

¿EL ÉXITO EMPRESARIAL ES CUESTIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, DE MODAS ADMINISTRATIVAS, MODELOS PRODUCTIVOS O DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL?

1. [Introducción](#)
2. [Marco Teórico](#)
3. [Conclusiones](#)
4. [Bibliografía](#)
5. [Perfil de los países mencionados](#)

Introducción

Numerosos escritos se han publicado acerca de estilos de dirección practicados en países de culturas diversas y diferentes, así como también, de la implantación de modas administrativas y de la llamada “cultura de calidad”, como justificación del éxito logrado por las empresas que las adoptan y su posterior promoción y exportación como productos del saber y de la práctica.

Pero, ¿realmente el éxito está centrado en las modas, en la Calidad Total, cultura de la organización... o es cuestión de liderazgo?

A través del presente escrito trataré de hallar la respuesta a la pregunta anterior y registrar los factores de éxito encontrados en las empresas, para colegir que no es necesario importar modelos ni estilos ajenos a la idiosincrasia empresarial, sino por el contrario complementar el liderazgo con el respeto y la consideración que merece el trabajador, sin importar el país donde se realice su aporte laboral.

Marco Teórico

Obligado conocer, entonces, las características de los mencionados movimientos administrativos a través del tiempo, para poder inferir los resultados esperados:

Cultura Organizacional

Cuando comparamos unas empresas con otras, podemos observar diferencias fundamentales entre ellas: la forma como desarrollan sus actividades, su forma de ser, como es la toma de decisiones, etc., aún entre empresas muy similares en tamaño, actividad y nivel tecnológico.¹

Para concretar, podemos citar algunas definiciones sobre el particular:

- Cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir de la empresa. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, los procedimientos, los medios que usan, las actitudes, creencias y comportamientos de las personas que componen la organización, configuran el conjunto de elementos que integran la cultura de una empresa.²
- Por cultura de la empresa se entiende el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares.³
- La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de una organización, como por ejemplo, los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales, internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante eventos imprevistos o problemas, los supuestos sobre los que se opera en lo relacionado con las formas correctas o incorrectas de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto en referencia a

¹ Fundación Futura, Programa de Formación de Multiplicadores de Calidad, Bucaramanga 1995, Módulo 2

² Fundación Futura, op.cit., Módulo II, p.2

³ Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168

los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. Todos estos aspectos conforman la cultura interna de una organización.⁴

Calidad Total

- Se define la Calidad Total como una filosofía de actuación dentro de una empresa, entendida como un proceso sistémico, permanente y de mejoramiento continuo, que involucra a toda la organización en la búsqueda y aplicación de formas de trabajo creativas e innovadoras, de alto valor agregado, que superen las necesidades y expectativas del cliente y la comunidad en la cobertura, entrega e impacto de los productos o servicios.⁵
- La Calidad Total es el resultado del esfuerzo continuo de todos los que integran una organización y de los que se asocian a ella eternamente en su búsqueda conjunta por retener a sus clientes y atraer a los de sus competidores.⁶
- Calidad Total es una estrategia que, vinculando una filosofía de trabajo con técnicas aplicadas, permite sobrevivir y progresar en un mundo cada vez más competitivo. *Es administración basada en el respeto por la humanidad.* Es hablar de la gente en un doble sentido: como creadora, generadora de la calidad, y como destinataria de la calidad y gestora de los requerimientos.⁷
-

Modas Administrativas

Las “modas Administrativas” son un tipo de propuestas que se ofrecen a así mismas como la gran solución a los problemas de la administración.

Dicho ofrecimiento se divulga mediante un gran éxito editorial, que hace mucho énfasis en el reconocimiento de autores muy connotados en los temas tratados y rodeados de una cierta atmósfera que les hace merecedores del calificativo de ”gurús”, lo cual les permite a

⁴ Cantú, Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad – Editorial McGraw-Hill, México, 1997,p.85

⁵ Calidad en los Servicios de Salud – <http://www.ccss.sa.cr/casesa00.htm>

⁶ Macías García,Raúl. Más allá de los que “dicen que tienen” Calidad Total- Instituto Avanzado para la Calidad Total , México D.F., 1998, p.35

⁷ http://www.hmabb.gov.ar/recursos_humanos.htm -Un tema de hoy de mañana

éstos últimos, recurrir a enunciados Ex cátedra para dictaminar los procedimientos de la organización.

Nos referimos a técnicas o teorías administrativas aceptadas en calidad de ‘modas’ que por su procedencia, novedad y el autor (asesor, consultor o profesor extranjero) o entidad de prestigio, son aceptadas e implantadas en las empresas.⁸

Mencionemos algunas:

- Modas administrativas ofrecidas en el mercado, como lo son las teorías de los gurús, el control total de la calidad (CTC), el proceso de reingeniería de negocios y el tema referente a las organizaciones que aprenden (Learning organization).⁹
- Taylorismo, Teoría Burocrática, Psicología Aplicada, Desarrollo Organizacional, Grupo Humano, Teoría Organizacional, Comportamiento de Grupos, las Propuestas de los Gurús, la teoría de la Calidad Total, la Reingeniería de los negocios, las “Learning Organizations”.¹⁰

Modelos Productivos

Complementando nuestra información, con el fin de tener una visión amplia de la situación objeto del presente trabajo, enumeramos las principales características del trabajador y de las empresas que son reconocidas como exitosas a nivel mundial, de países con diferentes culturas:

Japón¹¹

Tradición arraigada de solidaridad, de apoyo mutuo, de cohesión y de predominio de lo colectivo sobre lo individual, el respeto por los valores, la lealtad, el ahorro, la fidelidad, el trabajo, la ganancia legítima y valorizadora, la desaprobación del uso del prójimo con

⁸ López G Francisco. Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia – Revista de la Universidad EAFIT- Medellín – 1998 – p.81

⁹ Jackson Mike C. Más allá de las modas administrativas: El pensamiento sistémico para los administradores-
<http://fce.unal.edu.co/pub/innovar04.asp>

¹⁰ Ibidem, p.57-86

¹¹ Omar Aktouf – La Administración: entre Tradición y Renovación – Artes Gráficas del Valle – 2001-Cali, Capítulo 9

objetivos egoístas (ya sea en materia de comercio o empleo), el sentido del consenso, el gran sentido de responsabilidad, el sentimiento de pertenencia a una comunidad, la valoración de las competencias individuales, el largo plazo, el tiempo, la paciencia, la ganancia diferida, el espíritu de competitividad, la meticulosidad, la formación educativa, su dinamismo, el placer por el trabajo, el ser escuchado, la confianza, la autocrítica, la toma de decisiones con base en la adhesión y el consenso, la información a todo nivel, las condiciones de comodidad, la carencia de oficinas cerradas, la creatividad, alta remuneración, la polivalencia en el trabajo, la facilidad de los contactos, redistribución equitativa de las ganancias, salud y bienestar físico, formación de por vida, patrones que dan ejemplo.

