organizaciones matriciales a nivel organizacional, necesariamente lo contienen. Esta trascendencia se está generando en dos direcciones, por un lado se están aumentando los cuerpos de escenarios objetos de la especialización y por otro lado la estructura y calidad del cuerpo social que actúa sobre él.

Brodner,¹⁸ por ejemplo, caracterizando las islas de fabricación sostiene que están más fundamentadas en el principio de la división por cantidades que en el principio de la división del trabajo. Integran en unidades productivas, familias de piezas, medios productivos y grupos de trabajo. En una primera fase se reúnen todas las piezas análogas en cuanto a sus técnicas de fabricación. En la segunda fase se reúnen todos los medios de fabricación necesarios para la elaboración de una familia de piezas. En la tercera fase se reúne un grupo de todos los trabajadores calificados necesarios para la elaboración de la familia de piezas. En una última fase

se integran las actividades de proyecto, planificación, organización y control para esa isla de producción. El concepto de Brodner es significativo para los propósitos de este trabajo porque plantea juicios de especialización mucho más abiertos, porque salta de la especialización individual a una especie de especialización caracterizada socialmente. En cierta forma se avanza de la relación individuo-máquina-pieza a situaciones productivas más amplias en las que se relacionan unidades sociales de trabajo con sistemas de máquina y con procesos más gruesos y consecuentemente más enriquecidos de procesos de aprendizaje para los participantes en él.

Es bueno observar que en este enfoque de trascendencia de la especialización, mediante las redes sociales de aprendizaje, es determinante más que el tamaño del objeto de especialización y el tamaño del grupo social, la cualificación de la red misma de aprendizaje basada en el desarrollo de competencias antes insospechadas para aprender en grupo. El diseño organizacional entonces está orientado a propiciar condiciones de formación polivalente indispensables para que el grupo investigue e innove trascendiendo las limitaciones de las tecnologías.

En esta perspectiva de una formación polivalente, Hinojosa,¹⁹ observa que en la fabricación asistida por ordenador, en el campo del control de calidad va siendo cada vez menos necesaria la destreza del buen profesional y más los conocimientos abstractos; se exige un mayor dominio del conjunto y una intensa y extensa

capacitación para usar algunos de los nuevos medios especiales de control. El personal directamente vinculado experimenta un cambio como consecuencia de la necesidad de manejo de sistemas electrónicos de medida y desarrollo de tareas de análisis estadísticos, dando lugar a requerimientos de formación en matemáticas, programación e informática.

En la función de mantenimiento, también se produce una elevación generalizada de la cualificación laboral por la mayor complejidad de los equipos a mantener, por la integración de circuitos eléctricos, electrónicos, hidráulicos y neumáticos. En la función de fabricación las nuevas tecnologías exigen una mayor proporción de operarios versátiles con conocimientos técnicos más amplios en cuanto al proceso de producción en su conjunto y los distintos tipos de máquinas. Pero el mayor reto, sostiene Hinojosa, que exige mayores esfuerzos en cuanto a la formación polivalente, es el desarrollo de competencias de una nueva actitud en comunicación, cooperación y liderazgo, que nosotros nos atrevemos a traducir en una nueva actitud hacia el aprendizaje social que rompe los vicios de una estructura piramidal jerárquica que cercando el conocimiento, es quien impide en definitiva el desarrollo de la cultura de formación polivalente.

Un último aspecto crítico que queremos tratar respecto de la especialización tayloriana, es la separación que la especialización genera entre el trabajador, el producto total y su valor social. Es oportuno, dado este avance sobre la discusión entre la formación polivalente y la especializa-

da, tratar críticas surgidas tanto en el marxismo como en las corrientes humanistas, que se hicieron a los conceptos de especialización tayloriana. La especialización enajena al obrero (lo separa, lo expropia) del dominio de su participación espiritual e inclusive manual en el conjunto del proceso y en la construcción y definición total del producto. El artesano crea y desarrolla cada uno de los procesos y configura en cada uno de ellos sus valores estéticos, definiendo procedimientos, características y calidades del producto. De otro lado, el artesano gozaba de esta participación y de este dominio en la definición del producto estableciendo una relación directa de intercambio de valores de producción y consumo con el cliente.

Estas fuerzas psicológicas de gran incidencia en la productividad que se pierden con la especialización, contemporáneamente se tratan de recuperar para potencializar la productividad y la calidad del producto, diseñando mecanismos de formación polivalente y de participación que integren mental y socialmente el trabajador al proceso productivo, al producto y al mercado. Un buen ejemplo lo brindan los japoneses, mediante técnicas de formación y participación como los círculos de calidad. Al trabajador se le da una formación en metodologías de diagnóstico (tormenta de ideas, técnica de pareto, etc.) para canalizar su amplio conocimiento empírico en función de soluciones a inconsistencias del proceso, mediante el trabajo de grupo, para lograr objetivos integrales de calidad del producto.

La gran fuerza que tomó el concepto de calidad total como valoración so-

cial e integral de un producto, radica en el principio inobjetable de que la calidad no se puede fragmentar, porque como lo sugiere Senge,⁶ la calidad es cualidad que por sí misma es interacción y holismo.

BIBLIOGRAFIA

1. WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. FC. Ec. México, 1984.
 2. TAYLOR, Frederick. *Principios de Administración Científica*. Herrero Hermanos. México, 1972.
 3. MARÍN, Henry. *La crisis de la organización burocrática*. Universidad Nacional de Colombia. Medellín. 1991.
 4. MERTON, *Teoría y Estructura Social*. Fondo de Cultura Económica. México, 1965.
 5. HAMMER, Michael. *Reingeniería*. Norma. Santafé de Bogotá, 1992.
 6. SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Granica. Barcelona. 1992.
 7. SHEIN. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review. Winter. Cambridge. 1984.
- SHEIN, E. *Management development. Is a process of influence*. Industrial Management Review. MIT, No. 2, 1961.
8. ARGYRIS, C. *Personalidad y Organización*. Publicaciones CF y DF. Madrid. 1964.
 9. SHEIN, Edgar H. *Sicología de la Organización*. Prentice Hall International. Madrid, 1979.
 10. CROZIER, Michael. *Implication for Organization*. Cap. 5. Reproducción FEA-USP. Sin otros datos de edición.
 11. PIAGET, Jean. *Psicología de la inteligencia*. Psique. Argentina, 1969.
 12. LEWIN, Kurt. *La teoría de campo de la Ciencia Social*. Mitre. Buenos Aires, 1983.
 13. GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Javier Vergara. Santafé de Bogotá, 1996.
 14. FAYOL, Henry. *Principios de Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos. México, 1972.
 15. SCHUMANN, Michael y KERN, Horst. *Hacia una profesionalización del trabajo industrial*. Rev. Sociológica Industrial, siglo XXI, Madrid, Otoño, 1988.
 16. PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Cecsca, México, 1983.
 17. LICHTÉ, Rainer y TRÜLZSCH, Karl. *Estructura de trabajo como proceso social*. Rev. Sociología del Trabajo. Siglo XXI, Madrid, 1983.
 18. BRODNER, Peter. *La encrucijada entre los caminos etnocéntrico y antropocéntrico*. Rev. Sociológica del Trabajo. Siglo XXI. Madrid, otoño, 1998.
 19. HINOJOSA, José. *Transformación del empleo en España*. Rev. Sociología del Trabajo. Siglo XXI. Madrid, otoño, 1987. ☀

LA POLÍTICA MONETARIA DEL EUROSISTEMA*

OTMAR ISSING

*El autor formó parte del Directorio del Banco Federal de Alemania.
Actualmente es miembro del Comité Ejecutivo del Banco Central Europeo.*

INTRODUCCION

El 1o. de enero de 1999, Europa entró en una nueva era con la adopción de una moneda única —el euro— por parte de once de los quince Estados miembros de la Unión Europea. En este artículo se describe el marco para la ejecución de la política monetaria en la zona del euro.

De conformidad con el tratado firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992, Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos y Portugal sustituyeron su moneda nacional por el euro, el 1o. de enero de 1999, tomando como base los tipos de conversión fijos e irrevocables del 31 de diciembre de 1998. Preparándose para este momento, los once países habían aplicado políticas encami-

nadas a intensificar el grado de convergencia económica, estableciendo al mismo tiempo los marcos institucionales y jurídicos para la ejecución de una política monetaria única, tarea que realizará el eurosistema, constituido por el Banco Central Europeo (BCE), con sede en Francfort, y los bancos centrales nacionales de los once países de la zona del euro.

LA NUEVA ESTRUCTURA

El Banco Central Europeo (que sustituyó al Instituto Monetario Europeo, que realizó los trabajos preparatorios) fue establecido el 1o. de junio de 1998, junto con el Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC), constituido por el BCE y los quince bancos centrales nacionales de los países miembros de la Unión Euro-

* Autorizado por Revista Finanzas & Desarrollo

pea. El eurosistema está regido por dos de los órganos de gobierno del BCE: el Comité Ejecutivo y el Consejo de Gobierno.

La función principal del Comité Ejecutivo, que está formado por el Presidente del Banco Central Europeo, el Vicepresidente y otros cuatro miembros, consiste en ejecutar la política monetaria de conformidad con las directrices y decisiones adoptadas por el Consejo de Gobierno, dando instrucciones a los bancos centrales nacionales. El Comité Ejecutivo también se encarga de la gestión cotidiana del Banco Central Europeo.

El Consejo de Gobierno, órgano encargado de formular la política monetaria única y establecer directrices para su ejecución, está compuesto por el Comité Ejecutivo y los gobernadores de los bancos centrales nacionales de los once países de la zona del euro. Cada miembro cuenta con un voto. El presidente del Consejo de la UE y un miembro de la Comisión Europea también pueden participar en las reuniones, pero no tienen derecho a voto. La mayor parte de las decisiones, incluidas las de política económica, pueden adoptarse por mayoría simple. Sin embargo, en lo que respecta a las decisiones que afectan a las posiciones de los bancos centrales nacionales como accionistas del SEBC (por ejemplo, las relativas al capital y a las reservas en divisas del BCE), se ponderan los votos de cada banco central nacional en función de su participación en el capital del BCE (los votos de los miembros del Comité Ejecutivo tienen una ponderación de cero).

