

LA VISION EMPRESARIAL PARA ENFRENTAR LOS DESAFIOS DEL DESARROLLO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD

Félix Quintero Alvarez
Transportadora de Electricidad s.a. (TDE)

Introducción

De la invitación que he recibido de la Universidad Católica Boliviana, entiendo que se espera de mí la visión empresarial de un extranjero que está trabajando en Bolivia, en concreto en esta hermosa ciudad de Cochabamba. Ese será el enfoque de mi intervención.

Desde hace muchos años mantengo la idea de que una empresa nace, vive y muere y que la función del gestor es hacerla sobrevivir; prolongar su existencia en el tiempo. Esa gestión es un compromiso entre el nivel de calidad de servicio dado a los clientes y el nivel de rentabilidad dado a los accionistas. Cualquier iniciativa que comprometa este equilibrio, pone en riesgo su supervivencia. Hay que trabajar para mejorar calidad y rentabilidad en forma simultánea. Además, para lograr una buena gestión, el ejecutivo responsable de una empresa tiene que contar con el apoyo total y decidido de sus colaboradores en la persecución de sus objetivos. Los trabajadores, por su parte, deben conocer y asumir esos objetivos.

La experiencia

Pues bien, el año 1997, tuve la satisfacción de ser encargado de gestionar la empresa Transportadora de Electricidad (TDE), con sede en Cochabamba, por parte del copropietario Unión Fenosa. La empresa tiene la misión de recibir energía de los productores para entregarla a los distribuidores. Para comenzar esta tarea me fueron entregados activos de, aproximadamente, 200 millones de dólares y una planta de trabajadores compuesta en su totalidad por personal boliviano, con la siguiente composición:

titulados	73	67%
no titulados	36	33%
total	109	100%

La primera tarea que hubo que afrontar fue iniciar el *trabajo en equipo*, lo que fue bien fácil con el carácter boliviano, tan sólo era necesario no desvirtuar los

objetivos que inicialmente se definieron. Esta visión de trabajo en grupo en Bolivia puede ser muy positiva, siempre y cuando éste sea conducido hacia el objetivo del grupo y se evite la tendencia a perderse en individualidades.

En las primeras reuniones se sentaron las bases del proyecto general de Unión Fenosa para la empresa, denominado **Proyecto de Mejora de Gestión**, que buscaba llevar adelante un rediseño del negocio para modernizar y asegurar la calidad de las instalaciones en servicio al menor costo, implementar un nuevo modelo organizacional, implantar una serie de sistemas de información que mejoren la gestión, promover un cambio cultural en todos los niveles de la empresa y, como consecuencia, ampliar los márgenes de rentabilidad para los accionistas.

El Proyecto de Mejora de Gestión parte de la base de que la empresa tan sólo tiene instalaciones y clientes, por lo que es necesario dotarla de plantillas tipo. Todo el grupo participó en ello y se fijó una "**plantilla teórica objetivo**", la cual demostró que, superpuesta a la realidad, necesitaba de balanceos de áreas excedentarias a áreas deficitarias. El paso siguiente fue establecer **cursos de formación** para hacer posible esos balanceos de personal.

Uno de los problemas contra el que debemos luchar los latinos es la improvisación, por eso decidimos planificar todas las actividades del año y establecer una forma de seguimiento para estas actividades. Es decir, nos dotamos de un **plan estratégico**.

Posteriormente, nos reunimos para definir, con la intervención de todo el equipo directivo, un **presupuesto** acorde a los planes desarrollados, capaz de soportar las necesidades de la empresa sin perder de vista la rentabilidad del capital. Esto obligó a establecer un orden de prioridad para las necesidades de la empresa y fue el equipo boliviano quien hizo esto, asignando el presupuesto para recursos humanos, con carácter inamovible, con alta conciencia de responsabilidad. Como la empresa tiene distintas gerencias para las que se definieron presupuestos independientes y se asignaron responsabilidades en la ejecución de las actividades y planes, se puede decir que fue un paso hacia la **descentralización** de la gestión y la **centralización** del control.