En mi opinión, aquí radica muchas de las dificultades de “importar” teorías o modas administrativas a nuestro país, debido a que su implantación recurre a estrategias de “lavado de cerebro” o una “promoción” para que puedan adaptarse, pero con el inconveniente de su temporalidad (hasta que llegue otro gerente o cambien los ejecutivos de turno). A diferencia de Japón, donde podemos apreciar que el comportamiento es “innato”, no es necesario una promoción en cuanto a fijar los hábitos, porque ya fueron adquiridos y con mucho esfuerzo, además de la parte cultural. Este factor tiene, entonces, una connotación muy importante en la administración de nuestras empresas, donde no hay una autenticidad sino un bosquejo de “imitar” todo lo extranjero y la imposición muchas veces de teorías o modas administrativas según la formación de la alta dirección o de sus propietarios.

Corea del Sur¹²

Mano de obra letrada, perseverancia en el trabajo, sentido del esfuerzo, aptitud para los negocios, responsabilidad como un compromiso colectivo, cohesión, criterios de competencia y de experiencia, lealtad, respeto a la autoridad, formación dentro de la empresa para: la creatividad, la moralidad, el liderazgo, la integridad, la cooperación, la

¹² Ibidem, capítulo 10

observancia de ritos, el bienestar, toma de decisiones jerárquica, apoyo y protección al trabajador, salarios altos pero en desproporción con los de los directivos, calidad de vida. De igual forma, como lo comenté con Japón, nos encontramos con unas características culturales y unos hábitos adquiridos con esfuerzo e intervención inclusive del gobierno, para poder obtener una “forma” auténtica de gestionar las empresas. Adicionalmente está presente la historia y la memoria de la “guerra” y de la reconstrucción, cosas estas que en nuestro país está ausente, por lo que estamos lejos de poder adquirir los hábitos mencionados, aunque poseemos muchos valores que debido al escaso liderazgo se pierden cada día más. Pero de todas formas, sirve de ejemplo, para iniciar desde ya un trabajo arduo entre los empresarios (pienso que sería ideal las Pymes) para sensibilizarlos sobre la importancia de tener una auténtica administración centrada en el HOMBRE.

Alemania¹³

Grado de seguridad apreciable contra los riesgos de enfermedad, desempleo y diversos desequilibrios de orden socioeconómico para el trabajador, responsabilidad común, sentido de solidaridad, fuerte tradición de diálogo, reflexiones conjuntas para determinar objetivos comunes y así poder obtener el consenso, presencia de sindicatos como parte de la empresa, estabilidad, competitividad, altos salarios, jornadas de trabajo cortas, cliente como punto central, preocupación por las personas, preeminencia del oficio, capacitación de la mano de obra, prioridad al lugar que ocupan las personas en la organización, capacitación por parte de la empresa orientada hacia la producción, legendaria disciplina y ardor por el trabajo, respeto por los valores, pensamiento de bienestar de todos, pleno empleo, humanización del trabajo, derecho a la información veraz, la dignidad del hombre, el entendimiento, búsqueda de paz social, co-administración (co-gestión), disminución del poder, derecho a la libre realización de todos, justicia social, repartición más equitativa de los resultados, visión a largo plazo, consulta a discreción de los expedientes que involucran a cada trabajador.

La disciplina del pueblo alemán caracteriza uno de los factores de progreso y construcción de un país, que presenta otras características importantes que inciden en los estilos de gestión de empresas y de sus logros. Un país que juega un papel determinante en Europa y

¹³ Ibidem, capítulo 11

que ha participado en más de una Guerra Mundial, que le ha tocado con el aporte de sus ciudadanos y el apoyo de EE.UU, reconstruirse, que ha trabajado en una reunificación sacrificando parte de su bienestar actual económico para emerger como una nación clave en el contexto de la hegemonía mundial, es un ejemplo para tomar elementos de análisis en el tema empresarial. Países como el nuestro, indisciplinados, faltos de sacrificios y compromisos, donde la visión a corto plazo prima sobre el bienestar social, donde los empresarios piensan en función individual y no en función social, obviamente se convierten en materia de explotación y de gestiones administrativas no auténticas, porque la preocupación no es el Hombre en su dimensión integral, sino el enriquecimiento acelerado de unos cuantos y la formación de empresarios nuevos que emulan esa realidad y que no buscan ni encuentran soluciones.

Suecia (La tercer vía)¹⁴

Pleno empleo, equidad en los ingresos, salarios altos, productividad, seguridad social, alta calidad de vida, concertación, negociaciones colectivas, trabajador letrado, preocupación por la calidad del ser y la calidad de vida, desarrollo técnico y científico, respeto al medio ambiente, seguridad e integridad física del trabajador, espíritu de solidaridad, peldaños jerárquicos reducidos al mínimo, respeto mutuo, diálogo, intercambios, información sobre planes de desarrollo a todos los trabajadores, búsqueda de consenso en la toma de decisiones, cooperación, participación, humanización del trabajo.

Un modelo indiscutible de compromiso social, donde el beneficio es general y el reparto de las utilidades se piensa en función de la comunidad, donde los valores se resaltan y el consenso se logra para dar una impronta a la gestión administrativa, es algo, que deberíamos estudiar a profundidad para tomar todo lo bueno y poder adaptarlo a nuestras empresas por los beneficios que resultarían. El modelo de cooperación sueco, con altas tasas de ingresos, con mínimo desempleo, con seguridad para el trabajador, nos muestra que sí se puede administrar sin el concepto de solo acumulación de riqueza y corto plazo.