Mientras haya Estados miembros de la UE que no participen en la zona

del euro, el Consejo General, tercer órgano de gobierno del BCE, regirá el SEBC. El Consejo General está constituido por el Presidente y el Vicepresidente del BCE y por los gobernadores de los bancos centrales nacionales de los quince países miembros de la UE. Dado que los bancos centrales de los países de la UE que no han adoptado (aún) el euro (Dinamarca, Grecia, el Reino Unido y Suecia) siguen aplicando su política monetaria nacional, estos bancos no participarán en las decisiones relativas a la política monetaria única de la zona del euro. Sin embargo, tendrán la oportunidad de examinar cuestiones de política monetaria y las relaciones cambiarias entre sus monedas y el euro. En este contexto, el Consejo General contribuye a los preparativos necesarios para la fijación de los tipos de cambio de las monedas de los cuatro países que no participan en la zona del euro frente al euro.

OBJETIVOS Y TAREAS

Los Estatutos del SEBC forman parte del Tratado de Maastricht. El artículo 20. de los Estatutos del SEBC establece que «el objetivo primordial del SEBC será mantener la estabilidad de precios. Sin perjuicio de dicho objetivo, el SEBC apoyará las políticas económicas generales en la Comunidad con miras a contribuir a la consecución de los objetivos de la Comunidad... El SEBC actuará según el principio de una economía de mercado abierta y de libre competencia, favoreciendo una eficiente asignación de recursos...» Se hace hincapié sobre todo en el mantenimiento de la estabilidad de precios como base para la creación de condiciones económi-

cas que promuevan un crecimiento sostenido del producto, un alto nivel de empleo y mejores niveles de vida, fines todos ellos enunciados en el Tratado de Maastricht como objetivos de la Comunidad Europea.

Las tareas básicas del eurosistema están directamente relacionadas con el objetivo de lograr la estabilidad de precios y son las siguientes: definir y ejecutar la política monetaria de la zona del euro; realizar operaciones de cambio de divisas que sean coherentes con las disposiciones del artículo 109 del Tratado de Maastricht; mantener y administrar las reservas oficiales de divisas de los países de la UE; promover el buen funcionamiento del sistema de pagos, y contribuir a una buena gestión de las políticas que lleven a cabo las autoridades con respecto a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y la estabilidad del sistema financiero. Además, el eurosistema desempeña funciones importantes de asesoramiento con respecto a nuevas disposiciones jurídicas de la UE o de los países en el ámbito de su competencia.

El artículo 107 del Tratado de Maastricht y el artículo 7o. de los Estatutos del SEBC garantizan la independencia del BCE, de los bancos centrales nacionales y de los miembros de sus órganos rectores en el ejercicio de sus facultades y en el desempeño de sus funciones. Estos no podrán recabar ni aceptar instrucciones de ningún gobierno de un Estado miembro, ni de ningún organismo de la Comunidad Europea, ni de ningún otro órgano. Además, estos gobiernos, instituciones y organismos se comprometen a no tratar de influir sobre el BCE ni sobre los bancos centrales nacio-

nales en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, el artículo 10.4 de los Estatutos del SEBC, que establece que las reuniones del Consejo de gobierno del BCE, tendrán carácter confidencial, si bien éste podrá decidir hacer públicos los resultados de sus deliberaciones, fortalece la independencia de los miembros del Consejo de Gobierno en el proceso de toma de decisiones.

Esta independencia debería contribuir a que los órganos rectores del BCE se concentren en llevar a cabo su misión y en adoptar una orientación a mediano plazo basada en la evolución prevista, sin estar condicionados por consideraciones políticas a corto plazo. Para una nueva institución sin un historial en materia de política, es fundamental establecer un alto grado de credibilidad, lo que, a su vez, es esencial para el éxito de la política monetaria. En una sociedad democrática, la independencia de los bancos centrales o de otras instituciones en la consecución de ciertos objetivos debe estar estrechamente relacionada con la rendición de cuentas al público. El Tratado de Maastricht incluye varias disposiciones que velan por que el BCE sea responsable de sus actos.

En primer lugar, el BCE tiene varias obligaciones de información (artículo 15 de los Estatutos del SEBC). Primero, el BCE debe publicar un estado financiero consolidado del eurosistema cada semana. Segundo, debe elaborar y publicar informes trimestrales sobre las actividades del eurosistema. Tercero, debe preparar un informe anual sobre la política monetaria del eurosistema y otras actividades, que será presentado por

el presidente del BCE al Parlamento Europeo.

En la práctica, el BCE irá más allá de estas obligaciones de información dispuestas en los Estatutos, lo que demuestra el compromiso de informar al público sobre sus decisiones y sobre los fundamentos económicos en los que se basan dichas decisiones. Desde la creación del BCE, su presidente ha emitido periódicamente declaraciones públicas en las que se divulgan y explican las decisiones del Consejo de Gobierno. Desde enero de 1999, inmediatamente después de la primera reunión mensual del Consejo de Gobierno, se celebra una conferencia de prensa durante la cual el presidente y el vicepresidente presentan la opinión del Consejo de Gobierno con respecto a la situación económica y los fundamentos en los que se sustentan sus decisiones de política monetaria, y responden a las preguntas de la prensa. El texto de la declaración introductoria del presidente se pone inmediatamente a disposición del público al término de la conferencia de prensa.

El BCE también publica una evaluación detallada de la evolución económica de la zona del euro y de la orientación de la política monetaria en su boletín mensual, en el que también se publican artículos sobre cuestiones que afectan a la economía de la zona del euro y a las estadísticas de esta zona (las estadísticas monetarias también pueden consultarse en el sitio del BCE en Internet). Además, el BCE publica documentos de trabajo con el objeto de divulgar sus opiniones y fomentar el debate sobre cuestiones de políticas pertinentes.

Por último, el presidente del BCE podrá participar en las reuniones del Consejo de la UE de Ministros de Economía y Hacienda (ECOFIN) cuando se analicen cuestiones relacionadas con los objetivos y funciones del SEBC y del eurosistema. También podrá participar en las reuniones del nuevo Consejo Euro 11, constituido por los miembros de la zona del euro del Consejo Ecofin que se reúnen para intercambiar opiniones de manera informal.

ESTRATEGIA DE POLITICA MONETARIA

Un elemento esencial de los trabajos preparatorios del Instituto Monetario Europeo y del BCE fue el diseño de una estrategia de política monetaria orientada a la estabilidad y la creación de instrumentos y procedimientos con miras a su implantación.

Para fomentar la rendición de cuentas y la transparencia, el Consejo de Gobierno del BCE ha formulado una definición clara y cuantitativa de la estabilidad de precios: un aumento interanual del índice de precios al consumo armonizado (IPCA) de la zona del euro inferior al 2%. La referencia a los aumentos de precio indica que se considera que la deflación tampoco es compatible con el objetivo de la estabilidad de precios. El Consejo de Gobierno también ha señalado que «la estabilidad de precios deberá mantenerse a mediano plazo», lo que indica que no reaccionará en caso de desviaciones a corto plazo (por ejemplo, como consecuencia de las perturbaciones de los precios de la energía o de medidas fiscales específicas) con respecto a un nivel de inflación que se considere compatible

con la estabilidad de precios. En estos casos, la política monetaria no tratará de corregir las variaciones puntuales del nivel de precios, sino que se centrará en evitar los efectos secundarios.

La estrategia de política monetaria del eurosistema se basa en otros dos elementos clave. En primer lugar, *el dinero desempeña una función primordial*, tomando como base la idea bien fundamentada desde el punto de vista empírico de que la inflación, por lo menos a largo plazo, es un fenómeno monetario. El Consejo de Gobierno ha anunciado un valor cuantitativo de referencia del 4 %, tasa de expansión monetaria que es compatible con el objetivo de estabilidad de precios y contribuye a dicho objetivo, permitiendo al mismo tiempo un ritmo sostenido de crecimiento del producto, del promedio móvil a tres meses de la tasa de crecimiento anual del agregado monetario en sentido amplio M3. Sin embargo, este valor de referencia no se considera como un objetivo monetario intermedio, a fin de evitar una reacción automática de la política monetaria frente a fluctuaciones del crecimiento de M3 que podrían no estar relacionadas con presiones inflacionistas, sino que podrían derivarse, por ejemplo, de la introducción del euro y de las innovaciones financieras.

En segundo lugar, el Consejo de Gobierno preparará una evaluación de gran alcance sobre los riesgos que corre la estabilidad de precios *utilizando una amplia gama de indicadores económicos y financieros*, por ejemplo, las tasas de interés a largo plazo y la curva de rendimientos, los

indicadores de la confianza de los consumidores y de las empresas, varias medidas del crecimiento del producto, los costos salariales y los costos unitarios de la mano de obra, los precios de importación de los productos básicos y el valor externo del euro en la medida en que afecte los precios de la zona del euro. Esta evaluación se llevará a cabo con cautela, teniendo en cuenta que las estadísticas de la zona del euro son de elaboración reciente, que los datos pertinentes provenientes de las fuentes nacionales no están totalmente armonizados y que las relaciones básicas de comportamiento podrían modificarse con la introducción de la moneda única.

INSTRUMENTOS DE POLÍTICA MONETARIA

El eurosistema dispone de una gama de instrumentos para la ejecución de la política monetaria. Para regular la liquidez en el mercado monetario y controlar las tasas de interés a corto plazo, se utilizarán las operaciones de mercado abierto por medio de las cuales se suministra liquidez al sistema bancario a cambio de garantías adecuadas. Además, existen dos mecanismos permanentes por medio de los cuales las contrapartes autorizadas podrán invertir sus excedentes diarios de liquidez o cubrir sus necesidades de liquidez de un día para otro. Además, las instituciones de crédito deben mantener un nivel mínimo de reservas en sus cuentas en los bancos centrales del eurosistema.

Las operaciones de *mercado abierto* pueden adoptar la forma de operacio-

nes temporales, operaciones en firme, emisiones de certificados de deuda, *swaps* de divisas y la captación de depósitos a plazo fijo. Las operaciones de mercado abierto se inician a instancias del BCE, pero se realizan normalmente a través de los bancos centrales nacionales. Las operaciones de mercado abierto pueden dividirse en cuatro categorías. En primer lugar, las operaciones principales de financiación que se realizan mediante subastas regulares semanales de operaciones temporales de inyección de liquidez con un vencimiento de dos semanas. La tasa de interés de las subastas semanales constituye, pues, una de las variables clave mediante las cuales el eurosistema envía al público señales sobre la orientación de la política monetaria. En segundo lugar, las operaciones de financiación a más largo plazo, que se ejecutan mediante subastas regulares mensuales de operaciones temporales de inyección de liquidez con un vencimiento a tres meses, tienen por objeto satisfacer las necesidades adicionales de financiamiento a más largo plazo del sistema financiero. Tercero, las operaciones de ajuste (*fine-tuning*) se ejecutan, según sea necesario, con el objetivo de suavizar los efectos que pueden tener sobre las tasas de interés las perturbaciones inesperadas de la liquidez en el mercado monetario. Cuarto, el eurosistema puede emitir certificados de deuda y realizar operaciones temporales y operaciones en firme siempre que desee ajustar la posición estructural del eurosistema frente al sector financiero.