Con todas estas medidas tomadas, encaminadas a mejorar la calidad del servicio prestado y la rentabilidad de la empresa, después de dos años se alcanzaron los siguientes logros:

◆ calidad del servicio	mejora de un	34%
◆ productividad	aumento de un	47%
◆ utilización de gestión informatizada	mejora	90%

A futuro, con este mismo equipo boliviano, se pretende orientar la gestión a fortalecer la estructura de organización inteligente, detectando, en forma más

específica, las potencialidades que tiene cada miembro del equipo para desarrollarlas a través de una adecuada **Gestión de Competencias**. Asimismo, de ha decidido implantar un Sistema de **Gestión del Desempeño** cuya consecuencia será una nueva política salarial, con un alto efecto motivador, mediante una estructura que reconozca a cada persona por lo que es, por lo que hace y por lo que consigue.

Algunas recomendaciones

En primer lugar, todas estas experiencias nos llevan a la conclusión de que los técnicos bolivianos son de muy alto nivel y sólo necesitan ser reforzados en dos aspectos:

- ◆ En su autoestima. La capacidad del titulado boliviano, particularmente de los formados en las universidades bolivianas, es tan buena como la de otros profesionales de latinoamérica y del resto del mundo. Como ejemplo, un técnico boliviano formado en la TDE, ya está dirigiendo un proyecto de Unión Fenosa en un país centroamericano y se están preparando 5 técnicos bolivianos más para hacer similares funciones en otros países
- ◆ En su capacidad de manejar criterios de Gestión Empresarial. Para eso sería interesante reflexionar sobre la necesidad de implantar en Cochabamba una **ESCUELA SUPERIOR DE GESTION EMPRESARIAL**, a la que acudirían los profesionales de las empresas para contrarrestar estas dos carencias. Esta escuela podría ser el resultado de una sinergia de esfuerzos tan importantes como los que realiza la Universidad Católica en sus cursos de formación. Debo señalar que, en mi modesta opinión, no es necesario hacer este esfuerzo en el nivel de titulados colaboradores

En segundo lugar, en cuanto a los gestores hay que hablar de dos figuras frecuentes en el medio que podríamos llamar "*gestores de arriba*": los políticos y los pequeños empresarios de empresas familiares.

En el primer caso, es frecuente confundir la capacidad de algunos políticos para la política con su capacidad de gestionar una empresa grande. Hay que decir que éstas son dos funciones totalmente distintas, cada una por separado de alto rendimiento, que mezcladas son de incierto resultado.

En el segundo caso, la gran capacidad que muchos hombres han demostrado creando empresas familiares, no puede entenderse como la capacidad de hacer la gestión que las empresas necesitan. La iniciativa de creación no siempre supone el uso adecuado de las herramientas necesarias para la gestión, ya que éstas necesitan constancia, paciencia y continuidad diaria con el equipo que se dirige; estas cualidades suelen aburrir al creador nato.

Por último, a la pregunta de cómo se ve, desde la empresa, la Universidad, hay que decir, aunque parezca obvio, que es necesario que los objetivos y los planes de estudios de las diferentes carreras obedezcan a las necesidades que la sociedad va imponiendo y sean orientados a cubrir las mismas. Para ello, se podrían crear mesas de intercambio de trabajo entre universidades y empresas. Como norma general, considero que hay tres círculos a los que es necesario orientar la formación:

- En el primer círculo, la formación está orientada hacia las necesidades del entorno que rodea el centro de formación. Es lógico que si una universidad está físicamente situada en un área de gran potencial minero, no pueda faltar esa formación específica de minería y geología; lo mismo en áreas agrícolas o industriales específicas.
- El segundo círculo se extiende al área, estado o país en el que se encuentra el centro, en cuyo caso la formación se realiza para cubrir o atender las necesidades globales de la sociedad.
- El tercer círculo es más amplio y en él la formación se orienta a mercados o entes supranacionales a los que el país pertenece. Esta es una formación más selectiva y minoritaria, sólo para cubrir las necesidades que se detecten.

Finalmente, quiero decir que todos los conceptos vertidos en este artículo deben ser madurados y discutidos; debe reflexionarse largamente sobre ellos ya que algunos están apenas trazados. Si los expongo aquí, es porque he sido invitado para hacerlo, para ser sincero y dar mis opiniones tal y como son.

Cochabamba, 26 de octubre de 1999