¹⁴ Ibidem, capítulo 12

Permítame una vez más, insistir en la importancia que tiene el conocer otro modelo muy cercano: el Cooperativismo (más adelante tendré la oportunidad de ampliar sobre el tema.)
Empresas con diversas culturas en diferentes países con otra forma de administrar

Cascades (Canadá)¹⁵

Empresa fundada en 1964 por Bernard Lemaire. Desde principios de la década del 70, la empresa no ha dejado de crecer rápidamente (de una planta en 1972 a veinticinco en 1985), cuenta con más de 2.000 empleados y tiene unas ventas superiores a trescientos millones de dólares. Está dedicada a la producción de papel y sus derivados.

Presenta las siguientes características:

Nadie otorga importancia a los títulos, no hay descripción de puestos, las puertas de oficinas-edificios, están abiertas a todos, ninguna información es considerada confidencial, salarios elevados, distribución de las ganancias a los trabajadores, utilización de todas las herramientas, instalaciones o vehículos de la compañía por parte de los empleados sin costo alguno, materiales que la empresa produce para construir su vivienda en forma gratuita, los empleados pueden ser accionistas de la empresa, derecho al error, libre expresión, no hay separación de tareas o puestos, ventajas sociales, disfrutan el trabajo, No hay puestos dedicados únicamente a la supervisión, solidaridad, serenidad, libertad, ayuda mutua, sentimiento de pertenencia, presencia de ritos compartidos, espontaneidad, la empresa está involucrada en la vida de la comunidad, iniciativa personal y propia responsabilidad, posibilidad de interpelación para todos en cualquier momento, ninguna decisión sin la participación de los empleados involucrados, ausencia de signos que denoten estatus, ausencia de privilegios ocultos, auto-organización y auto-control, excelentes condiciones de trabajo. En 1993 tenía facturaba más de CN\$1.6 billones.¹⁶

Queda uno, entonces, medio desarmado al constatar que esto pueda suceder en un país capitalista, estable y con unos ingresos envidiables. Claro está, que esta es una excepción

¹⁵ Ibidem, capítulo 15

¹⁶ <http://www.corporatetrivia.com/archive/34.htm> - Cascades Inc.

en la gestión de empresas, y existen otras organizaciones que presentan resultados magníficos sin las características sociales y humanas que vimos en Cascades Inc.

Pero sigue el cuestionamiento de la posibilidad de tener empresas como estas a nivel de nuestro país y por qué no a nivel mundial. Una vez más la importancia del ser humano, su tratamiento espontáneo y veraz, los valores y su actitud para con la empresa y la sociedad, hacen que la administración de este tipo de empresas sea exitosa y duradera , capaz de aguantar ciclos de crisis a nivel regional y mundial.

Semco (Brasil)¹⁷

Semco es una empresa dedicada a la producción de un rango de productos (turbinas, frío industrial, electrodomésticos). Ricardo Semler ingresó a la compañía en 1980, 27 años después de que su padre la fundara. En 1988 facturaba \$37 millones de dólares, con 800 empleados y 5 fábricas.

Omar Acktouf en su libro “La Administración: entre Tradición y Renovación”¹⁸, señala como características de esta empresa las siguientes:

Disposición de áreas de descanso y cabina telefónica para los obreros, salarios altos, reparto de utilidades entre los trabajadores, auxilio para la alimentación, la contratación y promoción de los ejecutivos la deciden los empleados, auto-organización, discusión de los procedimientos de trabajo, respeto por los requisitos de cantidad, calidad y tiempo convenidos en la producción, no hay signos de diferencia de estatus, armonía entre las relaciones de la empresa y el sindicato, preocupación por el bienestar del trabajador, su salud y calidad de vida, ayuda a los obreros para montar sus propias empresas, reducción de los niveles de administración (organización circular), valoración de liderazgo, disminución de la supervisión, credibilidad de la compañía, creencia en el largo plazo, abolición de las normas, manuales, reglas y regulaciones, informalidad en la apariencia personal, confianza en el personal, seguridad en el puesto de trabajo, adiestramiento de los empleados para su desarrollo de carrera y para interpretar la información empresarial, polifuncionalidad en diferentes puestos de trabajo, poca importancia a los rangos, transparencia, ausencia de

¹⁷ Semler Ricardo – De cómo una compañía no ortodoxa produce dinero evitando las decisiones, las reglas y la autoridad ejecutiva- Módulo I-Desarrollo y Cultura Organizacional – Dr Alvaro Zapata

¹⁸ Ibidem, capítulo 15

nóminas confidenciales, toma de decisiones colegiada para asuntos verdaderamente importantes, participación del trabajador, productividad, competencia y competitividad, innovación, generación de “entrepreneurs” (empresarios dentro de la empresa), calidad de vida.

Un ejemplo más de cómo el “creer en la gente” y la capacidad para insistir, la perseverancia y la ambición del éxito, hacen que acciones cotidianas se conviertan en utilidades para una distribución equitativa. Cómo se explica el éxito cuando se toma una empresa en dificultades económicas y sólo con la participación y el compromiso de sus empleados (el se Humano) se logra sacarla adelante? Cómo el don de gentes de la alta dirección aplicada en Semco logra la apropiación y proyecta sus beneficios en el largo plazo? Nuevamente vemos la importancia del factor social y del bienestar del trabajador como una sinergia que multiplica geométricamente lo que significa “empresa” y “empresario”. Y vale la pena no perder de vista que esto sucede en un país latinoamericano (obviamente con una tradición y cultura diferentes al nuestro, pero al fin y al cabo vecinos).

Interesante ver la evolución de Brasil actualmente con un nuevo gobierno y con retos de mucho peso, así como de Argentina, que apuestan todo para salir de la crisis, pero buscando soluciones propias (no las impuestas por el FMI, o el Banco Mundial). Esto demostraría que si podemos tener una Administración auténtica y que no es necesario continuar copiando sin mejorar, que podríamos iniciar la creencia y la praxis en el largo plazo y que nuestros valores son universales y vigentes..