Los dos mecanismos permanentes son: *la facilidad marginal de crédito*

y *la facilidad de depósito*. Por iniciativa propia, las contrapartes pueden utilizar la primera para obtener crédito a un día de los bancos centrales nacionales contra activos de garantía. Ello implica que la tasa de la facilidad marginal de crédito determina normalmente un máximo para la tasa de interés del mercado a un día. Las contrapartes pueden utilizar la facilidad de depósito para realizar depósitos a un día en los bancos centrales nacionales. Por lo tanto, la tasa de interés de la facilidad de depósito representa normalmente un mínimo para la tasa de interés del mercado a un día. Tomadas en su conjunto, las tasas de interés de las facilidades de crédito y depósito constituyen una banda o «pasillo» en torno a la tasa de la subasta semanal y la tasa de interés del mercado a un día.

El sistema de coeficiente de caja tiene dos objetivos primordiales: contribuir a la estabilización de las tasas de interés del mercado monetario y a la creación de una demanda estructural suficiente de dinero del banco central. Las tasas de interés se estabilizan permitiendo a las instituciones de crédito hacer uso de un mecanismo de cálculo de promedios, lo que supone que el cumplimiento del coeficiente de caja se determina sobre la base de la media de los activos de caja mantenidos diariamente durante un período de mantenimiento de un mes. Dado que las instituciones de crédito no están obligadas a mantener diariamente el coeficiente de caja, tienen un incentivo para suavizar el efecto de las fluctuaciones temporales de liquidez sobre las tasas de interés del mercado monetario. La demanda estructural adecua-

da de dinero del banco central está garantizada mediante la aplicación de un coeficiente de caja del 2% en relación con los pasivos especificados de las instituciones de crédito. Al mismo tiempo, se ha hecho lo posible para evitar que surgan distorsiones competitivas con respecto a las instituciones financieras que no están sujetas al coeficiente de caja. Por esta razón, las reservas obligatorias se remuneran a un nivel correspondiente a la tasa de la subasta mensual, de acuerdo en general con las condiciones del mercado.

PROBLEMAS DE POLITICA ECONOMICA

Como parte de la Unión Europea, el territorio económico representado por la zona del euro se ha caracterizado por la libre circulación de capitales, mano de obra, bienes y servicios desde 1992. Con la introducción del euro, el peso económico de este mercado único se ha elevado hasta un nivel comparable al de Estados Unidos. Este hito histórico tiene repercusiones de gran alcance desde el punto de vista de la gestión de la política económica en la zona del euro. La dificultad radica, en particular, en lograr que el euro sea un éxito en un entorno europeo único.

Esta cuestión está relacionada en primer lugar con la política monetaria única ejecutada por el eurosistema. Si bien esta política se caracterizará por un alto grado de continuidad en comparación con las políticas monetarias nacionales —orientadas hacia la estabilidad— aplicadas anteriormente, el eurosistema tendrá que establecer un sólido historial de gestión de política que demuestre que

merece la credibilidad que ha heredado de los bancos centrales nacionales. El eurosistema reúne las características necesarias para afrontar esta tarea. Sin embargo, todos los demás ámbitos que constituyen la política económica deben contribuir por su parte a establecer las condiciones que promuevan un euro estable. Estas tareas pueden resumirse en tres puntos.

En primer lugar, para que la política monetaria única logre mantener la estabilidad de precios, deberá respaldarse de manera inequívoca mediante sólidas políticas fiscales nacionales y acuerdos salariales acertados. Ello contribuirá a reforzar la credibilidad de la política monetaria, evitando presiones inflacionistas innecesarias. El marco de disciplina fiscal se establece en el Pacto de Estabilidad y crecimiento, en virtud del cual todos los gobiernos de la UE se han comprometido a mantener una situación presupuestaria próxima al equilibrio o con superávit en condiciones económicas normales. Este marco probablemente dejará un margen de maniobra suficiente para que aumenten los déficit fiscales si se produce una desaceleración económica, sin sobrepasar el límite del 3% del PIB establecido en el Tratado de Maastricht (Protocolo No. 5). Los aumentos salariales deberán guardar relación con el crecimiento de la productividad de la mano de obra, pero también deberán tener en cuenta el alto nivel de desempleo en la zona del euro.

En segundo lugar, una moneda única se complementa con una política monetaria única. El eurosistema se basará exclusivamente en las pers-

pectivas de la evolución de los precios de la zona del euro y actuará en consecuencia. Ello implica que la política monetaria única no puede tener ninguna influencia frente a las perturbaciones económicas de un país determinado. En el nuevo entorno, los problemas económicos regionales o específicos de un país deberán abordarse mediante la aplicación de políticas fiscales nacionales adecuadas y mejorando la competitividad de los costos, lo que también podría mitigar los posibles efectos asimétricos de las medidas de política monetaria sobre cada uno de los países miembros.

En tercer lugar, manteniendo la estabilidad de precios, la política monetaria del eurosistema fomenta el crecimiento del producto y del empleo a largo plazo. Además, en circunstancias cíclicas específicas, la política monetaria puede contribuir en cierta medida a estabilizar el crecimiento del producto y del empleo, siempre que ello no ponga en peligro la estabilidad de precios. Sin embargo, su contribución será limitada en la lucha contra el desempleo. La solución a este problema radica en la apli-

cación de reformas estructurales orientadas a liberalizar los mercados de productos y de trabajo y a incentivar de forma más enérgica la creación de empleo. La mayor flexibilidad contribuirá a la adaptación de los precios y los salarios a las condiciones económicas, ya que los inversionistas serán más receptivos ante nuevas oportunidades.

Basándose en estos principios, los responsables de la política económica de la zona del euro podrán aplicar una combinación de medidas de políticas a nivel nacional y en toda la zona del euro que promueva un crecimiento sostenible no inflacionario, un alto nivel de empleo y mejores niveles de vida. En esta nueva era, Europa tiene la oportunidad sin precedentes de alcanzar estos objetivos comunes.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central Europeo, 1998. La política monetaria única en la tercera etapa. Documentación general sobre instrumentos y procedimientos de política monetaria del SEBC (Francfort). ●

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos “Casos Facultad de Administración, Universidad Icesi”, está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

UNA FUSION: ¿NECESIDAD O ESTRATEGIA? CASO DE ESTUDIO*

MARIA TERESA DIEZ C.
BEATRIZ EUGENIA DUSSAN E.
LILIANA ESTRADA G.
SANDRA J. MONSALVE A.

Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización en Administración

RESUMEN

Este caso es real y está teniendo lugar actualmente en el sector financiero colombiano.

La globalización de los mercados y la apertura del sector financiero en nuestro país, dieron lugar a una fuerte competencia no sólo entre las instituciones locales sino con la banca extranjera. Como respuesta a la situación del entorno, en el caso particular del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, se optó por una fusión de las dos organizaciones, dando origen a lo que hoy es Bancolombia. Dicho proceso ha generado la necesidad de tomar decisiones en distintos aspectos estratégi-

cos tales como valoración del banco comprado (Banco de Colombia), mercados, red de distribución, portafolio de productos, marca, operaciones, tecnología, estructura organizacional y empalme de culturas.

El propósito del caso es propiciar la reflexión y discusión acerca de algunos de los temas mencionados y de otras alternativas por las que han optado las distintas entidades financieras.

INTRODUCCION

A mediados de la década de los noventa, los principales medios de comunicación latinoamericanos regis-

* Este caso fue preparado por María Teresa Díez C., Beatriz Eugenia Dussán E., Liliana Estrada G. y Sandra J. Monsalve A., en la Universidad ICESI, como trabajo del programa de Postgrado de Especialización en Administración. Asesor: Hernando Murillo. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia, noviembre de 1998.

traban en sus artículos económicos la preocupación por el gran reto que los bancos debían asumir frente a la competencia internacional, ante la caída de las legislaciones proteccionistas y regulaciones que impedían la inversión extranjera en la región. De tener grandes restricciones de acceso, protecciones legales, fuerte presencia gubernamental y legislación inadecuada, el sector financiero pasó a desarrollarse en un marco de competencia nacional e internacional cada vez mayor.

PRESENCIA DE LA BANCA EXTRANJERA

La banca extranjera comenzó a hacer presencia en la banca doméstica con la participación a través de emisiones internacionales de capital (ADR's, GDR's)¹ de procesos de privatización o mediante acuerdos de participación, fusión, adquisición o transformación de entidades financieras. De allí se derivaron, en forma concurrente y a medida que la competitividad y la tecnología aumentaron, grandes inversiones de capital en modernización de la industria bancaria.

La banca latinoamericana como consecuencia de estas transformaciones, tuvo que invertir grandes sumas en actualización tecnológica, adelgazamiento de las organizaciones, capacitación, internacionalización de los servicios y mantenimiento de la solvencia para dar respuesta a la eleva-

ción de los niveles de competencia y a la mayor agresividad de los mercados.

Como una respuesta a este alto nivel de competencia exigido en el ámbito global, los sistemas financieros de los distintos países se han inclinado según su tendencia hacia dos grandes tipos de bancas: la banca especializada y la banca universal.

La Banca Especializada se refiere a los sistemas que han establecido un tipo de institución financiera específica, para dar respuesta a una necesidad de desarrollo; es así como en Colombia, por ejemplo, históricamente se han creado entidades distintas para dar solución a diferentes necesidades financieras: bancos comerciales, bancos de fomento (I.F.I., Finagro, Bancoldex, entre otros), corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, fiduciarias, fondos de pensiones, comisionistas de bolsa, almacenes de depósito, sociedades especializadas en leasing.

La Banca Universal o Multibanca establece en una misma institución financiera la facultad de realizar labores de intermediación o inversión, con acceso a todos los productos y con una sola legislación.

El Cuadro 1 muestra cuál ha sido la evolución del sistema financiero en Colombia, pasando de un esquema de banca especializada, a comienzos del siglo, a uno de banca múltiple, que es el observado actualmente.

1. American Depositary Receipts ADR's y Global Depositary Receipts GDR's. La colocación de acciones en los mercados internacionales se realiza regularmente bajo la forma de recibos de depósito. Estos son certificados negociables que se cotizan en uno o más mercados accionarios diferentes del mercado de origen de la emisión y constituyen la propiedad de un número determinado de acciones preferenciales de una compañía. Cuando la negociación se va a realizar en Estados Unidos, se denominan ADR y cuando se pretende su transacción fuera de este país se llaman GDR.

CUADRO 1
Evolución de la estructura de la banca en Colombia

Período	Estructura	Comentarios
1923-1990	Banca Especializada	Bancos comerciales. CAV, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, etc.
1990-1993	Conglomerados Financieros	Esquema de matrices y filiales: se conservan los cuatro tipos de entidades de crédito.
1993-1997	Tendencia a Banca Múltiple con restricciones	Se empiezan a levantar las restricciones de productos y mercados entre las entidades de crédito y se otorgan facultades y obligaciones generales en materia legal. Transformación de sociedades.
1997 en adelante	Tendencia a la banca múltiple con acceso a todos los mercados y servicios, con restricciones de inversión en el sector real. Dos modalidades. * Bancos Comerciales * Bancos de inversión	Se dan facultades a entidades de crédito para ofrecer servicios especializados (leasing, fondos de valores, corretaje, etc.) antes asignados a las compañías de servicios financieros. Se permite discrecionalmente operar según el esquema de matrices y filiales, o integrarse en una sola sociedad.

Fuente: Boletín Económico BIC No. 206. Julio de 1997

Se observan distintos esquemas mundiales de organización, que van desde algunos muy cercanos a la idea teórica de multibanca absoluta, hasta otros que representan esquemas de banca totalmente especializada, pasando por otros que se conforman con la combinación de ambos.

La apertura en el sector financiero colombiano y la tendencia hacia la multibanca crearon la necesidad de obtener mejores niveles de calidad, servicio y precio para poder competir y permanecer en el mercado, lo cual se ha traducido en grandes beneficios para el cliente. Esto hizo necesaria la utilización de índices que permitieran comparaciones razonables sobre los niveles de competitividad del sector

financiero colombiano con los de otros países, y específicamente con los de desarrollo comparable, como los de América Latina. Algunos de ellos son los siguientes:

- Márgenes de Intermediación (Anexo 1)
- Eficiencia y Productividad (Anexo 2)
- Rentabilidad (Anexo 3)
- Riesgo de Crédito (Anexo 4)
- Crecimiento de Negocios (Anexo 5)

En el Anexo 6 se presentan el significado de cada indicador y la forma de calcularlos.

Para mejorar su perfil competitivo la banca colombiana tiene varias alternativas, a través de las cuales puede lograr cambios positivos:

- Política de distribución
- Nivel de tecnología
- Perfil de personal
- Estrategia y posicionamiento
- Infraestructura física
- Propio vs. contratado
- Fusiones y adquisiciones
- Alianzas estratégicas

- Presencia en el mercado internacional
- Reingeniería
- Sistemas de información gerencial

Desde el punto de vista de capital, la presencia de nuevos competidores internacionales con gran capacidad, solvencia y experiencia, representó un choque adicional que exigía lo mejor de la banca nacional para superar el desafío. En el Cuadro 2 se puede observar el tamaño de los bancos que están entrando a participar en Colombia, lo cual permite hacerse una idea de su capacidad.

CUADRO 2
Bancos españoles y la banca colombiana a mediados de la década de los años noventa (US \$millones)

	Central Hispano	Grupo Santander	Grupo BBV	Banca Colombiana
Activos	90.000	141.000	117.000	24.500
Patrimonio	3.870	5.260	5.250	3.500
Utilidades	100	606	693	345
Activos/Oficina	30	33	35	8

Fuente: Boletín Económico BIC, Número 205, marzo de 1997.

Todo este proceso ha conducido a la desaparición de algunas instituciones menos fuertes que han sido absorbidas por otras o transformadas para competir.

En este contexto se presentaron movimientos muy importantes en Colombia, desde la entrada de dos grandes bancos españoles hasta la fusión de entidades menores (Cuadro 3).

CUADRO 3.
Fusiones y adquisiciones en Colombia

Año	Entidad comprada	Comprador	País	Valor US \$MM	Modalidad operación
1995	Banco Andino	Banco Popular	Ecuador	48	Adquisición del 90%
1996	Banco Ganadero	Banco Bilbao Vizcaya	España	328	Adquisición del 40%
1996	Bancoquia	Banco Santander	España	141	Adquisición del 55%
1996	Banco Popular	Grupo Sarmiento	Colombia	272	Adquisición del 80%
1997	Banco Tequendama	Credicorp	Perú	48	Adquisición del 100%
1997	Banco de Colombia	Banco Industrial Colombiano	Colombia	418	Adquisición del 51% - fusión

Fuente: Revista América Economía 1996-1997, 1997-1998 y marzo de 1998.

LA RESPUESTA NACIONAL

En agosto de 1997 se anunció en Colombia la compra del 51% del Banco de Colombia por parte del BIC y la posterior fusión de las dos entidades, creando de un golpe el mayor banco del país en activos (Ver Anexo 7). Este suceso causó gran sorpresa en el medio, debido a que se trataba de la unión de dos bancos locales y no de la compra de un banco colombiano por parte de uno extranjero, lo cual había sido la tendencia hasta ese momento.

La historia había comenzado dos meses atrás, cuando en una charla informal Nicanor Restrepo, Presidente de Suramericana de Seguros, una de las compañías del grupo del BIC, le planteó a Isaac Gilinski, accionista mayoritario del Banco de Colombia y viejo amigo suyo, la posibilidad de fusionar a este con el Banco Industrial Colombiano, lo cual despertó su interés.

Inmediatamente después se iniciaron reuniones en Bogotá, Medellín y Es-tados Unidos para que hombres de confianza de ambos grupos trabaja-ran en la definición del precio de las acciones que aportaría cada parte y otros detalles de la negociación. Este proceso se mantuvo en absoluto se-creto, lo cual contribuyó al éxito de la primera fase de la fusión.

LOS PROTAGONISTAS

El Banco de Colombia era uno de los bancos más tradicionales del país. Desde que abrió sus puertas en 1875 fomentó el ahorro, siendo catalogado como el líder en este mercado, en el cual contaba con más de un millón de clientes.

Durante sus primeros años se desa-rrolló principalmente en Bogotá y en 1925 comenzó el proceso de expansión al resto del país. En 1952 abrió su primera filial, un almacén general de depósitos; a mediados de los sesenta

empieza a extender su presencia fuera de Colombia, al abrir un banco en Panamá. Fue pionero en el servicio de cajeros automáticos en Colombia y en América Latina y a finales de los setenta implanta el teleproceso, conectando sus 200 oficinas en forma permanente.

En 1986, el Banco de Colombia fue nacionalizado por el Estado, convirtiéndose en una sociedad de economía mixta adscrita al Ministerio de Hacienda. La nacionalización del Banco se produjo a raíz de la crisis financiera de la década de los ochenta en la cual se presentó el descalabro de numerosas instituciones financieras y el deterioro de los índices de rentabilidad y calidad de la cartera.²

Consolidado el proceso de saneamiento del sistema financiero colombiano, a partir de 1990 los esfuerzos se concentraron en reformar su estructura, con el objetivo de contar con un sistema más eficiente, que sirviera en mejor medida a las necesidades de una economía más moderna y dinámica. En 1990, la Ley 45 fijó los principales lineamientos para la reestructuración del sistema financiero. La principal reforma consistió en adoptar el sistema de banca de filiales como solución intermedia entre los esquemas de banca múltiple y banca especializada. Con miras a impulsar la competencia de las entidades en el sector y hacer posible su movilidad, se flexibilizaron las normas sobre fusiones, transformaciones y escisiones. Se abrió la posibilidad de entrada al sector con el cumplimiento de los re-

quisitos de capital y profesionalismo y se eliminaron todas las restricciones a la inversión extranjera.

En esa misma década, el Banco de Colombia inició el proceso de renovación tecnológica y como resultado de la reforma financiera constituyó una fiduciaria y una firma comisionista de bolsa y en 1994 nuevamente se privatiza y la mayoría de sus acciones son compradas por inversionistas tradicionales.

Cuando se anunció la fusión con el Banco Industrial Colombiano, en agosto de 1997, el Banco de Colombia era el segundo banco del país en tamaño y contaba con 280 oficinas, lo cual le permitía ofrecer una excelente cobertura geográfica.

Por su parte, el BIC había sido creado en 1945 en la ciudad de Medellín. Aunque era el banco más tradicional en esa región, desde que inició actividades proyectó un cubrimiento nacional y fue así como poco después abrió oficinas en Barranquilla, Cali y Bogotá. Durante sus primeros años se posicionó principalmente en el sector industrial y así alcanzó rápidamente el crecimiento de su participación en el sistema bancario del país.

A finales de los sesenta lanzó la tarjeta de crédito, producto con el cual logró una importante consolidación entre el público.

El BIC fue el primer banco en abrir sucursales especializadas en servicios de comercio internacional para sus clientes en las principales ciudades del país. Estas sucursales prestan

2. Referencia: LORA, Eduardo; OCAMPO, José Antonio y STEINER, Roberto. *Introducción a la Macroeconomía Colombiana*. Capítulo 4. El Sistema Financiero Colombiano.

servicios y asesoría a clientes importadores o exportadores en las transacciones de comercio exterior.

En 1986, conscientes de la poca habilidad del BIC en mercadeo y de los problemas de cartera surgidos en la crisis de 1982, se realizó una profunda reforma que se reflejó en la reestructuración de las sucursales, la creación de dependencias especializadas para la Banca Personal al igual que la Banca Empresarial para el segmento de los grandes clientes.

La reforma financiera de 1990 liberó la operación bancaria en Colombia y abrió las puertas a la competencia internacional. Para asumir ese nuevo reto, el BIC diseñó un plan de desarrollo que contemplaba inversiones en tecnología, modernización de sus procesos para mejorar la eficiencia y la atención especializada de diferentes mercados.

Para alcanzar el propósito de insertarse en los mercados de valores internacionales, el BIC inscribió su acción en la Bolsa de Valores de New York. De esta manera logró con éxito la colocación de un incremento cercano al 12% de su capital en la modalidad de ADR's, lo cual le permitió fortalecerse patrimonialmente y obtener la valiosa vinculación de los más importantes inversionistas institucionales del mundo.

En investigaciones de mercado realizadas en octubre de 1997, después de haberse anunciado la fusión, el *Indicador Semana* y la firma Yankelovich, señalaron que el BIC fue escogido como el banco preferido por los colombianos y a su vez en este mismo estudio el Banco de Colombia ocupó en esta misma clasificación el cuarto lugar.

En el segmento de personas naturales, el BIC es considerado por los clientes como líder en servicio, como el primero en tarjeta de crédito y el segundo en Banca Personal.