Johnsonville-Sausage (Estados Unidos)¹⁹

Ralph Stayer, CD de la Johnson Foods en Wisconsin (USA) hizo un cambio en el estilo de dirección, en el sentido de dar libertad para que sus obreros tomaran las decisiones, seleccionaran al personal, con resultados verdaderamente sorprendentes.²⁰

No quiero dejar pasar la importancia que tienen los EE.UU. en cuanto a sus aportes con relación a la participación del trabajador y estilos de administración de empresas. Por ejemplo, esta empresa aplica desde 1869 políticas de calidad y de importancia al consenso

¹⁹ Ibidem, capítulo 15

²⁰ Ver también, Ivancevich John M, Lorenzi Peter, Skinner Steven J – Gestión Calidad y Competitividad – McGraw-Hill –Irwin – 1997- España- p.487

y toma de decisiones participativa, mucho antes de que Deming hablara de Calidad Total. Y como esta, existen en EE.UU. muchas organizaciones que dan ejemplo del trato y la importancia que merece el ser Humano como factor clave en el éxito empresarial. NO todo es malo...lo que pasa es que se ignora, se oculta, no se da a conocer, pesa más el volumen del corto plazo y las utilidades sin mayor esfuerzo.

RECONSTRUCTORA COMERCIAL (Colombia – Pedro Osorio)²¹

Empresa colombiana, radicada en la ciudad de Medellín, dedicada a la metalurgia (reconstrucción de piezas), quien heredó de su suegro la empresa y junto con su esposa la administra, con un estilo particular que tiene las siguientes características:

No a la acumulación excesiva de dineros, participación al empleado de las utilidades, autocontrol, capacitación; estabilidad, participación

permanente del empleado en los procesos de la empresa, inserción de la empresa con su entorno (aportes como: Colegio, guardería, programas de atención médica y recreación (todo esto para la comunidad como aporte social), relevancia de la calidad humana, desarrollo humano y social, trabajo en equipo, primero el hombre-el desarrollo social y humano-después la rentabilidad, carencia de pólizas de seguros por lucro cesante por roturas de máquinas, carencia de pólizas de seguros (robo, vandalismo, de manejo, etc), incentivo para que el trabajador piense por sí mismo (autonomía), jornada laboral extensa, omisión de títulos profesionales (solamente patrón o Don Pedro), comunicación abierta (el administrador debe salir de su oficina), no se cree en los fracasos, reparto de utilidades con base a la antigüedad, la colaboración, la disponibilidad y la lealtad, no hay supervisores (cada uno es su propio supervisor), no hay incentivos a la Calidad (la calidad no se negocia, no se compra), reuniones familiares y de empresa con la participación de todos, innovación y creatividad (diseño y fabricación de máquinas inteligentes), ayuda para estudio al trabajador.

Queda la pregunta ¿y esto de dónde salió? Indudablemente es una excepción, es un oasis en el desierto, pero de gran utilidad. ¿Por qué no se utiliza en las facultades de administración

²¹ Arizmendi Darío – Entrevista TV colombiana - 1993

como ejemplo de que si podemos hacer administración “criolla”? Así como el caso de Reconstructora Comercial de Pedro Osorio, existen en nuestro país organizaciones en todos los campos de actividad empresarial donde se suceden cambios importantes pero que no reciben la atención debida. Excúsenme nuevamente hacer mención del sector solidario (cooperativas), donde tenemos ejemplos amplios de buena administración participativa y a los que tampoco se les da publicidad ni promoción. Trabajos como los del Dr Ogliastri en diversas empresas colombianas deberían publicitarse con mayor énfasis ser de uso obligado en las universidades para encontrar, entonces, el camino apropiado de su implantación en el resto.

Y eso de la Calidad Total?

Hay una extensa bibliografía sobre el particular, donde se justifican los éxitos de las empresas que han adoptado esta cultura importada del Japón, y se “comercializa” la capacitación, implementación y obtención de los “certificados” para las empresas, con el fin de garantizar un nivel de competitividad nacional e internacional. Esto hace que sea necesario detallar la caracterización de dicha cultura (filosofía) para poder analizar y comparar su impacto:

Liderazgo por compromiso, decisiones por consenso, trabajo en equipo, orientación hacia el proceso y el cliente, un sistema en que todos se involucren en el ciclo de producción, control mediante reforzamiento positivo, valores y visión compartidos por todos, prevención y mejoramiento continuos, disposición para compartir y poner a disposición de todos los miembros la mayor información posible, rigidez en cuanto al cumplimiento de normas, preeminencia de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones, grado de estructuración del proceso de toma de decisiones.²²

En cuanto a la parte operativa del proceso, la Calidad Total exige la formación de varios tipos de equipos de trabajo:²³

²² Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad – McGraw-Hill – México, 1997, p.105

²³ Ibidem – (1997) – p.113

Un comité directivo de calidad, grupos de promoción del concepto de trabajo en equipo, equipo de facilitadores de la operación de los equipos, grupos de asesores que dan apoyo técnico a los equipos,

Equipos especiales encargados de tareas específicas en la administración de los equipos, los cuales pueden ser permanentes o temporales.

Gran parte de esta filosofía se nutre de los aportes de teóricos connotados, entre los cuales podemos citar los aspectos más importantes, así:²⁴

Philip B. Crosby

Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren su objetivo de calidad, dedicación de todos a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes, cubrimiento de toda la compañía en la administración de la calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de defectos, un suministro continuo de información, educación y capacitación a los empleados sobre su trabajo, políticas claras.

Edwards W. Deming

Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, eliminación de la empresa de todo tema que impida a los empleados trabajar efectivamente en ella, retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo, instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento, formar una estructura en la alta dirección que asegure día a día que los 14 puntos del plan de calidad se cumplan, planeación a largo plazo en relación con la calidad total.

Joseph M. Juran

Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad, asegurar que cada empleado se encuentre en estado de auto-control, transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso, establecer un Consejo de Calidad, otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con las mejoras a la calidad, proporcionar entrenamiento intensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad.

Armand V Feigenbaum

²⁴ Ibidem – (1997) –p. 35 a 49

Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos y servicios, la calidad total requiere del compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación, las mejoras más importantes de calidad provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos, los programas de calidad total requieren el compromiso de la alta dirección, Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

Kaoru Ishikawa

El control de la calidad empieza y termina con la capacitación, el control de calidad revela lo mejor de cada empleado, cuando se pone en práctica la falsedad desaparece de la compañía, el control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la empresa, el control de calidad es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados, implica el trabajo en equipo, tendrá éxito si todos los miembros cooperan.

Shigeru Mizuno

Programas de capacitación en calidad para concienciar a los empleados sobre la importancia de la calidad.