CON LOS OJOS PUESTOS EN EL BANCO DE COLOMBIA

Cuando se tomó la decisión de fusionar las dos entidades, el tamaño de las instituciones bancarias era una variable determinante para la continuidad de las mismas y motivó el análisis de todas las alternativas posibles que les permitieran mejorar su capacidad de negocios. Por ello, los requerimientos en cuanto a la disminución de costos de operación, la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de eficiencia y el imperativo de lograr una expansión de las redes de distribución, fueron factores decisivos para llegar al acuerdo.

Desde hacía varios años, el BIC venía explorando diversas alternativas de crecimiento; la preocupación por convertirse en el mejor banco del país le exigía grandes esfuerzos en la búsqueda de eficiencia, desarrollo y modernización.

La selección del Banco de Colombia para el proceso de fusión, no fue ni mucho menos fruto del azar; por el contrario, los ejecutivos dedicaron el tiempo necesario para estudiar el banco que mejor se complementara con el BIC y que permitiera crear la institución bancaria más sólida, eficiente y competitiva posible.

El Banco de Colombia era el líder en el mercado de las cuentas de ahorros, en servicios en el segmento de Banca Oficial, lo cual se constituía en un

gran complemento para el BIC; igualmente, su amplia red de sucursales, su cobertura geográfica y su alta participación en la capital del país, ofrecían al nuevo banco una gran ventaja competitiva.

El BIC era reconocido por su eficiencia, dinamismo tecnológico y la calidad de la cartera. Además, en el segmento de personas naturales, era considerado por los clientes como el líder en servicio.

Como resultado de la fusión, la participación en la cartera del sistema bancario pasaría a niveles cercanos al 16% y el nuevo banco tendría la mayor red de sucursales entre los bancos privados de Colombia, contando con 374 oficinas, que suman las 269 del Banco de Colombia y las 105 del BIC, un cubrimiento cercano a las 117 poblaciones en todo el país, 760

cajeros electrónicos distribuidos en todo el país, contando con los de Conavi que en el momento atienden sin costo al BIC, gracias a la alianza estratégica de estas dos entidades: fuera de ello queda con tres cajeros de dólares ubicados en las ciudades de Medellín y Bogotá, también de la alianza mencionada (Ver Anexo 8), además de las subsidiarias de ambas instituciones (Ver Anexo 9); de esta manera alcanzaría la solidez, eficiencia, economía de escala y competitividad necesarias para convertirse en una de las mejores y más rentables entidades financieras del país y de la región andina.

En el Cuadro 4 se observan las distintas posiciones por nivel de activos de los bancos más grandes del país, con cifras a junio de 1997, año en que se anunció el proceso de fusión.

CUADRO 4
La nueva clasificación (Cifras a junio 30 de 1997)

Entidad	Total Activos (Miles de millones de pesos)	Participación de mercado por activos (%)
1. BIC - Colombia	5.366.7	16.4
2. Ganadero	3.968.6	12.1
3. Bancafé	2.884.9	8.8
4. Bogotá	2.866.5	8.1
5. Caja Agraria	2.367.6	7.2
6. Popular	1.803.2	5.5
7. Santander	1.577.1	4.8
8. Occidente	1.471.0	4.5
9. Citibank	1.001.2	3.1
10. Estado	937.9	2.9

Fuente: Revista *Semana*. Agosto 25 de 1997.

En el Cuadro 5 se observa la clasificación de todos los bancos en Colombia según su nivel de cartera, la cual

representa el activo más importante de las entidades financieras.

CUADRO 5
Clasificación del sector bancario colombiano
por cartera vigente a septiembre 30 de 1997

No.	Banco	Cartera vigente bruta (\$miles de millones)
1	BIC-Colombia	3.282.1
2	Ganadero	2.514.6
3	Davivienda	2.021.3
4	Bancafé	1.688.0
5	Bogotá	1.660.0
6	Popular	1.241.1
7	Caja Agraria	1.208.5
8	Santander	868.1
9	Occidente	821.0
10	City Bank	752.1
11	Estado	611.4
12	Caja Social	599.2
13	Coopdesarrollo	520.1
14	Uconal	486.5
15	Bancoop	476.3
16	Crédito	468.5
17	Colpatria	457.0
18	Sudameris	377.9
19	Andino	357.8
20	Anglo Colombiano	277.3
21	Superior	260.5
22	Tequendama	245.6
23	Interbanco	211.8
24	Unión	206.8
25	Standard Chartered	196.5
26	Mercantil	195.7
27	Nacional del Comercio	193.4
28	Pacífico	182.2
29	Selfin	101.6
30	Real de Colombia	95.7
31	Boston	67.0
32	Bank of America	34.0

Fuente: Asociación Bancaria, 1997.

En el Cuadro 6 se presenta la clasificación de los diez bancos del Grupo Andino más grandes, de acuerdo con su nivel de activos, ocupando el se-

gundo lugar el banco resultante de la fusión entre el BIC y el Banco de Colombia.

CUADRO 6
Los diez mayores bancos del Grupo Andino a septiembre de 1997

No.	Entidad	Activos Totales (US\$millones)
1	Banco de Crédito (Perú)	4.932.1
2	BIC - Colombia (Colombia)	4.888.9
3	Banco Ganadero (Colombia)	3.563.6
4	Banco Wiese (Perú)	3.417.2
5	Banco Provincial (Venezuela)	3.084.8
6	Banco de La Nación (Perú)	3.001.3
7	Banco Continental (Perú)	2.593.8
8	Banco de Bogotá (Colombia)	2.573.9
9	Bancafé (Colombia)	2.534.3
10	Caja Agraria (Colombia)	1.975.4

Fuente: Superintendencia Bancaria, 1997.

EL DESAFIO DE LA FUSION

Para iniciar la fusión, se creó un Comité Directivo con la coordinación de la presidencia de los dos bancos y un equipo de integración, igualmente con directivos de ambos bancos, cuyo propósito era coordinar el proceso trabajando en diferentes frentes, tales como definición de la nueva estructura organizacional, selección de la nueva plataforma tecnológica, comunicación a los empleados sobre los avances de la fusión, preparación del recurso humano para el cambio, unificación de los procesos operativos,

definición de estrategias comerciales y análisis con las firmas de asesoría y consultoría sobre el nombre y la imagen corporativa de la nueva entidad.

Durante más de un año, los distintos equipos conformados se dieron a la tarea de poner en marcha la fusión, trabajando en esos frentes. Como producto del esfuerzo de todos los empleados, nació Bancolombia a partir de la fusión de las dos entidades, proceso que ha entrado en su recta final confiando en que la decisión tomada haya sido la mejor para enfrentar los

retos del siglo XXI, el cual se caracterizará sin lugar a dudas por una dura competencia y guerra de mercados, cuyos triunfadores serán los más grandes que logren trabajar con alta eficiencia y calidad.

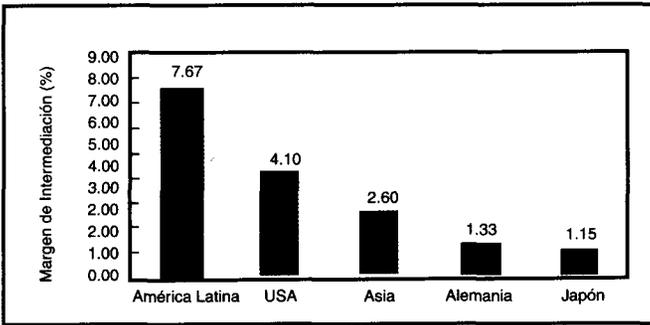
Bancolombia se constituye hoy en el primer banco en tamaño del país y el segundo en el Grupo Andino, buscando consolidarse como el más eficiente y el que genere mayor valor para los accionistas y clientes.

¿Qué motivaciones tenía el BIC para adquirir y fusionarse con el Banco de Colombia? ¿Habría realizado el BIC la mejor estrategia para hacerle frente a la competencia local y extranjera? ¿Esta estrategia le permitirá sobrevivir en el largo plazo? ¿Qué otro rumbo pudo tomar el BIC para fortalecerse y ser el líder del sector? ¿Cómo influye esta ola de fusiones, adquisiciones, alianzas y liquidaciones en el entorno económico colombiano?

ANEXO 1

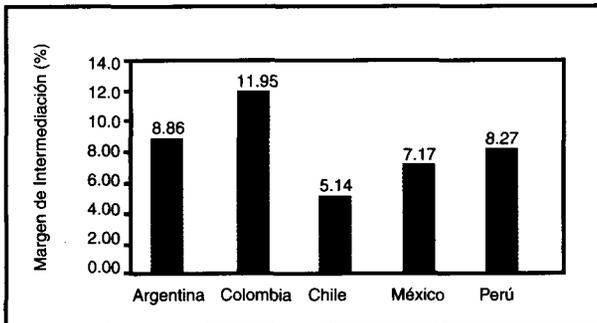
1.1 Margen de intermediación internacional a mediados de la década de los 90

Región	Margen de intermediación (%)
América Latina	7.67
USA	4.10
Asia	2.60
Alemania	1.33
Japón	1.15



1.2 Margen de intermediación en Latinoamérica a mediados de los 90

País	Margen de intermediación (%)
Argentina	8.86
Colombia	11.95
Chile	5.14
México	7.17
Perú	8.27



ANEXO 2

Eficiencia financiera y administrativa de la banca colombiana, a marzo de 1998

Entidad	Eficiencia	
	Financiera	Administrativa
BBV Ganadero	52.60	6.40
Bogotá	54.80	6.90
Colombia	33.60	6.40
Bancafé	50.90	10.50
Davivienda	38.10	4.60
BIC	35.30	5.50
Caja Agraria	44.00	12.90
Santander	46.30	14.60
Popular	50.00	8.20
Occidente	62.20	7.80
City Bank	32.40	6.90
Estado	40.10	8.00
Caja Social	56.30	11.00
Crédito	34.70	5.30
Colpatria	35.30	6.10
Interbanco	26.90	6.70

Fuente: Revista Dinero, mayo 18 de 1998

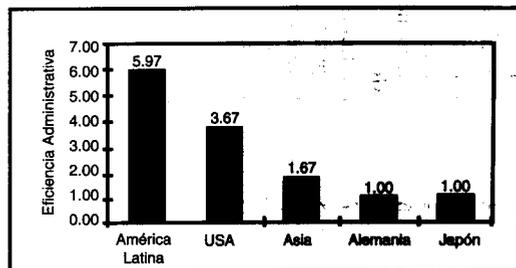
Eficiencia Financiera = (Ingresos Financieros - Egresos Financieros) / Ingresos Financieros