John S Ockland

El liderazgo de la alta administración y su compromiso a largo plazo para el programa de calidad total son básicos para su éxito, alentar la participación de los empleados en la toma de decisiones (empowerment), capacitar al personal para que entienda el concepto de la relación cliente-proveedor interno, capacitar constantemente, asignar un director al programa de calidad total, realizar el cambio cultural a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad.

Thomas Peters

Las empresas exitosas trabajan con las personas, tratándolas como adultos, como socios, y con respeto, el trabajo en equipos de proyecto deben tener como características: confianza absoluta entre los miembros, permitir el desarrollo del talento, tener diferente duración.

Shigeo Shingo

Reconocimiento que los trabajadores o empleados son seres humanos y como tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas.

Genishi Taguchi

La mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.

En resumen la calidad total comprende las siguientes categorías:²⁵

Compromiso de la alta administración-liderazgo, equipos de mejoramiento de calidad, medición de la calidad, corrección de problemas, comité de calidad, educación y capacitación, metas de mejoramiento, prevención de defectos, recompensas y reconocimiento, procedimientos del programa de calidad, crecimiento con rentabilidad económica, necesidades del consumidor, planeación estratégica, cultura de calidad, enfoque total de sistemas, información y comunicación, políticas de calidad, constancia y planeación para la competitividad, métodos de supervisión, interacción entre departamentos, planeación del proceso, control de proveedores, auditorias al sistema de calidad, diseño del producto, misión y visión, control del proceso.

Por último, del pensamiento de los autores seleccionados se plantea:²⁶

Las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito y de permanecer en el mercado, sí: 1) desarrollan una cultura de mejora continua, mediante la integración de los conceptos de calidad total a su sistema de administración para planear, controlar y mejorar su operación, 2) analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia relacionada con la compañía para definir y desplegar políticas de calidad sobre la operación a través del proceso de planeación estratégico, y 3) utilizan técnicas como la reingeniería de proceso de negocios para realizar cambios radicales en la organización, y el benchmarking para el análisis del mercado y la competencia.

Conclusiones

Como bien dice Peter F Drucker²⁷: La organización por encima de todo, es un ente social. Su objetivo por lo tanto, tiene que ser que los puntos

²⁵ Cantú Delgado Humberto – (1997)- p.50

²⁶ Ibidem – (1997) –p.61

²⁷ Drucker Peter F. Hacia una nueva organización – El Tiempo – Miércoles 26 de Marzo 2003, Página 1-12

fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades irrelevantes. De hecho, es lo único que se puede lograr mediante las organizaciones, la única razón por la que existen las organizaciones y por la que es necesario que existan. Cada vez es más frecuente que las organizaciones se diseñen de formas diferentes, con diversos objetivos, tipos de trabajo, personas y culturas. La organización no es una simple herramienta, es una manifestación de valores que reflejan la personalidad de una empresa, de un organismo administrativo que define, y a la vez está definido por los resultados de una actividad específica.

La empresa de nuestros días se está viendo afectada por las innovaciones tecnológicas, por cambios en la vida familiar y laboral, por cambios demográficos y en los valores y hábitos sociales, así como por una competencia creciente, fruto de la globalización de las relaciones económicas. Surgen nuevas actividades y desaparecen otras, se reconfiguran las estructuras organizativas hacia nuevas formas de tipo virtual, fractal o de geometría variable, se demandan nuevos perfiles profesionales, que rápidamente deben ser reciclados para adaptarse al continuo avance tecnológico, se exige aprender a desaprender, cada vez se necesita menos “mano de obra” y más “cerebro de obra”.²⁸

Cada vez es más relevante la necesidad de una corriente “humanista” en la administración de empresas, que otorga gran protagonismo a aspectos tales como la motivación, el liderazgo, la participación.

Es, entonces relevante, que las empresas no necesariamente deben estar matriculadas a programas (calidad total), modas o perfiles determinados (culturas organizacionales de diversos países), sino que por el contrario es el HOMBRE en su plena magnitud el que da el valor a la administración.

Como vemos, solo se requiere que estén presentes en su cotidianeidad los factores ya mencionados y que me permito recoger de todo el trabajo:

Solidaridad, apoyo mutuo, predominio de lo colectivo sobre lo individual, respeto por los valores, lealtad, el ahorro, la fidelidad, el trabajo, el consenso, responsabilidad, el sentimiento de pertenencia, el largo plazo, el espíritu de competitividad, dinamismo, el placer del trabajo, la confianza, el derecho al error, la autocrítica, el derecho a la

²⁸ Vargas Sánchez Alfonso – De la Participación en la empresa a la Empresa de participación democrática – http://www.uhu.es/alfonso_vargas/mondra.html

información en todo nivel (transparencia), la creatividad, política de puertas abiertas, la polivalencia, salud y bienestar, patrones que dan ejemplo, la cooperación, salarios justos, grado de seguridad contra riesgos de enfermedad, desempleo, jornadas de trabajo racionales, capacitación continua, preocupación por las personas, disciplina, humanización del trabajo, disminución del poder, reparto equitativo de los resultados, pleno empleo, calidad de vida, respeto al medio ambiente, reducción de la jerarquía, libre expresión, mínima supervisión, espontaneidad, auto-organización y auto-control, ausencia de signos de status, excelentes condiciones de trabajo, credibilidad de la compañía, abolición de normas-reglas, participación, selección del personal por los propios obreros, estabilidad, trabajo en equipo.

Una empresa apoderada de tales características será exitosa sin importar el país ni la categoría de empresa, porque el ser humano está presente en todo y la empresa es congruente con lo que dice y hace.

Vale la pena resaltar las características de la Calidad Total como un programa impuesto (aunque su implantación en las empresas se etiqueta como “voluntaria”, donde es necesaria la presencia de la alta

dirección para su éxito, donde el compromiso se “compra, se negocia (como lo menciona Pedro Osorio)”, donde persiste el supervisor, donde hay innumerables estructuras jerárquicas (equipos, grupos, comités etc), para asegurar su permanencia, la presencia de una auditoría para observar su cumplimiento, la utilización de modas administrativas para complementar su operación, etc. Realmente contrasta con el tipo de empresa de la que hablamos y definimos.