Eficiencia Administrativa = Gastos Administrativos y Laborales / Gastos Totales

Se utilizaron cifras de los bancos a marzo 31 de 1998

2.1 Eficiencia administrativa internacional a mediados de los 90

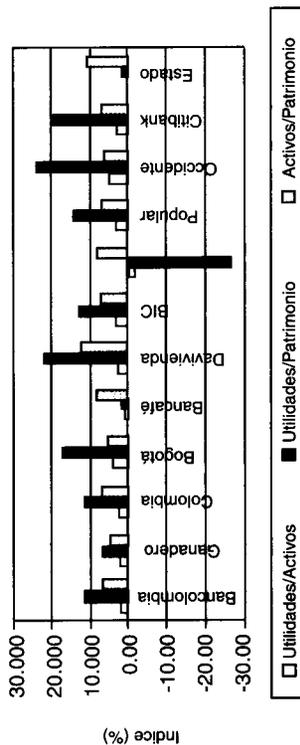
Región	Eficiencia Administrativa
América Latina	5.97
USA	3.67
Asia	1.67
Alemania	1.00
Japón	1.00



ANEXO 3

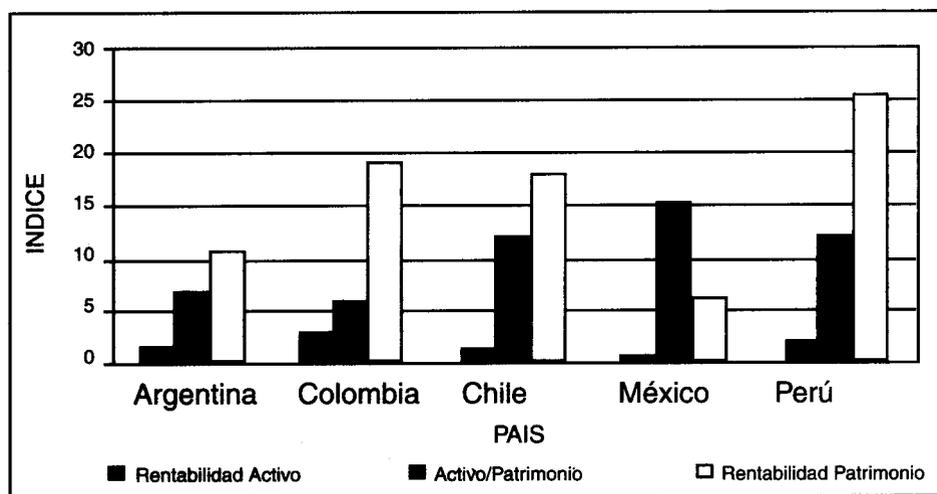
3.1 Sistema bancario colombiano - Indicadores a diciembre de 1997

	Banco	Activos	Patrimonio	Utilidades	Utilidades/ Activos	Utilidades/ Patrimonio	Activos/ Patrimonio
1	Bancolombia	6.700.185	978.279	108.478	1.62	11.09	6.85
2	Ganadero	4.560.965	892.020	63.163	1.38	7.08	5.11
3	Colombia	3.710.241	516.773	54.926	1.48	10.63	7.18
3	Bogotá	3.602.796	779.694	126.324	3.51	16.20	4.62
4	Bancafé	3.187.678	454.816	5.479	0.17	1.20	7.01
5	Davivienda	3.049.817	268.634	55.104	1.81	20.51	11.35
6	BIC	2.989.944	461.506	53.552	1.79	11.60	6.48
7	Santander	2.266.331	264.834	-71.507	-3.16	-27.00	8.56
8	Popular	2.137.855	369.298	47.640	2.23	12.90	5.79
9	Occidente	1.772.454	292.128	65.186	3.68	22.31	6.07
10	Citibank	1.283.950	190.540	35.935	2.80	18.86	6.74
11	Estado	1.126.283	110.857	259	0.02	0.23	10.16



3.2 Sistema bancario latinoamericano - Indicadores a diciembre de 1995

	Rentabilidad Activo	Activo/Patrimonio	Rentabilidad Patrimonio
Argentina	1.54	6.7	11.01
Colombia	3.11	6.1	19.4
Chile	1.37	12.2	18
México	0.44	15.2	6.32
Perú	2.09	12.3	25.48



ANEXO 4

Indicador de calidad de cartera y cubrimiento de los bancos colombianos,
agosto de 1998 versus agosto de 1997

Entidad	Cartera de crédito bruta	Cartera de crédito vencida	Provisión	Indicador de calidad		Indicador de cubrimiento	
				Ago-97	Ago-98	Ago-97	Ago-98
				Bank of America Colombia	85.438	0	1.059
Banco de Boston	112.073	0	0	0.0	0.0	0.0	-
ABN Amro Bank	7.500	0	0	0.0	0.0	0.0	-
Real de Colombia	137.737	1.143	1.458	1.1	0.8	44.8	127.6
Crédito	591.249	16.449	7.389	1.2	2.8	50.2	44.9
Tequendama	338.092	12.164	9.227	5.3	3.6	65.2	75.9
Interbanco	302.760	11.044	4.016	4.4	3.6	38.8	36.4
Occidente	1.166.225	46.850	17.885	3.9	4.0	42.2	38.2
Bogotá	2.320.979	97.003	34.527	4.3	4.2	26.4	35.6
Standard Chartered	220.384	9.751	4.788	4.0	4.4	37.8	49.1
Mercantil de Colombia	213.068	9.345	1.902	6.5	4.4	19.7	20.3
Selfin - BC	70.646	3.340	741	1.7	4.7	28.8	22.2
Sudameris	432.268	24.197	10.127	4.8	5.6	31.7	41.9
Bancolombia	3.804.647	217.695	113.234	2.6	5.7	55.8	52.0
Unión Colombiano	244.580	14.675	4.747	4.8	6.0	52.4	32.3
Citibank	1.196.666	74.453	33.953	5.8	6.2	61.2	45.6
Colpatría	685.671	42.989	10.704	5.5	6.3	36.3	24.9
Popular	1.842.400	127.211	22.941	6.0	6.9	36.1	18.0
Anglo Colombiano	343.142	24.623	6.790	4.8	7.2	41.0	27.6
Ganadero	3.167.730	233.249	115.050	8.1	7.4	46.1	49.3
Bancafé	2.336.970	178.642	37.225	8.6	7.6	44.1	20.8

Continuación Anexo 4

Entidad	Cartera de crédito bruta	Cartera de crédito vencida	Provisión	Indicador de calidad		Indicador de cubrimiento	
				Ago-97	Ago-98	Ago-97	Ago-98
Andino	301.297	23.322	6.843	6.2	7.7	33.2	29.3
Caja Social	752.241	59.686	33.700	6.7	7.9	60.6	56.5
Davivienda	2.875.251	245.794	40.980	6.4	8.5	16.7	16.7
Santander	1.718.297	149.726	93.557	6.3	8.7	71.8	62.5
Coopdesarrollo	608.316	58.400	17.705	7.3	9.6	29.6	28.6
Estado	679.088	85.743	53.603	7.8	12.6	63.6	62.6
Banco del Pacífico	243.599	31.036	3.091	5.8	12.7	13.5	10.0
Superior	369.071	55.858	15.715	16.8	15.1	36.3	28.1
Banco Nacional del Comercio	198.240	30.585	7.165	4.6	15.4	59.1	23.4
Bancoop	515.186	89.815	27.918	8.8	17.4	22.8	31.1
U.C.N. - BC	538.537	109.227	57.790	1.0	20.3	41.5	52.9
Caja de Crédito Agrario	1.655.619	376.184	145.868	19.2	22.7	50.0	38.8
Uconal Cooperativo	0	0	0	10.3		17.6	
Total con Caja Agraria	30.074.967	2.460.200	940.698	6.3	8.2	41.5	38.2
Total sin Caja Agraria	28.419.348	2.084.016	794.831	6.3	7.3	41.5	38.1

Notas:

Fuente: Balances en proceso de validación, transmitidos hasta el 24 de septiembre de 1998.

Indicador de calidad = Cartera Vencida/Cartera Bruta

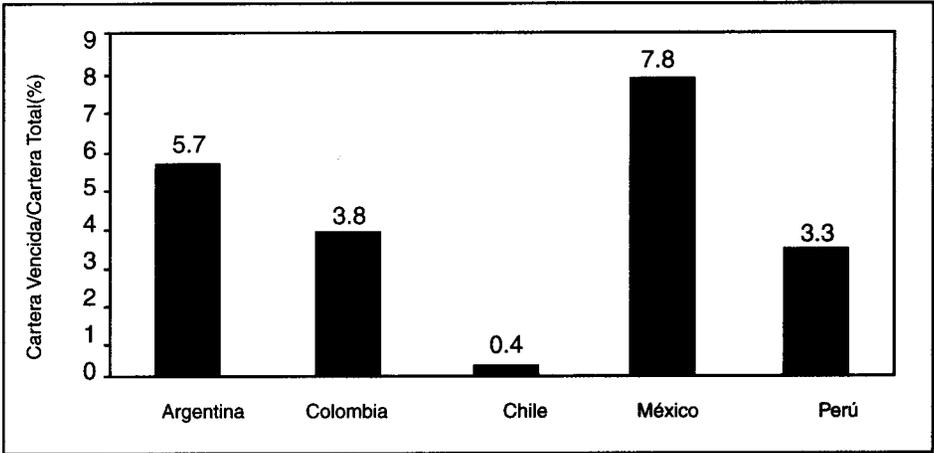
Indicador de Cubrimiento = Provisiones/Cartera Vencida.

Banco Cooperativo Uconal a julio de 1998

Indicador de Cartera de Bancolombia de agosto de 1997, correspondiente al del BIC.

4.1 Indicador de calidad de cartera de la banca latinoamericana a mediados de los 90

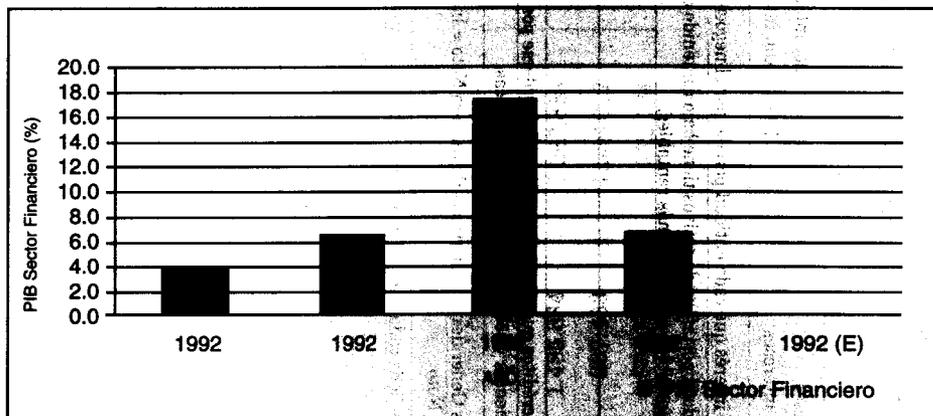
País	Calidad de cartera
Argentina	5.7
Colombia	3.8
Chile	0.4
México	7.8
Perú	3.3



ANEXO 5 Crecimiento de negocios

Crecimiento PIB, sector financiero en Colombia (%)

Año	1992	1993	1994	1995	1996 (E)
PIB Sector Financiero	4.1	6.4	17.2	6.4	4.0
Total PIB	4.0	5.4	5.5	5.2	3.0



ANEXO 6
Mediciones de competitividad en el sector financiero colombiano

Indicador	Fórmula
Intermediación Financiera Margen de intermediación	$\frac{\text{Ingresos por intereses}}{\text{Activos generadores de intereses}} - \frac{\text{Egresos por intereses}}{\text{Pasivos con interés}}$
Objetivos Estrategia	Determinar los puntos de interés que cada entidad percibe por el negocio de intermediación. El indicador mejora cuando el portafolio de activos tiene bajo contenido de activos improductivos. Colocando los recursos disponibles en activos más rentables.
Riesgos de cartera Calidad de la cartera	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$
Grado de protección de la cartera vencida	$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera de crédito}}$
Objetivo Estrategia	Calcular el porcentaje de créditos que presentan peligro de perderse por no pago. Escoger selectivamente clientes y sectores. Cobranzas dinámicas.
Medida de eficiencia Razón de eficiencia	$\frac{\text{Gastos Laborales} - \text{Gastos Generales}}{\text{Ingreso Financiero Neto}} = \frac{\text{Ingresos Financieros} - \text{Egresos Financieros}}{\text{Ingreso Financiero Neto}}$
Objetivo	Mostrar el nivel de eficiencia de cada entidad en el manejo de sus costos de capacidad (gastos laborales más generales).
Estrategia	Control de gastos o incremento de ingresos financieros en mayor proporción que los costos.
Costo operativo de los activos/	$\frac{\text{Costos de Capacidad}}{\text{Activos}} = \frac{\text{Gastos Laborales} + \text{Gastos Generales}}{\text{Activos}}$
Objetivo	Señalar el costo de manejar los activos durante un periodo determinado
Estrategia	Control de costos o crecimiento de los activos.
Indicadores de eficiencia laboral	$\frac{\text{Activos}}{\text{Número de empleados}}$ $\frac{\text{Activos}}{\text{Número de sucursales}}$
Objetivo	Estimular el nivel de eficiencia laboral en la operación bancaria
Estrategia	Maximizar la eficiencia laboral controlando el crecimiento de la planta laboral y el manejo de grandes volúmenes de operaciones por empleado o por sucursal.

ANEXO 7
Participación en el mercado financiero colombiano
Cifras en millones, a diciembre de 1997

Banco	Activos Neta	Cartera	Depósitos	Patrimonio	Utilidades
1 Bancolombia	6.700.185	3.564.309	3.305.082	978.279	108.478
2 Ganadero	4.560.965	2.938.217	2.302.578	892.020	63.163
3 Bogotá	3.602.796	2.034.523	1.791.511	779.694	126.324
4 Bancafé	3.187.678	1.931.303	1.851.108	454.816	5.479
5 Davivienda	3.049.817	2.273.680	2.275.057	268.634	55.104
6 Caja Agraria	2.594.973	1.550.827	1.799.056	-80.411	11.220
7 Santander	2.266.331	1.319.365	1.379.217	264.834	-71.507
8 Popular	2.137.855	1.485.884	1.282.884	369.298	47.640
9 Occidente	1.772.454	887.453	1.056.017	292.128	65.186
10 Citibank	1.283.950	886.542	922.534	190.540	35.935
11 Estado	1.126.283	635.459	762.650	110.857	259

ANEXO 8
Balance de pérdidas y ganancias
(Datos a junio 30 de 1997)

	BIC	Banco de Colombia	Bancolombia	Participación en el sistema
BALANCE				
Cartera Bruta	1.182.545	1.922.496	3.105.041	16.6%
Cartera Vencida	31.064	111.635	142.699	13.1%
Provisiones Totales	18.948	60.570	79.518	16.0%
Cartera Neta	1.163.597	1.861.926	3.025.523	15.8%
Activos Totales	2.105.190	3.261.520	5.702.530	18.6%
Depósitos Totales-incluye bonos	1.072.112	1.914.074	2.986.186	16.7%
Cuenta Corriente	284.226	428.604	712.830	15.6%
Cuentas de Ahorros	225.949	691.379	917.328	20.0%
CDT's	461.113	522.577	983.690	18.6%
Bonos	0	170.156	170.156	8.2%
Pasivo Total	1.699.111	2.781.669	4.770.280	19.0%
Patrimonio Total	406.079	479.851	932.250	16.7%
GANANCIAS Y PERDIDAS				
Ingresos Operacionales	255.054	424.982	680.036	
Utilidad Operacional	53.033	14.996	68.029	
Ingresos no Operacionales Neto	647	11.197	11.844	
Utilidad antes de Ajuste e Impuestos	53.680	26.193	79.873	
Ajustes por Inflación	-22.688	-7.514	-30.202	
Utilidad antes de Impuestos	30.992	18.679	49.671	
Impuestos	8.534	334	8.868	
Utilidad Neta	22.458	18.345	40.803	
INDICADORES				
Calidad de la Cartera	2.6%	5.8%	4.6%	
Cobertura de la Cartera	61.0%	54.3%	55.7%	
Porcentaje Cartera Comercial	71.4%	77.7%	75.3%	
Porcentaje Cartera Consumo	28.6%	22.1%	24.6%	
Porcentaje Cartera Hipotecaria	0.0%	0.2%	0.1%	
Patrimonio/Activos Totales	19.3%	14.7%	16.3%	
ROA-Anualizado	2.1%	1.1%	1.4%	
ROE-Anualizado	11.4%	7.8%	8.9%	
INDICADORES DE LA ACCION				
Acciones en Circulación Actual	163.470.255	1.065.628.148		
Nueva Emisión de Acciones BIC	50.000.000			
Conversión del 49% de Acciones del Banco de Colombia		54.445.393		
Acciones en Circulación Nuevas	213.470.255	54.445.393	267.915.648	
Precio Actual (agosto 28/97)	4.567	489		
Valor en libros	2.484	450	3.480	
Previo/Valor en Libros	1.8	1.1		

Fuente: Supervalores. Cálculos: Suvalor.

8.1: Principales cifras (Cifras en millones de pesos)

	BIC			
	1995	1996	1997	1998
Depósitos recibidos del público	749.059	928.153	1.261.648	1.362.903
Cartera bruta de préstamos	902.528	1.019.681	1.517.173	1.551.197
Provisiones	-8.233	-14.384	-20.640	-36.855
Cartera total neta	894.295	1.005.297	1.496.533	1.514.342
Patrimonio	310.744	389.861	461.505	326.854
Activos	1.610.755	1.833.114	2.989.944	2.392.537
Utilidad neta	61.295	44.357	53.552	33.396

Fuente: Informes y Balances

8.2: Comparativo de la utilidad neta

Año	BIC			Banco de Colombia	
	Utilidad neta (Millones pesos)	Variación		Utilidad neta (Millones pesos)	Variación
1993	27.152	35.0%		42.318	-6.0%
1994	55.481	104.3%		45.681	8.0%
1995	61.295	10.5%		54.454	19.2%
1996	44.357	-27.6%		53.153	-2.4%
Junio 1997*	48.391	-7.3%		34.930	-50.1%

Fuente: Superintendencia de Valores. Cálculos: Suvalor

* La utilidad a junio es anualizada

8.3: Cifras consolidadas a diciembre de 1997

	BIC	Banco de Colombia	Nuevo Banco
Activos	2.989.944	3.710.241	6.700.185
Cartera	1.496.533	2.067.765	3.564.298
Depósitos	1.261.648	2.038.103	3.299.751
Oficinas	105	269	374
Empleados	3.116	4.846	7.962
Número de cajeros electrónicos	68	300	760

ANEXO 9
Filiales del Banco de Colombia y del BIC a 1998

Banco de Colombia		BIC	
No.	Entidad	Actividad	Actividad
1	Almacenes Generales de Depósito Mercantil S.A. «Almacenar»	Almacén General	Almacén General
2	Colcorp S.A. Corporación Financiera	Financiera	Financiera
3	Comisionista de Colombia S.A.	Comisionista de Bolsa	Banco
4	Fiducolombia S.A.	Fiducia	Transporte
5	Leasing Grancolombiana S.A.	Leasing	Banco
6	Inmobiliaria Bancol S.A.	Inmobiliaria	Inversionista
7	Banco de Colombia S.A. Panamá	Banco	Inversionista
8	Banco de Colombia Ltd.	Banco	Banco
			Entidad
			Almacenes Generales de Depósito
			BIC S.A.
			Fiduciaria Suramericana
			Banco Industrial Colombiano de Panamá S.A.
			C.T.I. Cargo S.A.
			Banco Industrial Colombiano de Caymán S.A.
			Sistemas de Inversiones y Negocios S.A.
			Sinesa Holding Company
			Banco Industrial Colombiano de Monserrat Limited

Bancolombia	
Nº	Entidad
1	Almacenes Generales de Depósito Mercantil S.A. «Almacenar»
2	Fiduciaria Suramericana
3	Banco Industrial Colombiano de Panamá S.A.
4	C.T.I. Cargo S.A.
5	Banco Industrial Colombiano de Caymán S.A.
6	Sistemas de Inversiones y Negocios S.A.
7	Sinesa Holding Company
8	Banco Industrial Colombiano de Monserrat Limited

Fuente: Informes y Balances BIC y Banco de Colombia 1997

* Almacenar se fusiona con Almacbic y se nombra como Almacenar

Sufubic se fusiona con Fiducolombia

Comentarios sobre el caso:

Una fusión: ¿Necesidad o Estrategia?

La economía y el sistema financiero colombiano no han sido ajenos a la globalización y a la apertura económica. Su impacto se ha percibido en el aumento de la competencia y la multiplicación de productos y servicios entregados con mayor excelencia, dadas las exigencias del mercado. La apertura en el sector financiero y la tendencia hacia la multibanca han creado la necesidad de tener mejores niveles de calidad, servicio y precio para poder competir y permanecer en el mercado.

La consolidación de casi todos los segmentos de industria por medio de fusiones y adquisiciones se ha convertido en un elemento esencial de la estrategia corporativa, tanto en el mundo como en el mercado nacional y regional.