Quiero no pasar por alto, un modelo universal, con filosofía propia y unos valores incuestionables: el COOPERATIVISMO, con características como:²⁹

Administración democrática (cada socio un voto), adhesión abierta y voluntaria, ausencia de discriminación racial, religiosa y política, preocupación por el bienestar económica y social de sus asociados, educación permanente, retorno de excedentes obtenidos,

²⁹ García Gutiérrez F Carlos. La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales) –Editorial Alfa-Centauro, 1991, pp 195-216

responsabilidad social, una distribución igualitaria del poder de decisión, una organización de participación democrática.

El Cooperativismo tiene símbolos y ritos como: la celebración del Día Internacional del Cooperativismo, una Bandera, un Himno, un Logotipo, así también como una Legislación.

Lo anterior no impide que las empresas cooperativas se nutran y apliquen para su beneficio las características de la empresa ideal, ya que muchas de ellas son complementarias.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La Administración: entre Tradición y Renovación. Artes Gráficas del Valle. Colombia. 2001.

ARIZMENDI, Darío. Reconstructora Comercial Pedro Osorio. TV Colombiana. Colombia. 1993.

BERAY,Thomas H. Cómo Construir una cultura de Calidad Total. México.Grupo Editorial Iberoamericana. 1993.

BERAY,Thomas H. Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Colombia. McGraw-Hill.1996.

CANTÚ,Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad.México. McGraw-Hill.1999

CIAMPA,Dan. Calidad Total-Guía para su implantación. EE.UU. Adisson Wesley Iberoamericana. 1992.

CROSBY, Phillip B. Hablemos de Calidad. México. McGraw-Hill.1990

DRUCKER, Peter F. Hacia una nueva Organización. El Tiempo. Colombia. 2003.

FUNDACIÓN FUTURA. Programa de Formación de Multiplicadores de Calidad. Colombia. 1995

GARCIA,Gutiérrez F Carlos. La economía social o la economía de las empresas de participación. Editorial Alfa Centauro. España. 1991.

ISHIKAWA,Kauro. Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.

IVANCEVICH,J.M.,LORENZI,P,SKINNER.S.J. Gestión de Calidad y Competitividad. McGraw-Hill-Irwin. España. 1997.

JAMES, Paul. Gestión de la Calidad Total. España. Prentice-Hall. 1998.

JURAN, J.M. Jurán y el liderazgo para la Calidad. Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos S.A. España. 1990

KARATAN, Jaime. CTC: La sabiduría Japonesa. Ediciones Gestión 2000. España. 2000.

LOPEZ, G Francisco. Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia. Revista de la Universidad EAFIT. Colombia. 1998.

MACIAS, García Raúl. Más allá de los que “dicen que tienen” Calidad Total. Instituto Avanzado para la Calidad Total. México. 1998.

MARIÑO, Navarrete Hernando. Calidad-Lecciones aprendidas. Ediciones Alfa Omega. Colombia. 2002

ROBSON, Mike. Círculos de Calidad en Acción. Ventura Ediciones. México. 1991.

SADENA, Jorba Lluís. El secreto de la Calidad Japonesa. Ediciones Marcombo. España. 1993.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. EE.UU. 1985.

SEMLER, Ricardo. De cómo una compañía no ortodoxa produce dinero evitando las decisiones, las reglas y la autoridad ejecutiva. Universidad del Valle. 1998.

SING, Soin Sarv. Control de Calidad Total. McGraw-Hill. México. 1997.

SOSA, Pulido Demetrio. Calidad Total para mandos intermedios. Limusa Editores. México. 1995.

VAUGHN, Richard C. Control de Calidad. Limusa Noriega Editores. México. 1993.

INTERNET

[http:// www.dcc.unicamp.br/~maborges/Semco.html](http://www.dcc.unicamp.br/~maborges/Semco.html) -Ricardo Semler e Cultura Organizacional – Brasil. 1995.

http://www.uhu.es/alfonso_vargas/mondra.html -De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. España.

http://www.quality-consultant.com/calidad/calidad_202.htm - Por qué fracasan la mayoría de los programas de calidad total? Bolivia.

<http://www.mercado.com.ar> - El concepto de Gestión de Calidad Total – Argentina.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/cal...> Perfil del Gerente Coordinador de la Calidad – España.

<http://monedah.terra.com/moneda/noticias/mnd9598.htm> - Un reto para el empresario centroamericano: Calidad Total. Costa Rica.

<http://www.iaf.es/prima/articulo/cap3.htm>. E modelo europeo de excelencia: la autoevaluación. España.

PERFIL PAISES MENCIONADOS

JAPÓN

Población: 124.961.000 (1994).

Superficie: 377.800 Km²

Capital: Tokio.

Moneda: yen.

Idioma: japonés.

El archipiélago cuenta con unas 3.400 islas, de las cuales Hokkaido, Hondoikoku y Kyushu son las de mayor importancia. El relieve es montañoso y volcánico, dominado por los llamados Alpes japoneses. Como 85% del suelo son montañas abruptas e inhabitables, el 40% de la población se concentra en apenas el 1% del territorio, en las estrechas planicies de la costa del Pacífico. Allí, las densidades demográficas son siempre superiores a 1.000 habitantes/ km². El clima es subtropical en el sur, templado en el centro y frío en el norte. Situado en el punto de encuentro de dos corrientes marinas -una caliente y una fría- los mares del Japón son propicios para la pesca, una de las bases de su economía. Se practica agricultura intensiva y mecanizada en las llanuras costeras y los cultivos principales son el arroz, la soja y las legumbres. Los recursos minerales con que cuenta son reducidos. Altamente industrializado, el país tiene un inmenso comercio exterior. Exporta productos industrializados e importa gran cantidad de materias primas. Algunos de los problemas ambientales son la contaminación atmosférica, principalmente en las mayores áreas urbanas (Tokyo, Osaka y Yokohama), la lluvia ácida y la contaminación de muchas zonas costeras.

Pueblo: Los japoneses son un pueblo étnica y culturalmente uniforme, originado en migraciones de pueblos del continente asiático. Existen pequeñas minorías de origen coreano, chino y ainu.

Religión: budismo y shintoísmo.

Idiomas: japonés.