La reforma financiera de 1990 liberó la reforma bancaria en Colombia y abrió las puertas a la competencia internacional. Para asumir ese nuevo reto, el BIC diseñó un plan de desarrollo que contemplaba inversiones en tecnología, modernización de los procesos para mejorar la eficiencia y la atención especializada.

En agosto de 1997, se anunció en Colombia la compra del 51% del Banco de Colombia por parte del BIC y la posterior fusión de las dos entidades, creando de un golpe el mayor banco en activos del país. Este suceso causó gran sorpresa en el medio, debido a que se trataba de la unión de dos bancos locales rompiendo la tendencia que se tenía, la compra de un banco colombiano por parte de un banco extranjero.

El Banco de Colombia era uno de los más tradicionales del país. Desde que abrió sus puertas en 1875 fomentó el ahorro, siendo catalogado como el líder en ese mercado con más de un millón de clientes.

El BIC era reconocido por su eficiencia, dinamismo tecnológico y la calidad de la cartera. Además, en el segmento de personas naturales, era considerado por los clientes como líder en el servicio.

La selección del Banco de Colombia para el proceso de fusión, no fue fruto del azar; por el contrario, los ejecutivos dedicaron el tiempo necesario para estudiar el banco que mejor se complementara con el BIC y que permitiera crear una institución bancaria más sólida, eficiente y competitiva posible.

Como resultado de la fusión, surgió Bancolombia, la participación en la cartera del sistema bancario pasaría a niveles cercanos del 16% y el nuevo banco tendría la mayor red de sucursales entre los bancos privados de Colombia, contando con 374 oficinas, que suman las 269 del Banco de Colombia y las 105 del BIC, un cubrimiento cercano a 110 poblaciones en todo el país, 760 cajeros electrónicos, contando con los Conavi que en el momento atienden sin costo al BIC.

El caso de referencia se constituye en una excelente herramienta para propiciar discusiones muy amplias sobre el sector financiero colombiano, permitiendo cubrir aspectos como: la evolución de la banca colombiana, estudio y análisis de índices que permiten comparaciones razonables sobre niveles de competitividad del sector financiero colombiano con otros paí-

ses con desarrollo comparable, específicamente con países del Grupo Andino, el entorno financiero colombiano, la fusión como estrategia de crecimiento, las implicaciones tecnológicas, de mercadeo y sociales que trae consigo un proceso de fusión.

La información que presenta el caso permite un estudio desde diversas perspectivas, lo cual enriquece positivamente la discusión. Los siguientes son algunos de los temas que inevitablemente se deben abordar en el estudio del caso:

1. Análisis del caso Bancolombia desde diferentes perspectivas (finan-

ciera, de mercadeo, de la cultura organizacional y de la estrategia de la organización).

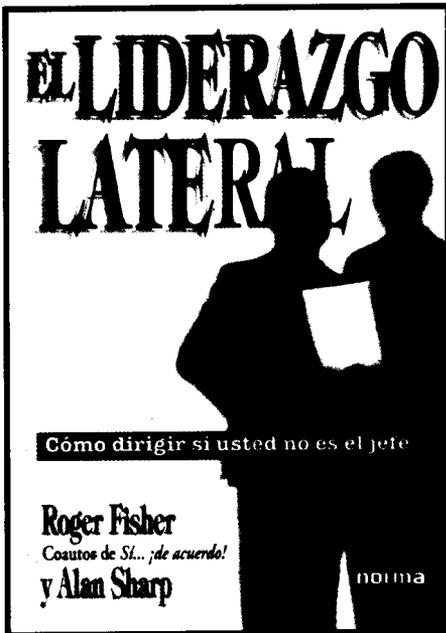
2. El estudio del caso como medio para analizar la situación actual y futura del sector financiero colombiano.
3. El estudio del caso como medio para observar las tendencias del sector financiero en el contexto internacional.

Francisco Velásquez Vásquez
Director del Programa de Administración de Empresas, diurno

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

EL LIDERAZGO LATERAL Cómo dirigir si usted no es el jefe

CESAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY,
PROFESOR Y DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA
DE LA UNIVERSIDAD ICESI



Autor del libro: ROGER FISHER
ISBN: 958-04-4711-X
Editorial Norma
Número de páginas: 240
Tamaño: 160 x 230 cm
Bogotá, Colombia
1999

el liderazgo y aunque en algunas ocasiones no son pocas las frustraciones, también son gratos ciertos encuentros. Es probable que *El liderazgo lateral* no sea una obra profunda conceptualmente (como un *Liderazgo sin Respuestas fáciles* de Ronald Heifetz o como la *Quinta disciplina* de Peter Senge), pero por eso mismo es fácil de leer, se nota su interés en ser práctico, sin que carezca de una base conceptual clara y reconociblemente actualizada.

Este es un libro agradable e interesante que vale la pena leer. Por lo general hoy en día uno está alerta a las cosas nuevas que salen —y llamo cosas en este caso a teorías, libros, etc.— no sólo para estar al día, sino para no dejarse sorprender de modas pasajeras o reencauchadas. Con esta actitud recibe uno un libro nuevo sobre

Los autores se proponen mostrar cómo lograr que las cosas se hagan, sobre todo cuando no se es el jefe. En otras palabras, intentan señalar cómo uno puede liderar a sus colegas. De ahí el nombre de liderazgo lateral. Ellos empiezan por reconocer que “la

colaboración es difícil” y que es difícil porque por lo general no sabemos atraerla y más bien la espantamos. Nos dicen: “resulta que usted tampoco está ayudando al esfuerzo colectivo”.

Entonces para ellos el **primer síntoma es que la colaboración es pobre...** Su diagnóstico es el siguiente: no sabemos lo suficiente acerca de cómo lograr hacer las cosas, no nos damos cuenta de que nuestras habilidades personales son limitadas, no tenemos una visión clara de lo que es una buena colaboración y no sabemos cómo influir en la conducta de los demás. **Su prescripción** para este problema es que es necesario que mejoremos nuestras habilidades personales, que clarifiquemos nuestras metas, para que luego influyamos en los demás. Son claros en que **es necesario que aumentemos nuestra capacidad de aportar**, mejorando nuestras habilidades o destrezas personales en cuanto a: formulación de propósito, organización del pensamiento, desarrollo del aprendizaje, entrega y retroinformación. Además es necesario que clarifiquemos nuestra visión de lo que es la buena colaboración mediante el uso conjunto de esas cinco destrezas.

El segundo problema que abordan es el de que **no logramos que los demás cambien...** Su diagnóstico nos dice que ello es así, en parte, porque decirles a los demás qué hacer, en primer lugar, **no los motiva** a aprender conductas nuevas y, en segundo lugar, porque el decirles qué hacer implica que son de menor rango. Por otra parte, **lo que les decimos a los colegas** ellos lo oyen como una acusación y además creen que les esta-

mos asignando un papel menor. De otro lado, decirles qué hacer no los convence: las personas no entienden por qué deben cambiar y, más aún, eso es así porque **ellos no han participado en nuestras reflexiones;** y por último, porque ellos no han visto nuestras ideas en acción...

La prescripción de Fisher y Sharp para este problema es que se dirija lateralmente para evitar las consecuencias adversas de dar directivas a los demás. Que se distinga entre la persona y el problema. Que se culpe a los métodos conjuntos, no a los colegas. Que se reconozca que la conducta del otro puede obedecer a buenos motivos. Que se acepte una parte de la responsabilidad. Que se analice cómo ven los demás sus respectivos papeles (buscar que sean activos, llamativos y que faculten a todo el equipo). Que se haga que los miembros del grupo intervengan en la tarea de forjar el cambio. Y que sea siempre receptivo.

El liderazgo lateral consiste en invitar a los compañeros de trabajo a trabajar con usted para resolver problemas, pues hay poca posibilidad de salvar la situación unilateralmente. Más que tratar de dar solución a cada problema, el secreto es mejorar el proceso de colaboración... Tratar de que todos se esfuercen por mejorar el proceso colaborativo. El grupo unido va a generar un caudal inagotable de acciones constructivas. En una palabra, no se trata de dar soluciones, sino de promover un mejor proceso para encontrarlas.

Sostienen los autores que hay un abismo entre decirles a los demás lo que deben hacer e invitarles a parti-

cipar. Lo que decimos no debe ser una orden, un mandato o un juicio definitivo sobre lo que está bien o mal. Tanto las preguntas como las sugerencias deben ser lo bastante específicas como para abrir una posibilidad a actividades llamativas, claras y manejables. Los demás estarán más motivados a ayudarnos a cambiar el modo de trabajar en grupo si se sienten que se van a beneficiar. Desde luego, todos se van a beneficiar si mejoran sus costumbres. Además, conviene ofrecer a los colegas algo para hacerlo ahora mismo y una participación en el empeño por mejorar algo y en la decisión de cómo lo vamos a hacer.

Las enfermedades básicas de la jerarquía, como dice Peter Senge, se encuentran en el enfoque tradicional o convencional de la administración y el liderazgo, porque este considera que la función del líder es planear, administrar, organizar, revisar, controlar y evaluar, pero en la organización inteligente la función del liderazgo es el trabajo con la visión, los valores, el aprendizaje en equipo; es decir, con la construcción conjunta de soluciones entre todos los miembros del grupo, donde la jerarquía viene a ser una cuestión meramente formal. Para lograr todo ello este libro es una buena guía.

Los autores de *El liderazgo lateral* dedican casi todo el libro a explicar “los elementos básicos para lograr que las cosas se hagan” o las cinco destrezas ya enunciadas: **1. Formulación de propósito** (apuntar hacia algo, formulando los resultados); **2. Organización del pensamiento** (canalizar el poder del pensamiento organizado, es decir, sistémico), **3. Desarrollo del aprendizaje** (integrar el pensamiento con la acción); **4. Entrega** (ofrecerles a todos un papel exigente e interesante); y **5. Retroinformación** (expresar aprecio y hacer y recibir sugerencias).

Sobre estos cinco elementos ellos proponen estrategias claras y prácticas sobre cómo mejorar en cada una de ellas, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Sostienen que si no tenemos esas destrezas, individualmente el desempeño será un problema, pero colectivamente será una catástrofe... Por ejemplo, dicen que si no tenemos un proceso ordenado de pensamiento (sistémico), el trabajo colectivo será imposible, pues dos cabezas piensan mejor que una, sólo si están coordinadas...

En suma este es un libro útil para quienes sin ser jefes quieren liderar, pero también —y con mayor razón— es muy útil para aquellos jefes... que efectivamente quieren liderar. ●