Partidos políticos: La coalición gobernante está integrada por el Partido Liberal Democrático (PLD), el Partido Social Demócrata de Japón (PSDJ) y el Nuevo Partido Sakigake. El Partido de la Renovación Japonesa, el Komeito, está en la oposición desde 1994. Otras fuerzas opositoras: Partido Socialista, Partido Comunista.

Organizaciones sociales: El Consejo General de los Sindicatos Japoneses tiene 4.500.000 afiliados.

Nombre del Estado: Nihon

Capital: Tokio (Tokyo), 8.006.386 hab. (1991).

Otras ciudades: Yokohama, 3.210.607 hab.; Osaka, 2.512.386 hab.; Nagoya, 2.097.765 hab.; Kyoto, 1.401.171 hab. (1991).

Gobierno: El emperador Akihito es el jefe de Estado desde 1989, aunque su entronización oficial se celebró recién el 12 de noviembre de 1990. Ryutaro Hashimoto, primer ministro y jefe de Gobierno, desde enero de 1996. Monarquía constitucional parlamentaria. El Kokkai (parlamento) es bicameral: Cámara de Representantes, con 512 miembros; Cámara de los Consejeros, con 252 miembros, electos por voto directo, cada 4 y 6 años, respectivamente.

Fiesta nacional: 11 de febrero de 1889.

Fuerzas armadas: 239.500, incluyendo 8.000 mujeres.

Paramilitares: 12.000 (guardacostas dependientes del Ministerio de Transportes; no combatientes).

COREA DEL SUR

Población: 44.453.000 (1994).

Superficie: 99.020 Km²

Capital : Seul .

Moneda: won.

Idioma: coreano.

Pueblo: Los coreanos del norte y del sur tienen origen y formación étnica comunes. No existen minorías étnicas diferenciadas.

Religión: se practican el budismo, el confucianismo (que es más un código moral que una religión), el chondokio y el cristianismo.

Idioma: coreano (oficial).

Partidos políticos: Partido Demócrata Liberal (PDL) en el poder. Partido Democrático (PD), de oposición. Partido de Unificación Nacional (PUN), de oposición. Partido del Pueblo Unido (PP), o Partido Minjung, única opción de izquierda.

Organizaciones sociales: La ley obliga a todas las organizaciones sindicales a afiliarse a la Federación de Sindicatos Coreanos, progubernamental. Alianza Coreana de Auténticos Sindicatos (Chonnohyop), creada en 1990, agrupa a unos 600 sindicatos y tiene 190.000 afiliados, según cifras de la propia organización.

Nombre oficial: Namtschosson.

División administrativa: 9 provincias.

Capital: Seúl (Soul), 10.628.000 hab. (1990).

Otras ciudades: Pusan 3.798.000 hab ; Taegu, 2.229.000 hab. (1990)

Gobierno: Kim Young-Sam, presidente, elegido en febrero de 1993. Koh Kun, primer ministro, nombrado en marzo de 1997. Legislativo, unicameral: Asamblea Nacional, con 209 miembros, electos cada 4 años.

Fiesta nacional: 15 de agosto, Día de la Liberación (1945)

Fuerzas armadas: 633.000 efectivos (1993).

Paramilitares: 3.500.000 (Cuerpos de Defensa Civil); 4.500 (Guardia Costera).

ALEMANIA

Población: 81.516.000 (1994).

Superficie: 356.755 Km²

Capital: Berlín.

Moneda: marcos.

Idioma: alemán.

El Ambiente

El norte del país es una vasta planicie. El litoral del Mar Báltico es accidentado, con golfos estrechos y profundos. El centro está constituido por un conjunto de montañas antiguas,

mesetas y cuencas sedimentarias: entre los macizos antiguos se destacan los de la Selva Negra y la Pizarra Renana. La región sur comienza en el valle del Danubio y está compuesta por mesetas (Meseta Bávara), limitadas en la frontera sur por los Alpes de Baviera. En las cuencas de los ríos Ruhr y Ems se concentran importantes yacimientos de carbón y lignito, que fueron la base del desarrollo industrial. La industria pesada se concentra en el valle del Ruhr, la Renania Media y la Baja Sajonia. En la ex República Democrática Alemana, el sur es rico en yacimientos de carbón, lignito, plomo, estaño, plata y uranio. Allí se concentra la industria química, electroquímica, metalúrgica y siderúrgica. Dicha región ha sido devastada por la contaminación del aire proveniente de las fuentes de energía en base a carbón utilizadas en la industria. La emisión de dióxido sulfúrico en el este alemán es unas quince veces superior a las emisiones en el oeste. Estas emisiones tóxicas contribuyen al problema de la lluvia ácida. Las aguas sin tratar de los efluentes industriales mezcladas con metales pesados y sustancias químicas tóxicas han devastado los ríos principalmente en el este alemán. Muchos de esos elementos se vierten en el Mar Báltico, altamente contaminado.

Pueblo: Germánicos 91,2%, turcos 2,5%, ex yugoslavos 1%, italianos 0,7%, griegos 0,4%, bosnios 0,4% y otros 3,3% (1995).

Religión: cristiana; con mayoría protestante (30 millones), sobre todo en el norte y el este; los católicos, mayoritarios en la parte occidental antes de la reunificación, son unos 27 millones. Minorías judías y musulmanas.

Idioma: alemán (oficial) y dialectos locales.

Partidos políticos: Unión Demócrata Cristiana (CDU) y Unión Social Cristiana (CSU); Partido Liberal (FDP); Partido Social Demócrata (SPD); ecologistas: Partido Verde ("Die Grünen") de la ex RFA y Alianza-90 de la ex RDA; Partido del Socialismo Democrático, ex PSUA; los Republicanos (REP).

Organizaciones sociales: La poderosa Federación de Trabajadores (DGB), con siete millones y medio de afiliados en Alemania Occidental, está vinculada al partido socialdemócrata. La Confederación Sindical Libre, que tenía nueve millones de afiliados en Alemania Oriental, se autodisolvió en mayo de 1990.

Nombre oficial: Bundesrepublik Deutschland.

División administrativa: La República Federal Alemana es un Estado parlamentario federal compuesto de 16 Länder (estados federados), desde el 3 de octubre de 1990. Once Länder formaban la antigua Alemania Occidental (Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Baden-Württemberg, Bayern y Berlín), mientras que la hasta entonces República Democrática Alemana fue dividida en cinco Länder (Mecklenburg, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen y Thüringen).

Capital: Berlín (3.471.000 de habitantes en 1995).

Otras ciudades: Hamburgo, 1.707.901hab.; München (Munich), 1.244.676 hab.; Koeln (Colonia), 963.817 hab.; Frankfurt/M., 652.412 hab.; Leipzig, 481.112 hab.; Dresden, 500.000 hab.; Bonn, 290.000 hab. (1995).

Gobierno: Roman Herzog, presidente, elegido el 23 de mayo de 1994; Helmut Kohl, primer ministro (canciller), desde el 6 de marzo de 1983. En junio de 1991, el parlamento decidió el traslado de la sede del Gobierno federal y de la Cámara de Diputados hacia Berlín (capital de la Alemania unificada desde octubre de 1990), mientras que la Cámara de los Lander continuará en Bonn. Se estima, sin embargo, que para que gobierno y parlamento puedan funcionar normalmente en la nueva capital alemana se requerirá al menos una década.

Fuerzas armadas: 338.000

Paramilitares: 28.000 (Guardia Frontera Federal).

SUECIA

Población: 8.781.000(1994).

Superficie: 449.964Km².

Capital: Estocolmo.

Moneda: corona.

Idioma: sueco.

El Ambiente

Está ubicada en la parte oriental de la península escandinava. El norte es un área cubierta de bosques, donde se explota el hierro y se localizan las fábricas de papel. La región central,

con mesetas y llanuras fértiles, es la principal zona industrial del país (metalúrgica). El sur es una región agrícola: trigo, papas, remolacha azucarera y ganadería bovina son las principales actividades. Es el área más densamente poblada del país. Las zonas costeras de los mares del Norte y Báltico padecen altos niveles de contaminación.

Pueblo: La población es de origen germánico; minorías finlandesas y sami; inmigrantes europeos y latinoamericanos.

Religión: Luterana (89% de la población); minorías católicas y judías.

Idiomas: Sueco (oficial); finlandés y lapón.

Partidos políticos: Partido del Trabajo Socialdemócrata, centro-izquierda; Partido del Centro; Partido Moderado, conservador; Partido Verde; Partido Liberal, derecha; Partido Comunista; Partido Demócrata Cristiano, centro-derecha; Nueva Democracia.

Organizaciones sociales: Confederación de Sindicatos Suecos: 2 millones de afiliados y 24 sindicatos miembros. Organizaciones independientes: Confederación de Asociaciones Profesionales y Organización Central de Asalariados. Aprox. 150.000 trabajadores extranjeros (100.000 finlandeses).

Nombre oficial: Konungariket Sverige.

División administrativa: 24 provincias.

Capital: Estocolmo (Stockholm), 704.000 hab. (1995).

Otras ciudades: Gotemburgo (Göteborg) 444.553 hab.; Malmö, 242.706 hab.; Uppsala, 181.191 hab. (1995).

Gobierno: Monarquía constitucional hereditaria. Soberano: Carlos XVI Gustavo, desde el 15 de setiembre de 1973. Göran Persson, primer ministro, desde 1996. El Parlamento (*Riksdag*) unicamaral tiene 349 integrantes y se renueva cada tres años.

Fiesta nacional: 6 de junio (Día de la Bandera).

Fuerzas armadas: 64.000 (incl. 36.600 conscriptos) (1994).

Paramilitares: Guardia costera: 600 (1993).

COLOMBIA

Población: 36.330.000 (1994).

Superficie: 1.138.910 Km²

Capital : Santa Fé de Bogotá.

Moneda: peso.

Idioma: español.

El Ambiente

La Cordillera de los Andes recorre el país de norte a sur dividida en tres ramas: la Cordillera Occidental -próxima al Pacífico- la Central y la Oriental, separadas por los amplios valles del Cauca y del Magdalena. Al norte de los Andes se abre el delta pantanoso del Magdalena; al oeste, la planicie del Pacífico, y al este se extienden llanuras de selvas y sabanas que descienden hacia el Orinoco y el Amazonas. De esta configuración resulta una gran variedad climática: de las tierras heladas de los picos andinos al clima tropical de la Amazonia. La población se concentra en la región andina, templada. El café es el principal producto legal de exportación, probablemente superado por la venta ilegal de pasta de cocaína, procesada a partir de hojas de coca cosechadas en Perú y Bolivia. El subsuelo colombiano contiene yacimientos de petróleo, carbón, oro, platino, plata y esmeraldas. Los cultivos intensivos y la minería han contribuido al empobrecimiento del suelo. La deforestación es importante. Dos tercios de las especies de las aves se encuentran en peligro de extinción.

Pueblo: Los colombianos se originan en la mezcla racial y cultural de tres fuentes: la indígena, la africana y la europea.

Religión: católica, oficial, a la que pertenece 96% de la población; hay libertad de cultos.

Idiomas: español (oficial).

Partidos políticos: Partido Liberal (PL); Partido Social Conservador (PSC); Nueva Fuerza Democrática (NFD), de Andrés Pastrana, de origen conservador; Alianza Democrática M-19 (ADM-19); Movimiento de Salvación Nacional (MSN), escindido del PSC, Unión Patriótica, formada por las FARC.

Organizaciones sociales: Hay cuatro centrales sindicales; Confederación de Trabajadores de Colombia, Confederación Sindical de Trabajadores de Colombia, Unión de Trabajadores de Colombia y Confederación General del Trabajo. En 1986 se constituyó la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT) que agrupa a 80% de los asalariados sindicalizados del país. Consejo Regional Indígena de Tolima (CRIT).

Nombre oficial: República de Colombia.

División administrativa: 32 departamentos y el distrito capital.

Capital: Santa Fe de Bogotá, DC (desde julio de 1991) 5.237.600 hab. en 1990.

Otras ciudades: Medellín, 1.664.000 hab; Cali, 1.718.000 hab; Barranquilla, 1.064.000 hab. (1990); Cartagena, 745.000hab. (1985).

Gobierno: Alvaro Uribe, presidente actual.

Fiesta nacional: 20 de Julio, Día de la Independencia (1810).

Fuerzas armadas: 140.000 efectivos (40.400 conscriptos). (1993).

Paramilitares: Fuerza Nacional de Policía, con 85.000 miembros. Guardia Costera: 1.500 efectivos. (1993).

MARIO MORALES CAICEDO